

NÉMETH ILDIKÓ KATALIN¹**Innováció és szemléletváltás a Devecseri Tankerületben vezetői szemmel**

Egyre többször figyelünk fel a mára már elcsépeltnek tűnő innováció szóra, mely a pedagógiába is már lassan évtizedek óta begyűrűzött. Érdeklődésem egyik kulcspontja a TAMOP fejlesztések iskolai szintű megvalósulása. Több helyen is végeztem kutatást, jelen esetben már nemcsak egy intézmény, hanem egy tankerület munkatársai válaszoltak kérdéseimre. Kérdőíves felmérést végeztem az ide tartozó iskolák körében, vajon kik, mennyire, hogyan, miben képesek megújulni. Kíváncsi voltam arra is, hogy ehhez miben járul hozzá egy intézményvezető vagy a tankerület vezetője. Eredményeim jól szemléltetik, hogy a pedagógusok igyekeztek szemléletmódjukon változtatni, módszertanban megújulni, a diákok összetétele miatt előtérbe helyezték a life long learninget, de legfőképp azt, hogy egy intézmény megújulásának háttérében mindig egy jó vezető áll.

Bevezetés

Innováció és szemléletváltás a Devecseri Tankerületben pedagógusszemmel megjelent tanulmányom (Németh, 2016) folytatásaként most a vezetők szemszögéből kívánom az innovációkat sorra részletezni. Jelen tanulmányomban először is leszögezném, hogy a címben megnevezett tankerület 2017 januárjától nem működik önálló szervként, hanem a Pápai Tankerületi Központ részeként funkcionál tovább. A kérdőíves adatfelvétel idején a tankerület még önállóan működött.

Előző tanulmányom összegzésében olvasható, hogy a közoktatásban olyan pedagógusokra, vezetőkre van szükség, akik az önművelést, -fejlesztést legalább olyan fontosnak érzik, mint az intézményi innovációt (intézményi környezet korszerűsítése) (i. m.).

Az innováció pedagógiai területei

Az iskolai élet sokféleségéből adódóan a pedagógiai innováció több területen is érvényre juthat. Ha az innováció számba vehető alanyait vesszük sorba, akkor lényegében három szintet különíthetünk el:

¹ tanító, Nemesvámosi Petőfi Sándor Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola; PhD hallgató, ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola, nemeth.ildi87@gmail.com

- (1) az iskola egészét mint szervezetet, amely nyílt, dinamikus, kommunikatív rendszerként folyamatosan információt cserél a vele kölcsönhatásban álló környezetével;
- (2) az iskola valamelyik szegmensét, közösségét mint szervezeti egységet, amely tagolt része a rendszernek;
- (3) és a mindezek alapjául szolgáló pedagógust (egyént), aki innovátorként mindkét szintben meghatározó szerepet tölt be, de önállóan is lehet alanya innovatív tevékenységnek, mint a rendszer célmegvalósító, feladatellátó eleme (Százdi, 1999).

„A szakmai fejlesztést átfogónak tekinthetjük, amikor az iskola egyedi arculatát, nevelési és oktatási célrendszerét érinti. Ezt az iskola önerőből nem tudja elvégezni, ehhez szükség van külső segítségre és a fenntartó egyetértésére is, hiszen ez már feltételezi az alapító okirat módosítását, és emellett minden bizonnyal plusz költségvetési fedezetet igényel. A szakmai fejlesztés kiterjedhet szűkebb területre. Lehet vertikális: valamely évfolyam tantárgyához, tanórán kívüli foglalkozásához, esetleg egy munkaközösséghez kötődő.

A horizontális szakmai fejlesztés esetén az innováció érintheti egy egész évfolyam munkáját. Komplex /horizontális és vertikális/ fejlesztés valósul meg, ha az iskola egészét vagy tagozatát átfogóan érinti: például alsó vagy felső tagozatot alapképzést ellátó iskolánál, vagy ha többcélú intézményben például a szakképzést ellátó tagozaton vezetnek be tartalmi és/vagy módszertani fejlesztést” (Sztrelcsik, 2009, p. 12).

