



„MENTOR(H)ÁLÓ 2.0 PROGRAM”

TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1-2013-0008

www.jgypk.hu/mentorhalo



MENTOR(H)ÁLÓ 2.0 LEHETŐSÉG AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSRE

TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1-2013-0008

Mentor(h)áló 2.0 Program

A Térségi Pedagógiai Központ által megvalósított
fejlesztések és programok

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A Térségi Pedagógiai Központ (TPK) által megvalósított fejlesztések és programok

A Mentor(h)áló 2.0 Program megvalósítása során a Térségi Pedagógiai Központ fejlesztéseit a Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézete (SZTE KÖVI) valósította meg.

Jelen kiadvány a TPK összegző kiadványa.

BARÁTH TIBOR

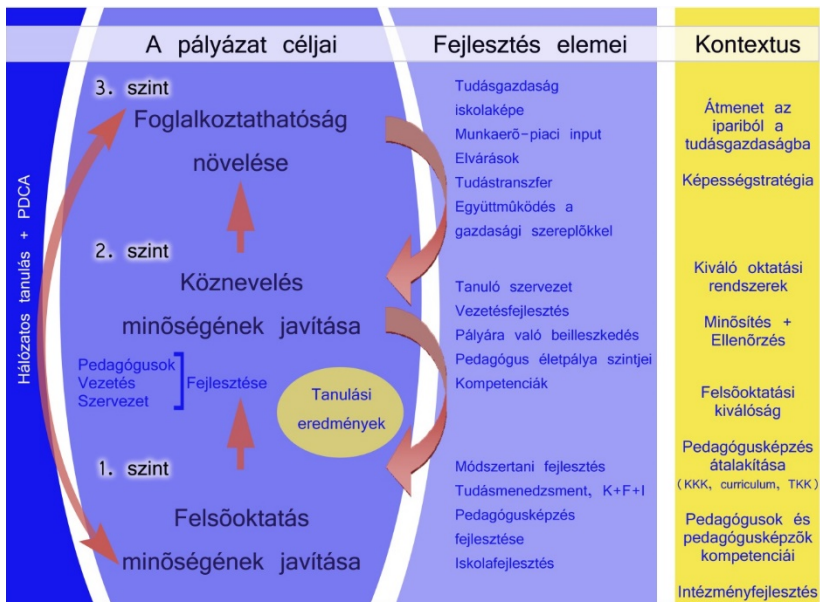
Bevezetés

A KÖVI által megvalósított fejlesztések kapcsolódása a Mentor(h)áló 2.0 projekt koncepciójához

A TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1 konstrukció általános célja a felsőoktatás minőségének javítása annak érdekében, hogy ez által járuljon hozzá a foglalkoztathatóság növeléséhez. A cél elérése feltételezi, egyben szükségessé teszi a köznevelési rendszerben zajló nevelés és oktatás eredményességének növelését, ez utóbbi pedig szorosan kötődik a pedagógusok hozzáértéséhez, felkészültségéhez, valamint az intézmények minőségéhez, adaptivitásához, a tanulásról alkotott felfogásához, elkötelezettségéhez. A Mentor(h)áló 2.0 projekt célkitűzése volt, hogy hozzájáruljon a köznevelési intézmények és dél-alföldi régió a pedagógusképzést folytató felsőoktatási intézmények, valamint a fenntartói feladatokat ellátó szervezetek és intézmények harmonikus, szervezett, minőségelvű együttműködésének kialakításához és fejlesztéséhez.

A korunkat jellemző – és a jövőben még inkább jellemzővé váló – exponenciális változások és a tudástársadalom komplexitásának következményeként az iskola szerepe is változik. Míg korábban az volt természetes, hogy a tanulók – a különböző fokú és típusú iskolákban – meghatározott, jól ismert szakmákra készülnek fel, ma olyan szakmák műveléséhez kell az iskolának a tanulókat hozzásegíteni, amelyek a képzés idején még nem léteznek; olyan problémák megoldására kell felkészíteniük őket, amelyeket még fel sem ismertek. Mindez lényegileg befolyásolja a tanulás szerepét, az erről való gondolkodásunkat, az eredményesen alkalmazható tanulásirányítási technológiát és módszereket. Ebből következően e változások meghatározó befolyást gyakorolnak a pedagógusképzésre, ennek tartalmára és módszereire is.

A pályázati koncepciót az 1. ábra mentén tekintjük át. Az ábra bemutatja azt a kapcsolat- és hatásrendszert, ami a felsőoktatásban zajló pedagógusképzés (1. szint), a köznevelési rendszerben zajló folyamatok, a nevelés és oktatás eredményessége (2. szint), valamint e két szintnek az együttes hatásaként a tudásgazdaságban, a tudástársadalomban megjelenik (3. szint). Megközelítésünk szerint a pedagógusképzés, a köznevelés igényeihez illeszkedő továbbképzés befolyást gyakorol egyéni (pedagógus) és szervezeti (intézmény, valamint annak vezetése) szinten a minőségre. A felsőoktatással aktív kapcsolatban lévő iskolarendszer jelzéseivel él a képzések relevanciáját és a továbbképzések szükségleteit illetően. Az igényeket figyelembe vevő, a kutatási eredményeket gyorsan és intenzíven hasznosító felsőoktatás megfelelő minőségű alap-, mester- és továbbképzésekkel támogatja a köznevelési rendszer szereplőinek munkáját.



1. ábra: a Mentor(h)áló 2.0 koncepciója

A magasan képzett pedagógusokat foglalkoztató intézmények, amelyek megteremtik a szervezeti tanulás feltételeit, amelyek tudatosan és szervezeten foglalkoznak a saját tudásvagyonuk fejlesztésével (releváns, motiváló, a konkrét céljaikkal összhangban lévő képzések és más fejlesztési formák kiválasztása) képesek a tanulói eredmények fokozatos növelésére, az egyéni életesély javítására. Az így felkészült tanulók, akik – az adott iskolafok elvégzését követően – belépnek a munka világába jobban teljesítenek, magasabb színvonalú tudásuk, felkészültségük révén javul az egyéni lehetőségük a foglalkoztatásban, és nagyobb hozzáadott érték termelésével a társadalmi fejlődéshez is hozzájárulnak.

A szintek nem csak lépcsőzetesen kapcsolódnak egymáshoz, hanem a munka világa (foglalkoztathatóság) és a felsőoktatás közvetlenül is, hiszen a fejlesztés eredményeként várt magasabb kompetenciaszint a direkt módon megjelenik a pedagógusok körében, és – hosszú távon, az ő munkájuk eredményeként – a tanítványaik körében is.

A szinteket összekapcsolja a minőségről való gondolkodás és gondoskodás, a fejlesztés során és az eredmények használatba vételekor megjelenő PDCA logika, valamint a hálózatos tanulás – az érintettek, személyek és szervezetek egymástól történő szervezett és spontán tanulása.

KÖVI által megvalósított fejlesztések összefoglalása

A KÖVI által megvalósított fejlesztések ugyanazon célok eléréséhez – foglalkoztathatóság növelése a felsőoktatás fejlesztésén keresztül, ennek érdekében és részeként a pedagógusképzés minőségének fejlesztése – kívántak hozzájárulni, mint a képzések. A projektelemek tervezésére a komplexitás, a szinergiák elősegítése volt jellemző. Törekvésünk az volt, hogy mind az egyes projektelemek segítsék egymást, mind a KÖVI projektelemei össze-

hangoltan valósuljanak meg más, a Mentor(h)áló 2.0 keretében zajló fejlesztésekkel. Az előbbire a képzések fejlesztése és alkalmazása, valamint a tanulószervezeti modellfejlesztés és intézményfejlesztés lehet példa. Ez utóbbi épített a fejlesztésbe bevont intézmények diagnózisára, amit külső szervezet valósított meg, az eredményeket azonban már a KÖVI használta fel mind a tanulószervezeti modell kidolgozása, mind az intézményfejlesztés segítő tanácsadás során.

A KÖVI több területen valósított meg összehangolt fejlesztési programot. Ezek döntően a felsőoktatás és a köznevelési rendszer közötti kapcsolatok erősítését, a képzés és annak intézményi alkalmazásának elősegítését, a tudományos kutatás eredményeinek a gyakorlatban – az iskolai működés eredményességének fejlesztésére történő – felhasználását segítették elő.

A megvalósult fejlesztések három csoportba sorolhatók, ezek következők: *képzésfejlesztés, képzések vizsgálata, tanulószervezeti fejlesztés.*

Képzésfejlesztés

A KÖVI a képzésfejlesztési projektelembe négy szakvizsgás és egy rövid (30 órás) képzés kidolgozására, illetve korrekciójára vállalkozott. A fejlesztések esetében közös elem a tanulási eredményekre épülő programalkotás, a tudásmegosztás, a résztvevői aktivitás támogatása, a személyes részvétel és a modern infokommunikációs technikák alkalmazása esetében e kettő közötti intelligens, a program céljaihoz és a résztvevői csoportokhoz igazított dinamikus egyensúly kialakítása. A következőkben a képzések fejlesztését mutatjuk be röviden.

