

1. A képzés célja

A hazai köznevelési rendszerben a külső és belső mérések eredményeinek javítása, illetve az innovációk elterjesztésének érdekében rendszeressé vált az iskolafejlesztési folyamatok stratégiai és operatív tervezésének igénye és elvárása. A jelen képzés fejlesztését megalapozó kutatás rámutatott arra, hogy azokban az iskolákban a legeredményesebbek a fejlesztések – mert beépülnek az intézmények mindennapi praxisába –, amelyek vezetői az iskolafejlesztés komplex módját alkalmazzák, és a tanulás fejlesztését, annak intézményi szintű menedzselését állítják középpontba. A komplex fejlesztésre jellemző a rendszerben való gondolkodás, egyszerre fejleszti a tanulást, az intézményi folyamatokat, az iskolai személyzetet és magát a szervezetet.

A képzés célja olyan szakemberek képzése, akik képesek a komplex iskolafejlesztés folyamatának, eszközeinek és módszereinek ismeretében és segítségével az iskolai fejlesztések és adaptációk szakszerű megtervezésére és végigvitelére, valamint fenntartására. A végzett szakemberek a fejlesztés vezetőjeként vagy segítőjeként képesek segítséget nyújtani ahhoz, hogy a fejlesztés vezetője a kollégáit meg tudja nyerni a fejlesztésnek, motiválni tudja őket, és a motivációjukat fenn tudja tartani, széleskörű kitekintést adni a hazai és nemzetközi tanulásfejlesztésekre, innovációkra, megmutatni a fejlesztés fenntarthatóságának lehetőségeit. Az intézményvezetés professzió, amelynek elsajátítását szolgálja a képzés. A fejlesztések hatékonyságát, eredményességét – a képzésfejlesztést megalapozó kutatás eredménye alapján – fokozza, ha az iskolának fejlesztő csapata van, amelynek résztvevői a középvezetők is. Jelen képzés a vezetői kompetenciák kialakításán és fejlesztésén túl a fejlesztésben, implementálásban is jártas szakember (azaz a vezetés mestere) kompetenciáit célozza kialakítani.

2. Szakmai kompetenciák

Tudás

A képzés eredményeként a szakember tudja, ismeri, érti:

1. Az iskolafejlesztés fogalmát.
2. A tanulószervezet, a tanuló közösség fogalmát.
3. A fejlesztéshez kapcsolódó elemzési technikákat és módszereket (szervezet, intézmény, folyamat)
4. A konkrét célok meghatározásának, megfogalmazásának módjait.
5. A végrehajtás során a célok értékelésének és újraértékelésének technikáit.
6. A legfrissebb pedagógiai és módszertani fejlesztéseket.
7. A jó gyakorlat keresésének és megosztásának módjait.
8. Motivációs elméleteket és motiváló technikákat.
9. Kommunikációs modelleket és technikákat.
10. A különböző disszeminációs technikákat.
11. Döntési technikákat.
12. A stratégiai és operatív tervezés technikáit.
13. A reflektív gondolkodás elméletét és gyakorlatát.
14. A folyamatok nyomon követésének eljárásait.
15. A fejlesztések bevalás-vizsgálatának módszereit.
16. A hálózati tanulás nyújtotta lehetőségeket, az annak segítésére alkalmas digitális eszközöket és kompetenciákat.
17. A digitalizációnak az iskolára gyakorolt hatásait, a digitális kompetenciák és eszközök szerepét a hatékony iskolafejlesztésben.

Képesség

A képzés eredményeként a szakember képes:

1. A legújabb oktatási trendeket figyelemmel kísérni, és a pedagógiai folyamatokhoz hozzákapcsolni.
2. Tényalapú helyzetelemzést/diagnózist készíteni, ezek során digitális eszközöket alkalmazni.
3. A fejlesztést áttekinteni és értékelni a folyamatos fejlődés érdekében.
4. Megfontolt, körültekintő és konzisztens döntéseket hozni.
5. Jó gyakorlatokat kiválasztani, adaptálni, alkalmazni.
6. Jó gyakorlatokat megosztani.
7. Hatékonyan alkalmazni a kommunikációs technikákat.
8. Másokat ösztönözni, a kihívásokhoz való pozitív hozzáállásukat segíteni.
9. A folyamatokat irányítani, menedzselni.
10. Hálózati szinten tudást megosztani, szerezni, ezek során digitális eszközöket alkalmazni.
11. Saját digitális kompetenciát fejleszteni, a pedagógusok fejlődését ezen a téren támogatni.