Kutatás célja, minta és módszer

Kutatásom célja, hogy feltérképezzem a tankerület innovációs „hajlandóságát” az intézményvezetők szemszögéből. A tankerületben véletlenszerű mintavételi eljárás során (elérhetőségi szempontból) összesen 9 főt kérdeztem meg, 8 intézményvezető töltötte ki a kérdéssort (A „B” kérdőívet a *Melléklet* tartalmazza), akik közül kettő nem vett részt innovációval kapcsolatos pályázatban. Míg a korábban elemzett „A” kérdőív (Németh, 2016) inkább magára a pedagógiai folyamatokra volt kíváncsi, valamint hogy maga a személy milyen helyet foglal el egy pályázatban, addig a B kérdéssor átfogóan, az intézmény egészével foglalkozik, kiegészítve, reflektálva az előzőekre. Leginkább a pedagógusoknak és az intézménynek hozott újításokkal foglalkozik, vajon volt-e hatása annak, hogy részt vettek ezekben a projekteknél.

Befolyásoló tényezők

Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a pályázatok megvalósítására miért is vállalkoztak. A B kérdőív első kérdése egy zárt kérdés volt, melyben meghatározott szempontokat kellett két kategóriába sorolni, majd eldönteni, hogyha befolyásolta az intézményvezetőt, akkor milyen mértékben. Erre egy kicsi intervallumú négy értékből álló szűk skálán kellett válaszolni, melyben az egy a legkevésbé és a négy a leginkább befolyásolta értéket kapta.

Befolyásoló tényezők	nem	legkevésbé	kevésbé	inkább	leginkább
Tehetség korai felismerése, kiválasztása, gondozása, támogatása (tehetséggondozás)					5
Szakmai-módszertani ismeretek bővítése					5
Szakmai műhelyek kialakítása	3	1			1
Önképzési igény fejlesztése				1	4
A pedagógusoknál a motiváltság megteremtése					5
Iskolák közötti színvonal eltérésekből adódó különbségek mérséklése	2				3
Hátrányos helyzetű gyerekek esélyeinek növelése				1	4
Megvalósítható (megvalósított) programok továbbélésének segítése	2				3
Kidolgozott módszertan elterjesztése	3			1	2

Befolyásoló tényezők	nem	legkevésbé	kevésbé	inkább	leginkább
Óvoda és iskola átmenet megkönnyítése	3				3
Saját szakma utáni érdeklődés				1	4
Kényszer (fenntartói ráhatás)				1	5

1. táblázat. Befolyásoló tényezők (n=8)

Az intézményvezetők közül volt, aki a kérdőívet csak felületesen töltötte ki, így a válaszokból is kitűnik, hogy a legmagasabb érték a 6. A kitöltött kérdőívekből kiolvasható, valamint az *I. táblázat* is jól mutatja, hogy a leginkább befolyásoló tényező a tehetséggondozás, a szakmai módszertan bővítése, valamint a motiváló hatás volt. A táblázat jól megmutatja még, hogy a szakmai műhely kialakítása, színvonal–minőség emelése, a saját szakmai munka továbbvitele (horizontális tanulás elősegítése), illetve az intézmények közötti átmenet megsegítése nem volt fontos tényező a pályázatok beadásakor.