A mentorképzés fejlesztése

A tantervfejlesztés indoka

A Szegedi Tudományegyetemen a Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézet szervezésében 2011-től folyik Mentorpedagógus pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzés. A specializációs szakasz egy éves.

Az elmúlt években számos tapasztalat gyűlt össze egyrészt a képzésben résztvevők visszajelzései alapján, másrészt a képzésben oktatók részéről. A tapasztalatok elemzése alapján szükségessé vált a mentorpedagógus szakirányú továbbképzési szak specializációs tantervének felülvizsgálata, fejlesztése. A tanterv továbbfejlesztését/módosítását az oktatási rendszer változásai, a tanárképzés képzési követelményeinek változásai és a mentor komplex szerep együttesének való jobb megfelelés indokolta.

A fejlesztés folyamata és főbb elemei

Szükségessé vált a mentorpedagógus tevékenységének újradefiniálása, a képzési tartalom pontosabb fókuszálása, és annak rögzítése, hogy a mentorpedagógus felnőttekkel, leendő és jelenlegi pedagógus kollégákkal foglalkozik. A tanterv fejlesztési folyamatában először azt határoztuk meg, hogy mire akarjuk képessé tenni a képzésben részt vevő pedagógusokat.

A mentorpedagógus olyan szakember, aki szakszerű, hatékony támogatást tud adni pedagógustársaiknak az egyéni szakmai kihívások kezeléséhez, valamint a szervezeti környezethez és változásokhoz való alkalmazkodáshoz. A pedagógus mentor képes

- pedagógus jelöltek gyakorlati felkészülésének támogatására, pályaszocializációjának elősegítésére, személyes és szakmai kompetenciáik fejlődéséhez személyre szabott módon és mértékben való hozzájárulásra;

- pályakezdők vagy más intézményből jött pedagógusok belépésének, nevelési-oktatási intézménybe (mint munkaszervezetbe) való beilleszkedésének támogatására;
- tartósan (pl. gyesen) távollévő munkatárs visszaintegrálásának segítésére;
- a mentorált kollégák munkahelyi mentálhigiénének fejlesztésére (pl. kiégés megelőzése);
- a pedagógus szakemberek személyes fejlődésének támogatására.

Először tehát a képzés eredményét, eredményességét terveztük meg, azaz azonosítottuk az elvárt tanulási eredményeket (kimeneti követelményeket), és ehhez határoztuk meg a tartalmat. Így már a képzés elején ismertté vált a képzésben résztvevők számára is, hogy mire lesznek képesek, és mit várunk tőlük a képzés során.

A képzés tantárgyi követelményeit tanulási eredményekben határoztuk meg. Az elvárt tanulási eredményekből kiindulva terveztük meg a tanítási és értékelési módszereket.

Cél-követelmény-tartalom-értékelés koherens rendszerében gondolkodtunk. Alapelvek: aktuális és a mentori munkában használható ismeretek és kompetenciák fejlesztése; korszerű módszerek és eszközök alkalmazása (úgy mint tréning, csoportmunka, word café, esettanulmány), amely során építettünk a résztvevők egyéni tapasztalatára és aktivitására. Az értékelésben a sokszínű értékelési módszerekre törekedtünk (gyakorlati számonkérés, esettanulmány, (ön)reflexió, portfólió, önértékelés, társak értékelése, tanári értékelés).

Nem a tantárgyi struktúrán változtattunk jelentősen, hanem a "kivitelezés" (az egyes tantárgyak tartalmát és módszertanát fejlesztettük). Tanulási eredmény alapon a képzés során a sokszínű és elmélyült ismeretszerzést ötvöztük a készségek, képességek fejlesztésével, a személyes beállítódás orientálásával. Az elméleti ismeretek feldolgozása a felnőttoktatás modern módsze-

reinek alkalmazásával történt, amelyek alapvetően a résztvevők egyéni tapasztalatára és aktivitására építettek. Ahhoz, hogy valaki önállóan tanulni képes felnőtté váljon, el kell, hogy sajátítsa a tudatos, reflektív tanulást. Át kell látnia a tanulás céljait, össze kell kapcsolnia új ismereteit a korábban megszerzettekkel, és egy-egy tanulási szakasz lezárásakor értékelnie kell saját teljesítményét, a már elért, és a még el nem ért célok mentén. Ennek a folyamatnak a része, hogy a mentorpedagógus jelöltek maguk is nyomon kövessék saját tanulásuk folyamatát, és strukturált, az átgondolást és az értékelést segítő szempontok mentén leírják tapasztalataikat, észrevételeiket, azt, hogy miben érzékeltek problémát, fejlődést, hogy hol tartanak adott tanulási eredmények elérésében. Ezt annál is inkább fontosnak tartottuk, mert a mentor munkája folyamatos önreflexió és reflexió és jellemzően nem a tapasztalatokból, hanem a tapasztalatok tudatos feldolgozásából tanulunk.

A 15 órás gyakorlatot három elemmel teljesítettük:

- egy mentorálási helyzet megfigyelése és elemzése előre összeállított megfigyelési szempontrendszer szerint;
- word café gyakorló mentorok bevonásával – célja a szakmai tapasztalatcsere nagy tapasztalattal rendelkező mentorok és a mentorrá válás útján lévő mentorok, pedagógiai mentorok között;
- videóra rögzített mentorálási helyzet elemzése.

A tantárgyakhoz kötődő számonkérés mindig gyakorlati jellegű volt. Az egymástól tanulás elősegítése érdekében létrehoztunk a Coospacen egy tudásbázist, ahová az összes dolgozatot, reflexiót, elemzést feltöltöttük, amit a mentorpedagógus hallgatók készítettek.

Az eredeti tantervben a képzés végén záródolgozatot kellett készíteniük a hallgatóknak. A fejlesztett tantervben a záródolgozat helyett portfólió készítését és annak szóbeli védését vártuk el a

záróvizsgán. A fentebb részletezett módszertani megközelítést – a reflektív tanulás egy módját – képviseli a portfólió módszer. A portfólió készítése a záródolgozatnál sokkal alkalmasabb az egyéni fejlődés bemutatására és dokumentálására és jobban illeszkedik a tanári előmeneteli rendszer követelményeihez is.

Intézményi stratégia, az iskolai agresszió kezelésére és megelőzésére című szakirányú továbbképzés

A beszámoló elején – a képzések bemutatása során – már megfogalmaztuk, hogy a képzési programot az ELTE PPK neveléstudományi MA felsőoktatás-pedagógia szakirányos hallgatói, a képzésükhöz kapcsolódó Programfejlesztés komplex gyakorlat keretében fejlesztették ki a 2013-14-es tanévben. A program megrendelője az Oktatási Jogok Biztosának Hivatala volt. A terület fontossága, a fejlesztésnek azon módja, ami illeszkedett a KÖVI filozófiájához elősegítette, hogy megállapodás jöjjön létre a fejlesztők és a KÖVI között a kidolgozott képzés akkreditálására, és a képzés indításához kapcsolódó közös fejlesztésre. A fejlesztést segítette a KÖVI képzési struktúrája is: a kormányrendelet szerint a pedagógus szakvizsgának van kötelezően előírt tartalma és terjedelme. A programjainkban ez az alapozó szakaszban jelenik meg, így a különböző célcsoportoknak szóló képzések esetében az az első év azonos alapokra épül (természetesen elvárt és elvárható, hogy ezen alapozás is illeszkedjen a későbbi specializáció területéhez és az adott csoporthoz példaanyagában, konkrét feladataiban.)

A kifejlesztett képzés logikája az volt, hogy a hallgatókban előzetes tudásként már adott, valamint a tudományokban feltárt tartalmakból születnek meg a fejlesztés során a részletek. Ez a logika a tantárgyak elosztásában is megjelenik. Az alapozó modul tantárgyai (Az agresszió pszichológiája; Enkulturráció, szocializáció; Gyermek és ifjúságvédelem) és a módszertani modul tantárgyai (Prevenációs eszközrendszer működtetése; Az agresszió kezelése tréning) diszciplináris és módszertani tudáselemekre építve készítik elő a stratégiafejlesztést. Az implementációs modulban (Jó

gyakorlatok; A programok fenntarthatósága) esettanulmányok és esetelemzések során konkretizálódnak az általános törvényszerűségek. A képzés középpontjában az intézményi stratégia fejlesztésének tantárgyai állnak (Feltáró eszközök és alkalmazásuk; Intézményfejlesztés). Ezek a Learning by developing módszertanára szerveződve biztosítják a stratégiafejlesztés tanulási környezetét.

A képzés rendhagyó tehát abban az értelemben, hogy célja nem csupán általában a stratégiakészítéssel és speciálisan az iskolai agresszió megelőzésére vonatkozó stratégiakészítéssel kapcsolatos tudástartalmak elsajátítása, hanem a résztvevők iskolájának sajátosságait figyelembe vevő intézményi stratégiának a tényleges elkészítése. A képzést záró szakdolgozat épp ezért egy olyan elektronikus portfólió, amely tartalmazza az intézményi stratégiát, és annak készítési folyamatát is. A záróvizsga pedig ennek a stratégiának a védelme.