Piros színnel egy indikátort jelöltem meg, méghozzá a kényszer (fenntartói) ráhatást. Ez az egy indok volt, ami nem kapott *nem befolyásolta* jellemzőt, és mindenki szerint valamilyen mértékben befolyásolta a részvételt. Így ezt tekintetem jelen esetben a 100%-nak. Ez sarkalatos pontja vizsgálatomnak, a következőkben akár egy egész fejezet is foglalkozhatna ezzel a kérdéskörrel, de jelen esetben sajnos nincs lehetőségem és elég információm ennek feltárására. Amint már korábban írtam, az A kérdőívben is található volt egy kérdés a pályázatokkal kapcsolatban, melyben még két pontban fogalmaztam meg azt a lehetőséget, hogy a pedagógusok vajon önszántukból, valóban saját és esetleg az intézmény javát nézve vettek részt ezeken a pályázatokon, vagy egyéb ok(ok) miatt. A legszembetűnőbb eredmény, hogy a pedagógusok és az intézményvezetők is egy felsőbb szerv hatására működtek közre.

A fejlődés szinterei

Szabó szerint (Szabó 2008) a 21. században a közoktatást már nem egy állandó környezetben van, és nem minden esetben centrális irányítási rendszerben működik. Folyamatosan

alkalmazkodni kell a külső változásokhoz, így tudnak csak egyre eredményesebben működni és fennmaradni. A piac – mely jelen esetben a szülőket és a gyerekeket jelenti – folyton változik. Új módszerek kellene, új tanulásszervezési eljárások kellene, melyek megfelelnek a mai kornak. A fejlesztéseknél figyelembe kell venni, hogy nem egyik napról a másikba megy végbe a folyamat, ehhez több idő kell. Az is előfordulhat, hogy nem egyenesen felfelé ívelő tendencia mutatkozik majd, hanem közben lesz hanyatlás, majd ismét növekedés mindaddig, míg el nem érik a célt.

A megkérdezettek egy félig zárt kérdés során elmondhatták, hogy mely területeken kellene még az iskoláknak fejlődni, ezt mutatja a 2. táblázat is. Én az alábbi három kategóriát határoztam meg: pedagógiai módszertani, oktatásszervezési, szervezetfejlesztési; továbbá lehetőséget biztosítottam számukra egy *egyéb* kategóriával, de ide egy válasz sem érkezett.

A pedagógiai módszertani kultúra fejlődése valóban fontos szempont volt minden tekintetben. Az intézményvezetők szerint ez elsődleges szempont volt a pályázatok beadása idején, sőt a pedagógusok által kitöltött kérdőívből is több helyen megmutatkozott a módszertan bővítése és a tanórák színesítésének fontossága.

Megnevezés	fő
Pedagógiai módszertani	6
Oktatásszervezési	3
Szervezetfejlesztési	1

2. táblázat. Területi fejlődés (n=8)

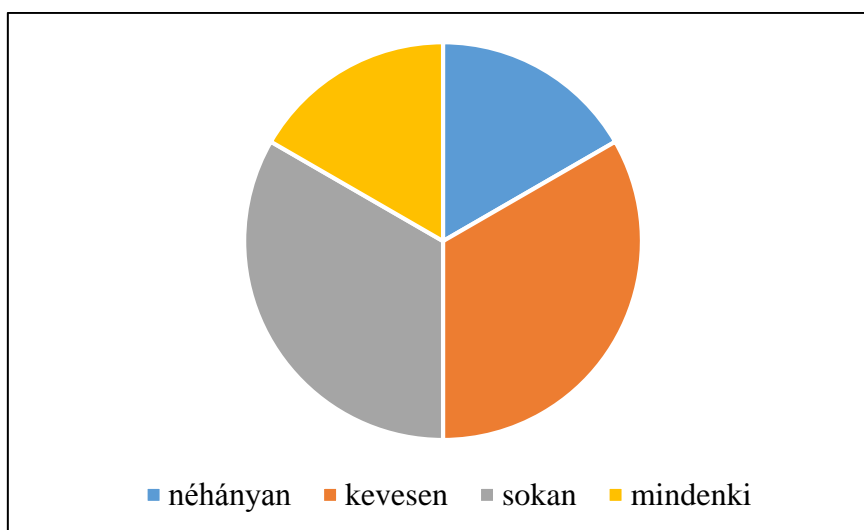
Annak ellenére, hogy ezek az intézmények részt vettek ilyen pályázatokban, úgy gondolják az intézményvezetők, hogy az iskolában dolgozó pedagógusoknak a pedagógiai módszertani területen kellene még fejlődniük.