Képzés és fejlesztés ugyanabban a folyamatban valósul meg. Annak érdekében, hogy mindkettő eredményes lehessen, a képzés kialakította saját támogató rendszerét.

- A támogató rendszer fontos eleme, hogy maguk a hallgatók sem csupán tanulók és fejlesztők. A konzultációs alkalmakon saját tanulási és fejlesztési tapasztalataikat felhasználva reflektálnak egymás munkájára, támogatva ezzel mind a saját, mind társaik tanulási és fejlesztő tevékenységét.
- A képzésbe az oktatók és a hallgatók mellett beépült egy 3 fős támogató csoport is. Tagjai a tanulásnak és a fejlesztésnek is szakértői. Fejlesztést támogató munkájukat a képzési program oktatóival együttműködve, konzultációkon és a képzés e-learninges felületén végezték.

A tanulási és fejlesztési folyamat menete

Az alapozó, módszertani és implementációs modulokban elsajátított szemlélet és feldolgozott eljárások birtokában a résztvevők

helyzetfeltáró vizsgálatokat végeztek intézményükben. Ennek tapasztalatait megosztották kollégáikkal, és mind az ő véleményük, mind az iskola más szereplői véleményének figyelembe vételével készítették el a stratégia tervezetét. Meghatározták az elérendő célokat, a problématerületeket, figyelembe vették az erőforrásokat, az adott, illetve a reálisan megteremthető feltételeket, megfogalmazták a stratégiai célok teljesülésétől várható eredményeket és a stratégia értékelésének tervét, fenntarthatóságának eszközeit.

Vezetőképzés

A nemzetközi tapasztalatok áttekintése azt üzentte a KÖVI számára, hogy a 90-es években kialakított, és akkor élenjáró vezetőképzési tartalmak és oktatási környezet mára – bár még mindig megelőzi a felsőoktatás fősodrára jellemző gyakorlatot – progresszivitásában új lendületet vehet. Ennek oka, hogy a kialakult és bő két évtizeden át a hallgatók megelégedése melletti munkaforma állandósult, nem vált részévé a reflexiókra épülő megújulás, a külső környezetre jellemző változásokhoz való alkalmazkodás és a globálisan gyarapodó tudás naprakész integrálása.

Jelen képzésfejlesztés célja olyan oktatási formák és tanulási stratégia kifejlesztése, amely segíti a hallgatókat abban, hogy a tanulási eredményeket elérhessék. Az oktatók előtt álló kihívás az, hogy biztosítsák az összhangot a tanulási eredmények, a kurikulum, az alkalmazott tanulás-tanítási módszerek, az értékelési technikák, kritériumok és a folyamatos képzésfejlesztés céljai között.

Cél volt tehát a képzés korszerűsítése, megújítása.

A fejlesztést a SZTE Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézet nyolc fős oktatói csoportja végezte, illetve irányította.

A projektem a helyzet feltárásával indult. Összeállítottunk egy olyan kérdőívet, amely alkalmas volt a KÖVI képzései kurzusleírá-

sainak (tantárgyi adatlapjainak) oktatók által történő megítélésére.

A kérdőíves felmérés két dologra fókuszált.

- A tanulmányi tájékoztatóban leírtak és a tényleges működés összehasonlítására; illetve a lehetséges fejlesztési irányok meghatározására.
- Az elsajátított kompetenciák ellenőrzésének módjára, a képzés végi záróértékelés formájára, tartalmára.

A kérdőívet az oktatók interneten keresztül töltötték ki, majd sor került a feldolgozásra.

A helyzetfeltárás után, a tantárgyi adatlapok fejlesztésének egy-égyes szakmai értelmezéséhez a szakmai segédanyagokat készítettünk.

A projektelem céljainak megfelelően a következő tanulmányok készültek el.

- A KÖVI egyik alapítójának, a Holland Oktatásügyi Vezetőképző Iskola képzési programjának jelenlegi működését, fejlesztéseit bemutató elemzés;
- Tanulási eredményalapú képzésfejlesztés biztosításához segédanyag a nemzetközi és hazai szakirodalom felhasználásával;
- A képzés során alkalmazható értékelési formákhoz ajánlások;
- Részletes módszertani útmutató a korszerű felnőttképzés módszereinek bemutatásával;
- A képzés korszerűsített hálótérve;
- A képzés kompetenciahálója a Central5 alapján;
- Javaslat a záródolgozat formájára, tartalmára;
- Az oktatók munkájának támogatására tantárgyi adatlap tervezőtábla.

A KÖVI felkért oktatói elkészítették a tantárgyi adatlapokat. Ezek esetében még szakmai lektorálást és koherenciavizsgálatot is végeztünk, kiszűrtük a tartalmi átfedéseket.

Ezek az adatlapok első közelítésben belső használatra készültek, minden olyan információt tartalmaztak ugyanis, amelyek szükségesek voltak ahhoz, hogy szakmai alap álljon rendelkezésre a fejlesztés lezárásához. Így váltak véglegessé a korszerűsített tantárgyi adatlapok, s ezek alapján fog – szándékunk szerint – megújulni az oktatás. Az oktatók – tantárgycsoportonként – közösen végezték el az egyes tantárgyak szakmai programjának véglegesítését.

Külön oktatói csoport foglalkozott azzal, hogy a korábbi tapasztalatokat is figyelembe véve, hogyan lehet célirányosabban fejleszteni a hallgatók vezetői kompetenciáit egyénileg, illetve kiscsoportban. Ebbe a munkába bevontunk olyan volt KÖVI-s hallgatókat is, akik korábban az egyéni fejlesztési program kipróbálásában is részt vettek.

Tanfelügyelői és pedagógus minősítő szakértői képzés, pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak

A köznevelési rendszer működésében, irányításában mélyreható változások mentek végbe az elmúlt években. Ezek között is kiemelkedő jelentőséggel bír a pedagógusok előmenetelei rendszerének kidolgozása, az életpályán történő előrehaladáshoz kapcsolódó értékelési, minősítési eljárások kifejlesztése és rendszerszerű alkalmazása. Hasonlóan fontos a köznevelési intézmények külső ellenőrzési, értékelési rendszerének, a tanfelügyelet koncepciójának, módszertanának, eszközrendszerének kidolgozása, ennek alapján a pedagógusok, intézményvezetők és az intézmények értékelésének szervezett keretek között történő, jogszabályi háttérre támaszkodó elindítása. Mára több ezer szakértő képzése történt meg, akik egyszerre látják el a két szerepet (tanfelügyelő, minősítő). Ugyanakkor még nincs a köznevelési rendszer műkö-

désében és fejlesztésében kulcsszerepet játszó szakértői csoport számára magas minőségű, tudományosan megalapozott, a nemzetközi gyakorlatot is figyelembe vevő, a hazai viszonyokhoz illeszkedő, diplomát adó képzés. A Mentro(h)áló 2.0 projekt keretében elindult fejlesztés ezt a hiányt kívánja pótolni.

A fejlesztés mérföldkövei és az elért eredmények

Az új szakvizsgás képzési programot a KÖVI képzésfejlesztési stratégiájának megfelelően úgy terveztük meg, hogy a tanfelügyelői és pedagógus minősítői tudás fejlesztése az alapozó szakaszra ráépülő egy éves specializáció keretében történjen meg. A fejlesztést végző szakértői csoport összeállításánál, felkérésénél arra törekedtünk, hogy együttesen rendelkezzenek felsőoktatási képzésfejlesztési tapasztalattal, ezen belül ismerjék a KÖVI stratégiáját és filozófiáját; legyen tapasztalatuk a hazai tanfelügyelői képzésben, adott esetben a tanfelügyelői és minősítői munka végzésében; a kialakított új rendszerek szakmai vezetése is képviseltesse magát a fejlesztésben. Az így összeállított csoport 2014 májusa és 2015 áprilisa között több alkalommal találkozott, tartott műhelyfoglalkozást, amelynek eredményeként júliusra elkészült az új szakvizsgás képzés szakmai koncepciója és hálóterve.

A fejlesztés során három alapelvet követtek a fejlesztők. Az új képzésnek illeszkednie kell a KÖVI képzési struktúrájába (alapozó szakasz+specializáció), ugyanakkor az alapozó szakasz tartalmi elemeit, fókuszait a tanfelügyelői, pedagógus minősítői képzés szempontjai mentén szükséges áttekinteni, és javaslatokat megfogalmazni a képzésre, oktatásra. A második elem a tanulási eredmény alapú fejlesztés volt, ami jövőbeni elvárás minden hazai felsőoktatási képzési és továbbképzési programmal szemben. Hasonlóképpen e ponthoz tartozó elem volt a gyakorlatiasság, a tapasztalati tanulás lehetővé tétele, a gondolkodásmód formálása, az önállóság, autonómia, felelősség középpontba helyezése, ami a két – egymástól is jelentősen eltérő – szerepek vitele esetén a minőség garanciája. Végezetül a harmadik alapelv – összhang-

ban az előző kettővel – a kompetenciákra történő fókuszálás. Ennek megfelelően a szakértői csoport többkörös egyeztetés eredményeként meghatározta azokat a kompetenciákat, amelyek a két szerep ellátása esetében közősek, illetve azokat, amelyek csak az egyik vagy a másik esetében válnak lényegessé.

A kompetenciákról született megállapodást követően történt meg a tantárgyi struktúra (hálóterv) kialakítása, a tartalmak és időarányok meghatározása, a kompetenciákhoz illeszkedő értéke-
lési formák kidolgozása.

Úton a tanulószervezet felé (30 órás továbbképzés)

A képzés koncepciója és célja

Az ipari társadalomból a tudástársadalomba való átmenet szükségessé teszi a tanulás fogalmának újraértelmezését (egyéni szinten és a társadalom különböző szektoraiban), és ez természetes módon jelent kihívást a tudástermelésben kulcsszerepet játszó szervezetek, az iskolák számára, orientálja a köznevelési intézményeket is a tanulószervezetté válásra. Az önfejlesztés meghatározó eleme a szervezet morális céljának megvalósítása, a minden tanuló tanulási eredményességének növelése. A továbbképzés épít a legújabb nemzetközi kutatási eredményekre, a komplex rendszertervezés alapjaira. Ezeket kapcsolja össze a tanulószervezet alapelveivel, mindenkor adaptálva az adott intézmény szervezeti struktúrájához és kultúrájának jellemzőihez. A továbbképzés szervezeti diagnózisra épülő szervezetfejlesztési terv készítését támogatja a részt vevő intézményekben. A diagnózis adatai, az elméleti ismeretek, a szervezet korábbi innovációi, jelenlegi napi gyakorlata adja a komplex fejlesztés bemenő adatait. A belső fejlesztés és az implementáció, a hálózatok kialakítása egyidejűleg jelenik meg mind a továbbképzés tematikájában, mind az elkészítendő intézményfejlesztési tervben.

A továbbképzési program hozzáillesztése a fejlesztési igényekhez

A 30 órás továbbképzési program az akkreditációs kritériumok figyelembe vételével készült, de a képzések idején nem volt akkreditálva. Ez fontossá vált az intézmények felkészítése során. A kiemelkedő innovációs tudással, tapasztalattal rendelkező intézmények (15) számára a 30 órás képzést három egymást követő napon tartottuk meg. Az ő esetükben a fejlesztési tervek elkészítését kontakt tanácsadás is segítette. Az intézmények másik csoportja esetében (67 intézmény) a képzés 20+10 órában zajlott le. A második alkalom (10 óra) az intézmények fejlesztési tervének véglegesítésére fókuszált. A két találkozás között ugyanis az intézmények elkészíthették a saját programjukat a tanulószervezeté válásra. Ezt indokolta az is, hogy az iskolák ezen csoportja nem, illetve kevesebb kontakt tanácsadási lehetőséget kapott, mint az iskolák első csoportja.

A munkaerő piaci igényekhez illeszkedő képzésfejlesztési eljárásrend kialakítása

A KÖVI által megvalósított projektelem szorosan épít a Mentor(h)áló programban történt fejlesztésekre, amelyek keretében több pedagógusképzési program kimeneti kompetenciáinak a – KKK-ra épülő – pontos és részletes kidolgozása készült el. A kompetencialeírások tartalmi kategóriái és az Európai Unió által ajánlott tartalmi területekre épültek, deskriptorokként pedig a tudás és megértés, készség és képesség, attitűd és motiváció szerepeltek. A jelen programban elkészült több pedagógus szakma esetében a kimeneti kompetenciák átdolgozott, a pedagógusok előmeneteli rendszerének figyelembe vételére épülő, színtezett leírása. A KÖVI által végzett fejlesztésben mindezek bemenei információként álltak rendelkezésre.

A projektelem célja olyan eljárás és eszközök kidolgozása volt, ami lehetővé teszi a kiválasztott képzési programok szakszerű,

célirányos nyomon követését és fejlesztését. Az eljárásrend – a korábbi fejlesztés módszertanához illeszkedően – arra épült, hogy a képzések vizsgálatába és folyamatos fejlesztésébe be kell vonni az oktatók mellett az adott szakma gyakorlóit és az ő munkáltatóit is. E három csoport diszkussziója és megegyezése jelenthet garanciát arra, hogy az adott képzési program képes a céljai elérésére, lehetővé teszi a képzésben részt vevő hallgatók számára a szakma műveléséhez szükséges kompetenciák elsajátítását. Éppen ezért a képzésvizsgálat fókusza minden esetben a képzés által fejleszteni kívánt kompetenciák együttese. A vizsgálat rendre arról kíván információt gyűjteni, hogy az adott képzés lehetővé teszi-e a meghatározott kompetenciák elsajátítását; továbbá időről-időre felülvizsgálja a kompetenciarendszer relevanciáját, és szükség esetén – tényekre építve – gondoskodik ezek módosításáról. A fejlesztés során két pedagógus szakmára – óvodapedagógus-képzés és tanítóképzés – történt meg az eljárásrend és a tényalapú korrekcióhoz szükséges eszközök kidolgozása.

Tanulószervezeti fejlesztés

A *Bevezetésben* bemutatott koncepciónak megfelelően, a 2. szinthez tartozott a felsőoktatás és a köznevelési rendszer közötti kapcsolat fejlesztése, a tudományos eredmények gyors használatba vétele az iskolákban, és az intézmények részéről történő visszajelzés a képzések, továbbképzések, kutatások alkalmazhatóvá tételéről. Az iskolák tanulószervezetté válásának támogatása a projekt keretei között a tudástársadalom szempontjából releváns tanulásfogalom értelmezésének és praktikus szinten történő használatba vételét támogatta.

A köznevelési intézmények számára kidolgozott tanulószervezeti modell fejlesztéséről, az ehhez kapcsolódó empirikus vizsgálatok eredményéről önálló kiadványban számolunk be. Itt két fejlesztési elemről szólunk röviden: az intézmények tanulószervezetté válását segítő tanácsadásról és a komplex fejlesztés alapján létrehozott komplex adatbázisról.

Tanácsadás

A fejlesztési feladatok komplexitása okán indokolt volt a tanuló-szervezetté válás strukturált, sokrétű támogatása. Az intézmények mély és komplex diagnózist kaptak a fejlesztési folyamatok értelmezéséhez, tervezéséhez, elindításához. Ugyanakkor a – szokatlanul mély és részletes – diagnózis szükségessé tette a tanácsadói segítséget, a következtetések értelmezését, az erre épülő fejlesztési folyamatok tervezéséhez nyújtott támogatást. Az intézmények egyik csoportja – amelyek kiemelkedő innovációs és szervezetfejlesztési tapasztalattal rendelkeztek (15 intézmény) – 36 óra kontakt tanácsadást vehetett igénybe a projekt időszakában. A fejlesztés fontos elem volt az intézmények közötti kapcsolatépítés elősegítése. A nagy tapasztalattal rendelkező (központi) intézmények a projekt kezdetétől segítettek több más, kevesebb tapasztalattal bíró intézményt (bokor intézmények) a tanulószervezetté válás folyamatában. A következő táblázatban röviden összegezzük, milyen témakörökkel foglalkoztak a tanácsadók az intézményekben, a tanácsadásnak mik voltak az azonos, illetve az eltérő elemei.

Alkalom	Azonos/különböző tartalom	Téma
1. alkalom	Azonos	Ismerkedés a szervezettel. Interjú a vezetővel, kapcsolattartóval. Intézményi specialitások, pályázati motiváció megismerése, a képzés tapasztalatai, a tantestület bevonásának tervezése.
2. alkalom	Azonos	A diagnózis intézményi értelmezése. Ebből adódó szervezetfejlesztési feladatok. Az intézmény jövőképeinek megfogalmazása. A fejlesztési területei, célok, tevékenységek, feladatok operacionalizálása. Közép- és hosszú távú célok. Kockázatelemzés,

		motiváció, a hálózatépítés elemei.
3. alkalom	Azonos	A központi intézmények vezetői, kapcsolattartói a tanácsadók és a menedzsment tagjai vettek részt. A bókori intézmények támogatásának átgondolása, tervezése. A projekt előrehaladásának egyeztetése, felmerült problémák megbeszélése. Témajavaslat a bókori intézményeket támogató 10 és 5 órás képzés, műhely tartalmára.
4-5 alkalom	Különböző	A tanácsadók az intézményi igények, a fejlesztési terv előrehaladása, az intézmények kapcsolódó rendezvényei, valamint tanácsadói kompetenciáik alapján eltérő tartalommal zajlottak.
6. alkalom	Azonos	A 2014. év pályázati eseményeinek összegzése, a fejlesztési terv megvalósításának ellenőrzése. 2015. évi fejlesztési terv főbb tartalmi elemei, a középtávú célok átütemezése. Az oktatáspolitikai változásokból eredő átütemezések. Az intézményi önértékelés beépítése a tanulószervezetté válás folyamatába.

Az intézmények másik csoportja – 67 intézmény – online tanácsadást vehetett igénybe. Ezen forma nehezebben volt megvalósítható a bókori intézményekkel, aminek több okát is sikerült azonosítani:

- A tanácsadók és az intézmények számára ismeretlen volt a munkaforma.