Az intézményvezetőnek nemcsak az intézmény fejlődését kell figyelemmel kísérni, és keresni ennek lehetőségét, hanem segíteni kell a pedagógusokat abban, hogy lehetőséget kapjanak feltöltődésre, önképzésre.

A tantestület

Az intézményvezetőknek készült kérdőívnek egy részében a tantestület tagjainak együttműködésére, nyitottságára és fejlődésére is kíváncsi voltam. A B kérdőív 3.1-3.4 kérdéscsoportjában tájékozódhattam erről. A válaszadók közül a pályázatokban történő részvételre összesen hat fő válaszolt, akik közül öt fő, azaz 83% szerint 76–100 %, míg a maradék egy fő, azaz 17% 51–75% közé helyezi ezt az arányt. Jelen esetben négy kategória állt a válaszadók rendelkezésére, miszerint az egész tantestületet tekintve kellett meghatározniuk, hogy százalékos arányban mennyien vettek részt a pályázatokon. A válaszadó nyolc intézményvezető közül összesen hat fő töltötte ki ezt a kérdést, így a válaszok alapján elmondható, hogy az egyes intézményekben, ahol innovációs folyamatot hajtottak végre, ott a tantestület majdnem egésze részt vett rajta.

A pedagógusokra jellemző volt, hogy minden új dologra nyitottak, érdeklődőek, ami természetesen a munkájukhoz tartozik. A diákokat csak úgy motiválhatják, ha ők maguk is új dolgokat próbálnak ki, ismernek meg. Az intézményvezetőket kérdezve kiderült számomra, hogy adott területen a pedagógusok pont a fele éppúgy nyitott, mint amennyire zárt az újítások iránt.



1. ábra. A tantestületek nyitottsága

Az 1. ábra is jól tükrözi a válaszadók véleményét. A megkérdezettek közül összesen hat fő válaszolt, melyből 1 fő szerint *néhányan*, 2 fő szerint *kevesen*, 2 fő szerint *sokan* és 1 fő szerint *mindenki* innovatív volt. Megdöbbentő volt látni, hogy még mindig vannak olyan pedagógusok, akiknek nem fontos a nyitottság, és nem kívánnak részt venni ilyen folyamatokban.

Az 1. ábrából és a fentiekből azt gondolhattuk volna, hogy a pedagógusoknak, akik ezekben a pályázatokban esetlegesen továbbképzésen vettek részt, változott és bővült a módszertani kultúrájuk. A kitöltők közül összesen 6 fő válaszolt a 3.3-as kérdésre, amely erre kérdez rá. A válaszadók 100%-a szerint bővül, és ennek mértéke teljesen eltérő. A válaszadók egy ötfokozatú skálán értékelték a módszertani kultúra bővülését. Közöttük a nyitottság mértékének aránya a következőképp oszlik meg: 16,66% adott erre egyest és kettest, és 33,33% pedig hármast és négyest. Ami kitűnik, hogy senki nem adott erre ötöst. Eszerint a pedagógusok által a korábbiakban sokat emlegetett módszertani kultúra bővítése, a tanóra színesebbé tétele megállja a helyét. Erre vonatkozóan nem készült összefüggés-vizsgálat, mivel a kérdőív szerkezete erre nem adott lehetőséget. Az intézményvezető feladatai közé sorolható a személyi-tárgyi feltételek biztosítása, a belső szabályozás, a nevelőtestület által meghozott döntések végrehajtása, a nevelőtestület vezetése, irányítása, az intézmény érdekeinek képviselése, együttműködés a fenntartóval, egyéb intézményekkel, szülőkkel, érdekképviseléssel, döntés, ellenőrzés és értékelés. És mindezek mellett még rengeteg, a törvényességgel, illetve gazdálkodással összefüggő feladata van mindazon felül, hogy egyszemélyű felelős az intézményben folyó szakmai munkáért. A kérdőívben egy nyílt kérdést tettem fel, hogy hogyan tud az intézményvezető leginkább meggyőződni a nevelőtestület módszertani felkészültségéről. A válaszok között szerepelt a tanfelügyelet, szakértői ellenőrzés, önértékelés, illetve három helyen az óralátogatás is megjelent. A pedagógusminősítő eljárás során az intézményvezető (vagy annak megbízottja, helyettese) is részt vesz az órákon, ahol a pedagógust minősíti, értékeli.

Úgy gondolom, hogy egy vezető azzal tudja kollégái munkáját leginkább segíteni, ha előzetesen a pedagógusnak szakos vagy egyéb óráját látogatja, és számára fejlesztő értékelést ad, ezzel hozzájárulva a minősítésen való eredményes részvételéhez.

Jövőkép

Az intézményvető feladata többek között a pedagógusoknak egy olyan stabil munkahely biztosítása, legalábbis ennek megkísérlése, melyen megvalósítható, kívánatos célokat tűz ki eléjük. A kollégák szeretik a pontosan megfogalmazott feladatokat; legtöbbször probléma, hogy a feladatot készen kapják, nem teljesíthetik be önmagukat. A vezető feladata, hogy pontos és egyszerű utasításokat adva, jól kommunikálva biztassa őket céljaik elérésére. Fontos, hogy a vezető rugalmas legyen, vagyis engedjen és teret adjon az egyéni kezdeményezéseknek a

változó feltételek függvényében (Kállai, Szabó; 2007). A könyv szerzője Kottert idézi, miszerint „*a vízió a jövő olyan képe, amelyhez bizonyos implicit és explicit magyarázat is tartozik, amely tisztázza, hogy miért kell az embereknek e jövő megvalósítására törekedniük*” (Kállai, Szabó; 2007, pp. 28).

A megkérdezett intézményvezetők pontosan 50%-a vállalkozna egy újabb pályázat elindítására. Egy nyílt kérdésre válaszolva kifejtették, miért is gondolják így. Az *igen* válaszok esetén két indokot fogalmaztak meg: a forrásteremtést és azt, hogy az anyagi támogatás mellett szakmailag is fejlődött az intézmény. A *nemmel* válaszolók nem indokolták válaszukat.

Azok a vezetők, akik azt mondják, hogy nem vállalkoznának egy újabb pályázatban való részvételre, úgy gondolják, hogy nem fontos az ehhez hasonló tendereken való részvétel. Akik viszont vállalkoznának, azok fontosnak tartják a részvételt a későbbiekben is, azok a szakmai fejlődést és az iskola hírnevének növelését tartják szem előtt.

Kitekintés és a jövő tankerület-igazgatói szemmel

2016 áprilisában, a kérdőívek kiértékelését követően interjút készítettem a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (későbbiekben: KLIK) Devecseri Tankerületének akkori vezetőjével. A tankerületi Igazgató Asszony készségesen állt rendelkezésemre mind a kérdőívek kitöltésénél, valamint az interjú alkalmával is. Összefoglalóan és értékelve a kérdőívek alapján kapott eredményeit kiemeltem néhány dolgot, mely igazán szembetűnő következménynek bizonyult. Az interjúkérdéseket elemezve, összegezve írom le.

Négy fő kérdés köré csoportosult az interjú: a kényszer vagy fenntartói ráhatás, a megvalósítás, a továbbképzések és a jövőkép.