- Idegenkedés az eszközhasználatról, elsősorban az intézményi oldalon (Skype)
- A problémák, elakadások leírása elég sok idő vett igénybe.
- Az egész tanévre rendelkezésre álló időkeret 4 óra, ami inkább az akut problémakezelést, semmint folyamatos támogatást tette lehetővé.

Segítséget jelentett, hogy a projekt időszaka alatt új lehetőség is megnyílt ezen intézménycsoport számára: pályázati úton 10+5 órás képzést és konzultációs lehetőséget, továbbá két alkalommal fejlesztő műhelyet vehettek igénybe a fejlesztéseik realizálása érdekében.

A tanácsadás során elkészültek azok az eszközök és eljárások, amelyek a jövőben hasonló típusú fejlesztések megvalósítását jelentősen tudják segíteni. Ezeken túl a tanácsadók elemzéseket készítettek az intézmények fejlesztési tervéről. Az egységes szempontrendszer mentén, iskolatípusonként és területileg is (megyéként) elkészült elemzések hatékonyan tudják támogatni a fenntartási időszakra szóló intézményi szintű tervek elkészítését. A megyei és az iskolatípusonkénti összegzések alapján a fenntartó fejlesztési feladatait támogató elemzés, segédanyag születhet meg. Végezetül a tanácsadók által készített elemzések fontos információs bázist jelentenek a kutatócsoport számára a tanuló-szervezeti modell fejlesztéséhez.

Rendszerépítés: adatbázisok és eszközök, tapasztalatmegosztás és hálózatépítés

A tanulószervezeti modell fejlesztése stabil empirikus alapokra épül. Ezt tükrözi a komplex diagnózis, a modell kidolgozása és az ahhoz kapcsolódó kvantitatív és kvalitatív kutatás. A törekvésünk az, hogy a kutatásból származó tudás, eredmények gyorsan és hatékonyan segítsék az intézmények szervezetfejlesztő tevékenységét. Ezt szolgálja olyan adatbázis kialakítása, amelyben

lévő információk összehasonlítási lehetőséget kínálnak a fejlesztésben részt vevő intézmények számára. Az adatgyűjtést és -elemzést a fenntartási időszakban is folytatjuk, és így az intézmények nyomon követhetik saját változásukat és összehasonlítási lehetőséget kapnak másokkal.

A longitudinális vizsgálatból folyamatosan építkező adatbázist tervezzük kiegészíteni egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat adataival, amelyhez a partneri együttműködés számos ország egyetemeivel, kutatóhelyeivel elindult. Ez egyben lehetővé teszi a hazai tudás nemzetközi megjelenítését, egyben a nemzetközi tapasztalatok folyamatos beépítését a haza gyakorlatba.

Az intézmények szervezetfejlesztő tevékenységét több, önállóan használható eszköz fogja segíteni a jelen fejlesztés eredményeként. (Kérdőív, esettanulmány készítése, az adatok feldolgozásának elajátítása.)

A fejlesztő munkát jelentős mértékben segítette, hogy a tanuló-szervezeti fejlesztés folyamatát segítő tanácsadók sokrétű elemzést készíttek az intézményi folyamatokról. Ennek egyik kulcsfontosságú produktuma az egyeztetett szempontrendszer mentén elkészült elemzés az intézmények fejlesztési terveiről. Az ebből származó tudás már beépülhet a jelen tanév fejlesztő tevékenységeinek tervezésébe, amelyhez az intézmények segítséget kapnak a projekt keretében.

Képzések megvalósítása

A Térségi Pedagógia Központ szerepet ellátó Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézet (továbbiakban KÖVI) a Mentor(h)áló 2.0 program komplex képzési fejlesztési feladatok összehangolt megvalósításával kívánta szolgálni a fentiekben megfogalmazott célok megvalósulását.

A KÖVI a profiljához illeszkedően elsősorban modern, a tanulási eredményekre épülő, szakvizsgát adó képzések megvalósítására törekedett a projekt keretei között. A képzési programokat a komplex, összehangolt fejlesztés megvalósítása érdekében elsősorban azon 82 intézmény számára kínálta, amelyek a tanulószervezeti projektelemben is részt vettek, és várható, hogy a következőkben az Egyetem pedagógusképzésének is bázisaként működhetnek.

A szakvizsgás képzések mellett a tanulószervezetté válást támogató rövid képzéseket is szerveztünk a projektelemben részt vevő intézmények vezetői és pedagógusai számára, amely képzés ezen intézmények – sokrétű, alapos diagnózisra épülő – fejlesztésének elindítását, megalapozását szolgálta.

A KÖVI a képzési projektelem keretében két szakvizsgát adó képzési programot és egy rövid (30 órás) képzést kínált.

Az egyes képzési tevékenységek szöveges jellemzése és számszerűsíthető adatai:

A képzések között kiemelkedő jelentőséggel bírt a mentorpedagógus-képzés. A mentori feladatokra való felkészülés és felkészítés kulcsfontosságú az Egyetem számára a pedagógus szakmai garanciájaként, lényeges az intézményeknek a saját tevékenységük színvonalának emelése érdekében, és összhangban van a pedagógus előmeneteli rendszerrel, amelyen belül az egyik preferált szerep a mentoré. A KÖVI által megvalósított képzés ezen szerep magas minőségű ellátására kínált gyakorlatorientált, a felnőttképzés modern módszereire épülő, a tanulást és tudásmegosztást középpontba állító programot.

A Szegedi Tudományegyetemen a Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézet szervezésében 2011-től folyik **Mentorpedagógus**

pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzés. Ennek a mentori szerepre felkészítő specializációs szakaszának jelentős átdolgozása, megújítása történt meg (lásd a fejlesztésekről szól részét a beszámolónak), amely az Uniós ajánlásokkal és a 2016-tól Magyarországon is kötelezően alkalmazandó tanulási eredményekre épülő képzésfejlesztés elvárásait követi (lásd: Magyar Képesítési Keretrendszer). A képzésben részt vevő hallgatók már ezen megújított képzés keretében szerezhettek szakvizsgát, illetve kezdhették meg ehhez vezető tanulmányaikat.

Az Intézményi stratégia az iskolai agresszió kezelésére és megelőzésére című szakvizsgát adó képzést az SZTE alapította, a képzés gazdája a KÖVI. A program fejlesztése az Oktatási Jogok Biztosának Hivatala kezdeményezésére indult el. Az oktatási jogok biztosa fontosnak tartotta, hogy a köznevelési intézményeknek legyen stratégiájuk az iskolai agresszió megelőzésére és szükség esetén annak kezelésére. A képzés egyedülálló a felsőoktatási kínálatban, a fejlesztés módja – az ELTE PPK neveléstudományi MA felsőoktatás-pedagógia szakirányos hallgatói, a képzésükhöz kapcsolódó Programfejlesztés komplex gyakorlat keretében fejlesztették ki a programot – szintén új, innovatív eljárásnak tekinthető. A képzés végleges formáját, tartalmát az ELTE hallgatóinak, oktatóinak, és a KÖVI-nek a fejlesztés ezen szakaszába bevont oktatóinak munkája. A Mentor(h)áló 2.0 program ezen új képzés kipróbálására és az ennek alapján elvégzendő fejlesztésre kínált lehetőséget.

A KÖVI – **a tanulószervezeti** fejlesztés támogatása érdekében – célirányos **továbbképzést** tartott az projektelemben részt vevő 82 iskola résztvevőinek. A képzés lehetővé tette, hogy az érintettek megismerjék és megértsék a tanulószervezet fogalmát, továbbá felkészítette a résztvevőket az intézményük diagnózisa értelmezésére, valamint a diagnózisra épülő fejlesztési célok, feladatok tervezésére,

mind a felnőttek (az intézmény dolgozói), mind a tanulók esetében. Támponcot kaptak ahhoz, hogy a fejlesztések megvalósítására hogyan tudják megnyerni, motiválni a kollégákat.

A szakvizsgás képzéseket a KÖVI oktatói – az SZTE oktatói, más felsőoktatási és kutatóhelyek munkatársai, és meghívott külső szakemberek tartották. A 30 órás képzést a KÖVI két oktatója dolgozta ki. E program alapján a tanácsadók tartották a felkészítést az intézmények képviselői számára.

Az SZTE részéről a KÖVI vett részt a képzések megtartásában, és résztvevőknek tekinthetők az iskolák és más köznevelési intézmények, amelyek munkatársai a képzéseken részt vettek.

Az alábbiakban táblázatos formában összegezzük a képzésekre vonatkozó legfontosabb létszámadatokat, információkat.

Szakvizsgás képzések	Időtartam	Csoportok száma	Létszám6 fő
Mentorpedagógus pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak	2 éves képzés	4	102
Mentorpedagógus pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak	1 éves képzés	1	25
Intézményi stratégia, az iskolai agresszió kezelésére és megelőzésére pedagógus- szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak	1 éves képzés	1	13

Szakvizsgás képzések adatai

Szakvizsgás képzések	Időtartam	Kövis oktatók	Meghívott oktatók	Összesen
Mentorpedagógus pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak	2 éves képzés	27	6	33
Mentorpedagógus pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak	1 éves képzés	4	2	6
Intézményi stratégia, az iskolai agresszió kezelésére és megelőzésére pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak	1 éves képzés	5	4	9
Összesen		36	12	48

A képzésekben részt vevő oktatók létszáma

Trénerek	Helyszín	Dátum	Létszám
13 tréner, alkalmanként kettős vezetéssel	Karolina Óvoda, Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium 6725 Szeged, Szentháromság u. 70-76.	2014. november 28.	19
		2014. november 29.	18
		2015. január 9.	21
	Hansági Ferenc Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Szakiskola és Szakközépiskola 6725 Szeged, Kenyérgyári út 8.	2014. november 10.	33
		2014. november 11.	33
		2014. november 12.	33
	Arany János Általános Iskola 6724 Szeged, Kukovecz Nana u. 4-6.	2014. november 25.	22
		2014. november 26.	21

		2015. január 6.	
Kecskeméti Bányai Júlia Gimnázium 6000 Kecskemét, Nyíri út 11.		2014. december 3.	21
		2014. december 4.	22
		2015. január 20.	23
Szentesi Koszta József Általános Iskola 6600 Szentés, Köztársaság út 6.		2014. december 12.	24
		2014. december 13.	24
		2015. január 8.	20
Békéscsabai Belvárosi Általános Iskola és Gimnázium 5600 Békéscsaba, Haán Lajos u. 2-4.		2014. december 5.	23
		2014. december 6.	19
		2015. január 7.	22
Kiskunhalasi Fazekas Mihály Általános Iskola 6400 Kiskunhalas, Fazekas Mihály u. 1.		2014. november 28.	19
		2014. november 29.	19
Bajai Bányai Júlia Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakképző Iskola 6500 Baja, Köztársaság tér 1.		2015. január 19.	21
Összlétszám			257

Tanulószerkezeti felkészítés (30 órás program)

A szakvizsgás képzések közül a mentorképzésen való részvételre rendkívül nagy volt az érdeklődés. A projektvezetés támogatásával megnövelhettük az eredetileg indítani tervezett csoportok számát. A képzés minősége vonzerőt jelentett, sokan azért jelentkeztek a má-

sodik körben az általunk kínált programra, mert munkatársaiktól pozitív véleményt hallottak.

A mentorképzés hallgatói értékelésének eredményei részben most készülnek, részben a projekt legvégén lesz adatfelvétel, ami alapján a résztvevők visszajelzéseit strukturáltan megismerhetjük. Ugyanakkor sokat elmond a már végzett csoportok portfóliói alapján készült elemzés, amit a képzés vezető oktatók készítettek el. Ezt az alábbiakban mutatjuk be.

A mentorpedagógus portfóliók bemutatják, hogy a formális és professzionális mentorpedagógus képzés során milyen módon fejlődött a pedagógusok tudása a mentorálásról, hogyan formálódtak jártasságaik, képességeik, hozzáállásuk a mentori szerepvállaláshoz. A portfóliók, a tanítási-tanulási folyamatban elkészített önálló produktumok kirajzolják a mentorpedagógusok egyéni portréját. A képzési folyamatban „nem a fej, hanem az ember képződik” (Siebert), aki tanuló felnőttként saját tanulásaért felelősséget vállal, fejlődik a tanulási képessége, gondolkodását, érzelmeit, akaratát, cselekvéseit egyéni tanulási céljai megvalósítása érdekében mozgósítja. A mentorpedagógus portfóliók elkészítése lehetőséget adott a hallgatók számára a képzési folyamatban szerzett tapasztalataik, ismereteik, cselekedeteik szisztematikus végiggondolására, tanítási-tanulási folyamatban szerzett tanulási élményeik elemzésére. A portfóliókban az erre vonatkozó reflektív megjegyzéseket elemezzük kvalitatív tartalomelemzés módszerével. A portfólióelemzés során szakmai önképre, tanulási motívumokra, tanulási élményekre, tanulási eredményekre, tanulással kapcsolatos attitűdre, tudástranszferre, egyéni tanulási szükségletekre vonatkozó kategóriákat azonosítottunk. A tanítási-tanulási folyamat változási folyamat, az eredményes pedagógus mentoráláshoz szükséges szakmai ismeretek megújulásának tere, mely az egyéni tanulási utakon magában hordozza a

változás lehetőségét a leendő mentorpedagógus számára. Elemezzük, hogy a portfóliókban hogyan jelennek meg a változást elősegítő és akadályozó erők és elemezzük ezek egymáshoz való viszonyát. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy a pedagógusmentorok individuális szakmai kihívásai és képzési szükségletei; a mentorképzés kurzusai során megfogalmazott tanulási eredménycélok és a bemutatott tudástranszfer lehetőségek; a tanítási-tanulási folyamat hatékonysága és a tanuló felnőtt tanulási ráfordításai milyen módon járulhatnak hozzá vagy akadályozhatják a tanulási eredménycélok elérését a mentorpedagógus képzésben.

Az iskolai agresszió kezelésének stratégiájával foglalkozó szakvizsgás képzés – a fejlesztésének logikájához igazodóan – a tudás- és tapasztalat-megosztásra, az új tudás alkalmazásra épülő beépítésére törekedett, aminek eredményeként a résztvevők saját intézményükre dolgoznak ki stratégiát az iskolai agresszió kezelésére és megelőzésére. A képzés még zajlik, értékelése a közvetlenül a projekt zárását megelőzően készül el. Azt azonban máris mondhatjuk, hogy a felsőoktatásban nem megszokott mértékű gyakorlatiasság, az oktatók mellett működő – a fejlesztőkből álló – támogatócsoport jelenléte a képzésben, a szokatlansága mellett is érdekesnek és eredményesnek, hatékonynak mutatkozott.

A Mentor(h)áló 2.0 keretei között a képzési és fejlesztési folyamatot időben kissé tömöríteni kellett, így előfordulhat, hogy nem minden résztvevő jut el a képzés végére egy teljesen megfogalmazott stratégiához, de ennek a stratégiának a részletes, minden tartalmi elemet magába foglaló vázlatát minden résztvevő elkészíti. Így a képzés megadja a szakmai garanciákat arra, hogy működő, életképes stratégiát hozzanak létre a résztvevők a saját intézményükben.

A tanulószervezeti (30 órás) képzésről a felkészítést tartó tanácsadók és a résztvevők írott visszajelzése alapján adunk képet. Eszerint a képzés tartalma hatékonyan megalapozta a pályázat megvalósításának sikerességét, a kollégák ismereteinek bővítésén, attitűdjének formálásán keresztül. Néhány gondolat a képzést követő tréneri beszámolókból.

- „Bevezetésképpen megállapítható a résztvevők nagyon elkötelezettek voltak, elismerésként élték meg, hogy részt vehetnek ebben a pályázatban. Valamennyien legalább egyszer áttekintették a diagnózist, ez jó volt, de nem elegendő.”
- „A képzési tematika túlméretezettnek bizonyult, a felmerült aktuális kérdések tisztázása a vártnál több időt igényelt.”
- „Elsősorban a szakiskolák részéről megfogalmazódott egy jelentős bizonytalanság, (NGM-hez kerülés) valamint a kollégák bevonásának nehézsége, nem az alacsony motivációjuk, hanem magas leterheltségük miatt.”

Az eredmények megőrzése, fenntartása, továbbvitele összehangolt, tudatos tevékenységet igényel a KÖVI részéről, aminek tartalmát, lehetőségeit jelentősen befolyásolják a szervezeten belüli (SZTE) és a környezetbeli körülmények változása (pedagógusok továbbképzési rendszerének alakulása, a részvétel feltételei, annak vonzereje, a minőség elismerése stb.).

A KÖVI a Mentor(h)áló 2.0 keretében alkalmazott képzések fejlesztése, folyamatos művelése érdekében a következőket tervezi.

A mentorképzés területén a képzési tapasztalatok alapján – amelynek eszközei a kimenet, az eredmény és a hatás vizsgálatát is megcélazzák a jövőben – folyamatosan korrigálja és továbbfejleszti a programot. Ezzel kívánjuk elérni, hogy az iskolában is erősödjön a

HR tudás, szakértelem, és ennek alkalmazása. Ez szoros összhangban van az Egyetem pedagógusképzési céljaival, és jól illeszkedik a tudástársadalom iskolájának víziójához.

Az iskolai agresszió kezelésének stratégiájával foglalkozó program első csoportja végez a Mentor(h)áló 2.0 keretében. A tartalmi és módszertani szempontból egyaránt jelentős újdonságokat, innovációt tartalmazó program rendszeres és folyamatos művelését tűzzük ki célul, amihez szükséges a minőséget kompromisszumok nélkül támogató képzési munkaformák elterjesztése (a támogató csoport folyamatos jelenléte a képzésben). Ehhez további fejlesztési források bevonása szükséges, és ki kell alakítani azt a szakmai és szervezeti hálózatot, amely az agresszió megelőzésében és annak kezelésében is folyamatosan partnerként tud és kíván jelen lenni.

A tanulószervezeti fejlesztéshez elkészült 30 órás képzést tervezzük akkreditáltatni, és a részvételt ajánljuk mindazon intézményeknek, amelyek a szervezeti tanulásukat intenzifikálni akarják a gyermekek, tanulók teljesítményének eredményesebbé tétele érdekében.