Az Igazgató Asszony elmondta: „*a kényszer vagy fenntartói ráhatást a pedagógusok és én teljesen másképp értelmezzük. Számomra a kényszer vagy ráhatás azt jelentette, hogy a pedagógusoknak és az intézményvezetőknek, egy felülről jövő utasítás alapján kellett végrehajtani és pályázni ezekre a tevékenységekre*”. Az Igazgató Asszony viszont a két dolgot külön említi. Azt mondja, hogy „*kényszer volt a kis pedagógusoknak*”, de a pályázatokon való részvétel az az igazgatók döntése volt. Azt is elmondta, hogy fenntartói ráhatással is voltak a tankerületben (mint mindenhol máshol) pályázatok, ilyenek voltak a felújítással kapcsolatosak is. Úgy gondolja, hogy az intézményvezetőkön múlik, hogy vajon sikerül-e a pályázatok megvalósítása. „*...ha lelkes, ha szakmailag ott van, és meglátja a lehetőséget [...], ha lelkesíti a tantestületet, ha fontos és magáénak érzi a pályázatot, elkötelezett még akkor is, ha sok dolog van vele*”, akkor biztosan érvényesíteni tudja akaratát, meggyőzni a kollégáit, hogy mint egy

csapat, közösen együtt tudjanak dolgozni. A tankerületben is vannak ilyen és olyan igazgatók. Van, aki minden követ megmozgat az intézményéért, az összes EU-s pályázaton részt vettek, éjjel-nappal dolgoztak, adminisztráltak és meg is van az eredménye, de van olyan is, aki még a kötelezők alól is kihúzná magát. Azok az intézmények nyertek a pályázatokon, akiknek volt konkrét elképzelésük. Van olyan intézményvezető is, aki csak a pénzt látja a pályázatokban és nem az intézmény vagy a kollégák érdekeit, így lesz belőlük egyes pályázatok alkalmával szakmai vezető, projektmenedzser, és nem a többi kolléga vagy az intézmény érdekeit képviseli. Ezek alapján nem lesz megfelelő a munkamegosztás, a kollégák csak a sok papír munkát érzékelik, nem részesülnek semmilyen anyagi elismerésben.

Jelenleg léteznek olyan pályázatok, melyekre maga az intézmény pályázhatott, önerőből írták a pályázatokat, és úgy is hatják végre. Vannak olyanok, melyeket a KLIK-kel együtt pályázott az intézmény, és úgy hatják végre, de léteznek már a KLIK Központ által elnyert pályázatok is, melyeken keresztül az intézmény kap például eszközöket „ha kell, ha nem”.

A pedagógusoknak hétévenként kötelező 120 kreditet összegyűjteni, melyeket továbbképzéseken, előadásokon vagy egy újabb diploma, illetve valamilyen szakvizsga megszerzésével teljesíthetnek, az előírásoknak megfelelően. Az EU-s pályázatok lehetőséget biztosítottak, hogy ingyen – illetve a pályázat keretei között – részt vegyenek ilyen továbbképzéseken. Az Igazgató Asszony szerint egyenesen „utálják” a pedagógusok már ezeket a kötelező képzéseket. A továbbképzések szervezése, illetve lebonyolítása egy külsős cég által történik, ahol nem vállalnak felelősséget a program jó színvonaláért, a tréner sokszor elavult módszereket használt, nem volt elég tájékozott és felkészült, illetve volt, hogy ugyanazt az előadást többször is végig kellett hallgatniuk. Nem beszélve arról, hogy volt, amikor a pedagógusoknak az öt napos munkahéten „még vasárnap nyolctól kettőig is esetleg ott kellett ülniük, és nem adott újat, vagy kevés újat adott.”

A *jövőkép* tekintetében egyelőre nem tudnak semmi biztosat. A központ nem minden pályázatban vesz részt, csak az infrastruktúrafejlesztéseket felügyelik. Ha az intézmények szakmai pályázatokon akarnak részt venni, akkor az csupán az intézményvezetőtől függ. Ha akar, és van ötlet a tantestületben, mely ésszerű és kamatoztatható, akkor természetesen ezt több vezető is támogatja.

Érdekelt a pedagógusok életpályán eltöltött idejének, életkorának az innovációs kedvvel való összefüggése. Ez a kevés elemszám miatt nem volt kimutatható, de érdekelt a Vezető Asszony véleménye is. Szerinte nincs összefüggés a kettő között, mivel egy nagyon fiatal, friss diplomás pályakezdő is gondolhatja, hogy neki semmi újat nem tudnak mutatni, ugyanúgy, mint

egy tapasztalt, régóta a pályán lévő pedagógus. A kedvet szerinte leginkább a kiégéstől való távolság határozza meg, hogy milyen közel áll hozzá valaki. Ezen, a pedagógus mellett, leginkább egy jó intézményvezető segíthet. Úgy gondolja, hogy „az intézményvezető a kulcsszereplő”, ezért is lenne fontos a vezetők kiválasztása. Azt mondja, nem feltétlenül az államosítás a probléma, hanem az, hogy az intézmények élén jobbra nem magasan kvalifikált, jó szakmai háttérrel rendelkező, kreatív és csapatszellemben gondolkodó pedagógusok vagy menedzserek állnak, akik jól tudnak motiválni, együtt gondolkodni és példát mutatni. Legtöbbször ők „csak vezetők”, és nem csapatjátékosok, akik a csapat érdekeit nézik, hanem az egyéni javakat.

Összegzés

A fentiek alapján elmondható, hogy a sok mindennapi teendő mellett a pedagógusok szakítottak időt a fejlődésre, az intézmény belső környezetének változására és annak elősegítésére, a diákok mindennapjainak sokszínűbbé tételére, a pedagógiai munka megújítására. Mindezek a feladatok többletterhet róttak egyes személyekre, legfőképp az intézményvezetőkre. Egy jó vezetőről – márpedig a kérdőívek és az interjú alapján több is van ilyen a kerületben – elmondható, hogy mindent megtesz azért, hogy kollégái fontosnak érezzék magukat, hogy szakmai elismerésben részesülhessenek.

Összegezve a fentieket elmondható, hogy kutatásommal a feltett kérdéseket igazoltam; feltevésem, hogy szüksége van az iskoláknak a pályázatokon való részvételre, igazolódott, mivel ha nincsenek ilyen kezdeményezések, akkor a mindennapi munka unalmassá és okafogyottá válik. A fejlődő és bővülő módszertani eszköztár és a diákok összetétele szükségessé teszi az élethosszig tartó tanulást. A life long learning az élet sok területén már bizonyított, elérte talán a közoktatás színterét is. A tanulók eredményei és a pozitív fejlődési tendencia talán jobban mutatná ennek fontosságát, egy későbbi kutatásnak akár nagyon jó témája lehetne.

Záró gondolatként egy idézet, melyet az OFI honlapján található *Pedagógiai fejlesztések módszertani ötlettára* című könyvben olvastam, mely kiváló lezárása tanulmányomnak: „*a szervezeti kultúra fejlesztése, a tanulószervezet kialakítása és működtetése komoly kihívás az intézményvezetők számára. A fejlesztések logikája ugyanakkor azzal is szembeesít, hogy a fejlesztés egy soha véget nem érő, ciklikus folyamat*” (Szabó, 2008).