Végezetül, úgy látjuk, hogy a KÖVI-ben folyamatosan növekvő tudás a tanulási eredmény alapú képzések fejlesztése, nyomon követése, művelése terén felhasználható az SZTE-n belül és általában a felsőoktatás fejlesztése területén is.

Az itt megfogalmazott célok elérését jelentősen segíthetné olyan pályázati, támogatási rendszer, ami a bizonyított eredmények esetén folyamatos fejlesztési forrásokat tesz elérhetővé a felsőoktatás és partnerei számára.

Közreműködők

Fontosnak tartjuk a tudás, a tapasztalatok megosztását a fejlesztés iránt érdeklődő szakemberekkel (pedagógusok és vezetőik, kutatók, tanácsadók) és intézményekkel egyaránt. Ezért tervezzük, hogy a tanulószervezeti fejlesztés eredményeiről rendszeresen készítünk és közre adunk tanulmányokat, megosztjuk az érintettekkel az új eredményeket és eszközöket. Ösztönözzük a jelen projektelemben résztvevőket arra, hogy a fejlesztési folyamat során szerzett tapasztalataikat – kihívások és megoldások, sikerek és kudarcok, új eszközök és jó gyakorlatok stb. – osszák meg a széles szakmai nyilvánossággal, amihez az internetes felületet biztosítani fogjuk.

A következőkben felsoroljuk azokat a szervezeteket, intézményeket, amelyekből a különböző fejlesztésekben részt vevő szakértők bekapcsolódtak a KÖVI által koordinált fejlesztő tevékenységekbe. A felsorolás összességében tartalmazza a részvételre vonatkozó adatokat, ezeket nem rendeljük hozzá az egyes fejlesztésekhez.

A fejlesztési projektelemben az SZTE-n belül a KÖVI, a JGYPK és gyakorló iskolája, a BTK tekinthető résztvevőnek azon keresztül, a megvalósításban közreműködők oktatók részben ezen szervezeti egységek munkatársai.

Azon külső szervezetek, amelyek munkatársai közreműködtek a fejlesztésben a következők:

- a tanulószervezeti projektelemben részt vevő 82 intézmény;
- KLIK Bács-Kiskun Megyei Tankerülete;
- Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet;
- Oktatási Hivatal;
- Szandaszőlősi Általános Iskola, Művelődési Ház és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény;
- Szeged Megyei Jogú Város;
- Tinta Tanácsadó Kft.

A képzések fejlesztésében összesen hozzávetőleg 30 fő, a képzésvizsgálatban 5 fő, a tanulószervezeti tanácsadásban, az intézményfejlesztési tapasztalatok elemzésében 11 fő vett részt, a tanulószervezeti modellfejlesztést 8 fős kutatócsoport végezte.

Értékelés

A fejlesztési programok értékelése során három szempontot követünk: a) mennyire szolgálta az adott fejlesztés a Mentor(h)áló 2.0 célkitűzéseit; b) hogyan kapcsolódtak a fejlesztések a nagy projekt más elemeihez; c) milyen szinergiák várhatók? sikerült-e az adott projektelem céljait megvalósítani?

Az első két szempont esetében összességében megállapíthatjuk, hogy a KÖVI fejlesztési projektelei összhangban voltak a projekt egészének célkitűzéseivel. A képzések fejlesztése részben új szerepekre való felkészülést támogatja a köznevelési rendszerben, részben a fejlesztés módja – a tanulási eredményekre épülő fejlesztés, az adott szakterület műveléséhez szükséges kompetenciákra történő fókuszálás – átvihető lehet más egyetemi programok fejlesztésére. Az új, illetve átdolgozott képzésektől pedig várható az eredményesség, hatékonyság növekedése. A tanulószervezeti projektelem középtávon hozzájárulhat az egyes intézményekben a tanulás-tanítás eredményességének növekedéséhez, a pedagógusképzésben való aktív és célirányos részvételükhöz, általában a pedagógusképzés és –továbbképzés területén a felsőoktatás és a regionális köznevelési rendszer együttműködésének fejlődéséhez.

A fejlesztési projektelemek szorosan kapcsolódtak a 2010-11-es időszak kompetenciafejlesztési eredményeihez, ezek megújításához a jelen programban, és illeszkedtek egymáshoz is. A mentor-képzés fejlesztésének módja, eljárásai segítséget nyújtottak a többi szakvizsgás képzés esetében a tanulási eredmények értelmezéséhez, a képzések erre történő építéséhez. A tanulószervezeti projektelemen belül a modellfejlesztés és a tanácsadással

támogatott intézményfejlesztés intenzív és szinergikus kapcsolatban állt egymással a projekt időszakában.

Az egyes projektelemek esetében a következő megállapításokat tehetjük. A képzések közül a mentorpedagógusok felkészítését célzó szakvizsgás program elkészült, az alkalmazása is megtörtént, és a résztvevők egyértelműen pozitívan értékelték a képzést, annak változásait. Az iskolai agresszió kezelésének stratégiájával foglalkozó szakvizsgás képzés esetében sikerült egy csoportot elindítani, ami lehetővé tette a fejlesztett program kipróbálását, ez alapján a jövőbeli korrekciók elvégzését, továbbá a képzési program intenzív bevezetésének előkészítését. A vezetőképző program fejlesztését célul kitűző projektelemben elkészült felmérés jól megalapozta a fejlesztést. A fejlesztői csoport által elkészített szakmai anyagok magas színvonalúak, korszerű ismeretekre építenek, jól segítették az oktatók fejlesztő munkáját. Megtörtént a programban az alapozó szakasz és a vezetőképző specializációra elkészített tantárgyi adatlapok szakmai lektorálása és a belső koherencia vizsgálata is. A korrigált program alkalmazása már a fenntartási időszakban történik majd meg. Végezetül a tanfelügyelői és pedagógus minősítői szakértőképzés esetében a képzés alapításának elindításáig juthatunk el.

A rövid képzéseket illetően – ahogy ezt láttuk korábban – megállapíthatjuk, hogy a céloknak megfelelően sikerült a segítségével a tanulószervezeti fejlesztést – a diagnózissal együtt – megalapozni, és a folyamat elindításához az intézményeknek megfelelő muníciót adni.

A képzések vizsgálatát, folyamatos fejlesztését célzó projektelem keretében megszületett a tervezett eljárásrend, valamint azok az eszközök, amelyek a képzések nyomon követéséhez, elemzéséhez a szükséges információk eléréséhez kellenek.

A tanulószervezeti projektelemben a terveknek megfelelően elkészült az iskolákra szabott modell, valamint több olyan eszköz is,

ami a jövőben támogatja a fejlesztések folytatását. Az intézményekben elindult a fejlesztési folyamat, ami természetes módon mutat számottevő eltéréseket. Az egy éves időszak megmutatta, hogy a tanulószervezetté válás folyamata időt, elszánást, energiát, önmagunkkal való szembenézést, változást és változtatást kíván. Az intézmények egy részében ez a folyamat eljutott addig, ahonnan várhatóan önállóan is tovább tudnak és akarnak lépni, mások esetében ez kérdéses. A különbségeket jól mutatja, hogy a tanulószervezeti modell fejlesztéséhez kidolgozott kérdőívet az, hogy a 82 intézmény közül 27 olyan volt, amelyekben a pedagógusok legalább 60%-a kitöltötte a kérdőívet; volt olyan intézmény, amelyben a kitöltési arány meghaladta a 90%-ot és olyan is, ahol nem érte el az 5%-ot.

A projektelemben elkészült szakmai anyagok, az eddig felhalmozott tudás, valamint az intézmények között a hálózati működés kialakítása ugyanakkor biztató, esélyt ad arra, hogy a fenntartási időszakban a folyamat tovább haladjon.

Az eredmények fenntartása és a fejlesztés folytatása számos tényezőn múlik. A KÖVI a képzések esetében differenciált, a kidolgozott képzések állapotához igazodó tevékenységekkel tudja garantálni az eredmények megőrzését és továbbvitelét. A mentorképzés esetében ez a képzés folyamatos értékelését, erre épülően a korrekcióját kívánja meg. Az agressziókezelés iskolai stratégiájával foglalkozó képzés a szélesebb körű bevezetéshez konkrét tervet kíván, és szükséges lesz az képzésben nélkülözhetetlen partneri hálózat felépítése is. A vezetőképzés esetében a jelentősen megváltozó képzés indokolttá teszi az oktatók számára szervezett tapasztalatszerzést és tudásmegosztást, a képzés eredményeinek elemzését, erre épülő korrekcióját. A tanfelügyelői és pedagógus minősítői képzés esetében az alapítás és indítás, továbbá a képzés műveléséhez szükséges kurrikulumfejlesztés jelenik meg feladatként. Alapvető kérdés az, hogy a következőkben hogyan alakul a pedagógusok továbbképzési rendszere, ezen belül a diplomát adó képzések elérhetővé tétele az érintettek

számára. Itt két elemnek van kiemelkedő jelentősége: a képzésen való részvétel lehetővé tételének, valamint a képzés finanszírozásának.