BIBLIOGRÁFIA

- Kállai M. – Szabó M. (2007). *Ötlettár intézményvezetők számára az adaptív tanulás szervezés elindításához és fenntartásához 2.* Budapest: OFI. [online] <http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/magtar-vi.pdf> pp.28 [2016. április 2.]
- Németh, I. (2016). Innováció és szemléletváltás a Devecseri Tankerületben pedagógusszemmel. *Képzés és Gyakorlat* 14. évfolyam 3–4. sz. pp.173–196. doi: 10.17165/TP.2016.3-4.11
- Szabó M. (2008). *Pedagógiai fejlesztések módszertani ötlettára.* Budapest: OFI. [online] <http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/pedagogiai28129-2.pdf> [2016. április 2.]
- Százdi, A. (1999). Szakmai fejlesztés az iskolában, *Új Pedagógiai Szemle*, 49. évf. 6. sz. pp.68–80.
- Sztrélcsik, E.(2009). *Innovációs törekvések az iskolában. Esettanulmány egy középiskola fejlesztéseiről.* [Szakdolgozat] ELTE PPK, Budapest. [online] http://oktinf.elte.hu/pedagogia-BA-2009/wp-content/uploads/2009/04/dolgozat-melleklet-leglegujabb_tartj.pdf [2016. április 10.]

NÉMETH, ILDIKÓ KATALIN

INNOVATION AND PARADIGM SHIFT IN DEVECSEER SCHOOL DISTRICT FROM THE POINT OF VIEW OF THE LEADER

More and more often we notice the seemingly trivial word 'innovation' which has been integrated into pedagogy for decades. One of the key focuses of my interest is the Social Renewal Program and how this kind of development is realized in schools. I have conducted a research in several places. In this case not only one institution, but a whole school district answered my question. I carried out survey in the local schools. Who, on which level, how and in which filed are able to be innovative? I also studied the role of the headmaster or the director of the school district in the process. My results represent well that those educators who intend to change their perspective, renew their methodology, bring the life long learning approach to the foreground and especially those who are the motor of institutional renewal are always good leaders.

MELLÉKLET

Kérdőív

B. rész: csak intézményvezetőknek

1. A pályázat beadásakor befolyásolták-e Önt a következő tényezők? Ha igen, mennyire! Jelölje egy 4 fokú skálán! (1 a legkevésbé befolyásolt, a 4 a leginkább befolyásolt)

Befolyásoló tényezők	nem	igen	1	2	3	4
Tehetség korai felismerése, kiválasztása, gondozása, támogatása (tehetséggondozás)						
Szakmai-módszertani ismeretek bővítése						
Szakmai műhelyek kialakítása						
Önképzési igény fejlesztése						
A pedagógusoknál a motiváltság megteremtése						
Iskolák közötti színvonal eltérésekből adódó különbségek mérséklése						
Hátrányos helyzetű gyerekek esélyeinek növelése						
Megvalósítható (megvalósított) programok továbbélésének segítése						
Kidolgozott módszertan elterjesztése						
Óvoda és iskola átmenet megkönnyítése						
Saját szakma utáni érdeklődés						
Kényszer / fenntartói ráhatás/						

2. Megítélése szerint melyik területen kellene még fejlődnie az iskolának?

- Pedagógiai módszertani
- Oktatásszervezési
- Szervezetfejlesztési
- egyéb:

3.1 A tantestület hány százaléka vett részt az innovációs folyamatban?

- 0-25
- 26-50
- 51-75
- 76-100

3.2 Nyitottabbak lettek az intézmény dolgozói az újításokra?

- Néhányan Kevesen Sokan Mindenki

3.3 Megítélése szerint bővült-e a tantestület módszertani kultúrája? Milyen mértékben?

(1-legkevésbé, 5- leginkább)

nem	igen	1	2	3	4	5

3.4 Honnan és hogyan tájékozódhat erről egy intézményvezető?

.....

4.1 Vállalkozna-e még egyszer egy pályázati projekt elindítására és fenntartására?

- Igen Nem

4.2 Kérem, indokolja választát!

.....

5. Fontosnak tartja az ehhez hasonló pályázatokon való részvételt?

- Igen Nem

5.1 Miért?

- Szakmai fejlődés Iskola hírnevének növelése
 Pedagógusok megmérettetése Gyereklétszám növelése
 Munkahelyteremtés Egyéb:

Részvételével bizonyosan számos értékes információt kaptam.

Segítségét köszönöm!