Folyamatosan szükség van annak a dinamikus környezetnek a konstruktív értelmezésére, ami egyensúlyt keres a központi normáknak való megfelelés, az intézményre jellemző, saját pedagógiai értékrend érvényre juttatása, és az érintettek sajátosságaira, változó elvárásaira reagálni képes aktív problémamegoldó/alkotó tevékenység között. Amely egyszerre keresi a fix pontokat és a kiszámíthatóság biztonságot adó környezeti jellemzőit, és a dinamikus fejlődés és alkalmazkodás erőforrásait.

A képzésvizsgálattal foglalkozó fejlesztés eredményeinek fenntarthatóságát befolyásolja az, hogy az érintett szakok (amelyek számára az eljárásrend és eszközök elkészültek) kívánják-e használni a fejlesztés produktumait, beépítik-e az eljárást a működésükbe. Az ilyen típusú elemzéseknek vizsgálatoknak a helyét és szerepét jelentősen befolyásolja az is, hogy az Egyetem maga milyen módon ösztönzi a fejlesztési eredmények gyakorlati alkalmazását. Ehhez kapcsolódóan fontos lehet, hogy a Mentor(h)áló 2.0 projektben felhalmozott tapasztalat, ami a tanulási eredmény alapú képzésfejlesztésre és ennek művelésére vonatkozik, megjelenjen az egyetemi nyilvánosság előtt, és más képzések átalakításához, fejlesztéséhez hasznosuljon az a tudás, ami a projektben keletkezett.

A tanulószervezeti program folytatása minden szereplőtől időt, energiát igényel. Az Unió által finanszírozott programok sajátossága az, hogy a projektek lezárulását követően nincs semmilyen forrás az eredmények megőrzésére fenntartására. Itt – rendszer szinten – megfontolandó lenne, hogy a kívánt változások eléréséhez és azok stabilizálásához indokolt-e, hol és milyen mértékű támogatás biztosítása. A programoknak egy része olyan, hogy van reális forrásigénye a fenntartási időszakban, illetve általában a működés során. Ugyanez vizsgálendő lehet szervezeti szinten is.

Sok esetben nem a forrás, hanem a felhatalmazás, a belső támogatás válik lényegessé annak érdekében, hogy egy új tevékenység szervesüljön az intézményi működésbe. Ha ezzel a rendszer szereplői nem kalkulálnak, a döntéshozó nem számol, akkor ezzel azt éri el, hogy azon a források hasznosulása, amiket a fejlesztésre fordított, esetlegessé válik.

Nemzetközi szakmai látogatások

A nemzetközi szakmai látogatások célja az volt, hogy a KÖVI által megvalósított kutatási-fejlesztési programokhoz, továbbá általában a pedagógusképzés fejlesztéséhez kapcsolódóan a nemzetközi tudást, tapasztalatot felhasználhatóvá tegyék a Mentor(h)áló 2.0 projekt keretében.

A látogatásra kiválasztott országok és intézmények az általunk végzett fejlesztések területén újszerű megoldások fejlesztője és alkalmazója. A következőkben táblázatos formában összegezzük a nemzetközi szakmai látogatásokkal kapcsolatos adatokat, információkat.

Ország	Intézmény	Tanulmányozott terület
Finnország	Laurea Applied Science University	A Laurea kidolgozott egy saját kompetenciamodellt (Learning by Development). A látogatás célja az volt, hogy megismerjük a modellt, alkalmazásának módját, feltételeit és kockázatait, kiemelt figyelemmel arra, hogy a képzés élő projektek összehangolt megvalósítására épül.
	University of Helsinki	A Helsinki Egyetem a finn tanárképzés meghatározó intézménye. A látogatás célja az volt, hogy tanulmányozzuk a tanárképzésbe történő beiskolázást (kiválasztást), a képzés eljárásait, módszereit, különös tekintettel a kutatás szerepére a képzésben.
Hollandia	Nederlandse School voor Onderwijsmanagement	Az NSO a holland oktatásügyi vezetőképzés és vezetésfejlesztés

	(NSO)	egyik meghatározó intézménye, amelyik rendkívül gazdag nemzetközi együttműködési tapasztalatokkal is rendelkezik. A látogatás célja a vezetésfejlesztés tendenciáinak elemzése, az együttműködés lehetőségeinek feltárása volt. A másik témakör a tanulószervezeti projektelemhez kapcsolódott. Az NSO intenzíven részt vesz abban a jelentős állami projektben, ami az iskolák tanulószervezetté válását kívánja elősegíteni. A projektben aktív szerepet játszó tanácsadójukkal való konzultáció lehetővé tette annak megismerését, milyen megközelítéssel, milyen koncepció mentén valósítják meg a programot.
	Interfacultaire Lerarenopleidingen - Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen - Universiteit van Amsterdam (ILO-UvA)	Az Amszterdami Egyetem tanárképző intézetében (ILO) tett látogatás alapvető célja a tájékozódás volt a leendő tanárok felvételét (kiválasztását), képzését, a pályára állítását, működését illetően.
	Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; Academie voor Onderwijstoezicht	A holland tanfelügyelet egyike a legnagyobb tudással, tapasztalattal rendelkező európai szervezeteknek. A látogatásnak két alapvető fókusza volt: o A holland rendszerben 2011-ben tértek át a kockázat alapú iskolaértékelésre, amely változás egyidejűleg célozta a költséghatékonyságot és a beavatkozások

		célirányossá tételét. A hazai rendszer kiépülésének idején fontos volt látni, hogy milyen tanulási, fejlődési úton ment keresztül ez a szervezet, és hogyan jutott el a jelen működési formáig. o A szakmai látogatás lehetővé tette annak megismerését, hogyan valósítják meg a felügyeleten belül a kiválasztást és a felügyelők képzését.
--	--	--

A nemzetközi szakmai látogatásokon az Egyetem (KÖVI, BTK, GT) 3 oktatója vett részt. A látogatások informatívak voltak, lehetővé tették az előzetesen egyeztetett témakörök, területek tanulmányozását, a tapasztalatok összegyűjtését. A nemzetközi szakmai látogatásokon szerzett tudás és tapasztalat felhasználható volt már a projekt időszakában a releváns területen a fejlesztésekben. Ez folytatható a fenntartási időszakban. A tapasztalatokat érdemes lehet az Egyetemen belül belső tudásmegosztó fórumokon elérhetővé tenni (prezentációk, beszámolók, szakmai konzultációk). Az eredmények összegezhetők lehetnek a jövőben egy önálló kiadványban is.

Rendezvények

A KÖVI önálló rendezvényeket nem szervezett a projekt során. Ugyanakkor három olyan rendezvénytípust említünk meg, amelyek fontos szerepet játszottak a különböző projektelemek megvalósításában.

- A tanulószervezeti kutatási-fejlesztési programot előkészítő megyei konferenciák. 2014 tavaszán a KLIK megyei tankerületi igazgatóságával egyeztetve tartottunk a régió mindhárom megyéjében az intézményvezetőknek konferenciát. A kiválasztott és a programba való közreműködésre felkért intézmények vezetőit a KLIK fenntartásában működő iskolák esetében a megyei tankerületek igazgatói hívták meg, a más fenntartású intézmények közvetlenül a projekt vezetésétől kaptak meghívást a rendezvényre. A konferencián részletesen bemutattuk a Mentor(h)áló projektet, annak a köznevelési rendszert érintő elemeire helyezve a hangsúlyt. A tanulószervezeti projektelem bemutatása során tételesen és részletesen áttekintettük a célokat, a feladatokat, az ehhez a projekt által kínált támogatást, és az intézményvezetők-től azt kértük, hogy a számukra írásban megküldött projekttervnek a tantestülettel történő egyeztetése alapján döntsenek a részvételükről. Ennek eredményeként a 15+80 meghívott intézményből 15+67 fogadta el a projektben való részvételre szóló meghívást.
- A tanulószervezeti projekt keretében a szervezett programok közé sorolható a tanácsadás. Ennek során a 15 intézményben a 11 tanácsadó intézményenként 36 kontaktórán segítette a szervezetfejlesztési program kialakítását és megvalósítását. Ezen túl az intézmények – egy pályázati rendszer keretében – 5

és/vagy 10 órás képzésekben vehettek részt. A 87 intézmény közül 26 élt a lehetőséggel. Közülük 10 egy képzést, 11 két képzést, 5 ennél több képzést pályázott meg. Minden esetben feltétel volt az, hogy a tanulószervezetté válást segítse elő a kiválasztott képzés.

- Bár nem tekinthető a klasszikus értelmezés szerint rendezvénynek, a különböző projektelemek megvalósítása számos alkalommal igényelte a projektelemben közreműködők találkozását, fejlesztő műhelyek tartását. Ezekről nem készült külön lista, kimutató, a projektelemek felelősei a fejlesztési igényekhez illeszkedően szervezték ezeket.

Itt említjük meg a javaslatunkat is. Ha a következőkben a központi irányítás tervez hasonló fejlesztési programokat, akkor fontos lenne, hogy ezek működését elősegítendő legyen költségkeret az utazásra, terembérletre, vagy adott esetben több napos fejlesztések esetén az étkezés és szállás finanszírozására.