Attitűd

A képzés eredményeként a szakember:

1. Az iskolára úgy tekint, mint tanulószervezetre, tanuló közösségre.
2. Fogékony a tanulás - tanítás folyamatos szakmai fejlesztésére.
3. A fejlesztéshez való viszonya pozitív.
4. Nyitott a változások felé.
5. Szívesen próbál ki olyan új dolgokat, amelyek a tanulás fejlődését szolgálják.
6. Fontosnak tartja, hogy a változtatások és innovációk tisztán látható célok mentén történjenek.
7. Fontosnak tartja a motiváló és inspiráló munkakörnyezet kialakítását.
8. Nyitott arra, hogy tudását és tapasztalatait másokkal megossza.
9. Elkötelezett a hálózati tanulás mellett.

Autonómia és felelősség

A képzés eredményeként a szakember:

1. A problémákat súlyuknak megfelelően kezeli.
2. Következetes (kommunikációjában, cselekedeteiben).
3. Felelősséget vállal a tetteiért.
4. A fejlesztéssel kapcsolatos ötleteit vállalja, azokat megosztja kollégáival.
5. Felelős a döntéseiért.

3. Szakterületek, ismeretkörök, kreditek

Az alapozó szakasz ismeretkörei: 62 kredit

Közigazgatási vezetési ismeretek: 8-12 kredit

A modern közoktatási rendszerek rendszerszintű problémáinak elemzése és az oktatás területét is elérő nemzetköziesedés folyamatainak, az oktatási rendszerek fejlődését befolyásoló

nemzetközi hatásoknak, valamint az európai integráció jelentette kihívásoknak és feladatoknak a megismerése.

Az intézményes nevelés makrotársadalmi összefüggéseinek, valamint tágabb szervezeti és politikai környezetének, az Európai Uniónak az oktatás fejlesztésére, befolyásolására irányuló tevékenységének és eszközrendszerének megismerése.

A közigazgatási rendszer különböző szintjeinek feladat- és hatáskörének megismerése, az önkormányzatok működése, az államigazgatási szervek és önkormányzatok együttműködése. A központi és az önkormányzati közoktatás irányítás kapcsolatrendszere.

Oktatásjog, fogalmak, értelmezések, alkalmazások.

A nevelési-oktatási intézmény mint szervezet: 13-17 kredit

Az iskola, mint a környezetével szoros kölcsönhatásban álló rendszer. Szervezeti modellek, dimenziók, szervezeti kultúra. A stratégiaalkotás és a szervezeti struktúra összekapcsolása; struktúra, célok, folyamatok, szervezeti szabályozás. A szervezetfejlesztés, mint változási folyamat. Iskolafejlesztés, innováció, hazai és nemzetközi tendenciák. Uniós programok és a hazai fejlesztési politika.

Hatékony intézményvezetés, vezetéselméleti ismeretek, kompetenciák a vezetésben, stratégiai célok és a vezető tevékenységének kapcsolatai. A személyes hatékonyság fejlesztése (kommunikáció, együttműködés, konfliktuskezelés stb.) Modern digitális eszközök és rendszerek, digitális kompetenciák alkalmazása a vezetésben. A digitalizáció hatása az iskolára és környezetére. Az intézményvezetés jogszabályi környezete.

Az intézmény és környezete: 4-6 kredit

Feladatellátás, hatáskörök és jogosultságok a közoktatás irányítási szintjein. A köznevelési intézmények fenntartói: jogok, feladatok, felelősség. Kapcsolatok és együttműködés ágazaton belül és ágazatok között. Partnerkapcsolatok, a kapcsolattartás formái, partneri igények és elégedettség, minőség és intézményfejlesztés. Intézmény és környezete.

A nevelési-oktatási intézmény hatékonysága: 5-7 kredit

Az intézményi működés mérése és értékelés, tanfelügyeleti ellenőrzés, értékelés, a működés eredményessége, hatékonysága (külső és belső hatékonyság). Az intézmény belső értékelése, intézményi önértékelés, munkatársak és vezetők teljesítményének értékelése, pedagógusminősítés, az iskola klímája és annak hatása a működésre. Az iskolai vizsgálatok módszertana. A közoktatás eredményességének és hatékonyságának értelmezése, kapcsolata az intézményi szintű értékeléssel. A minőség értelmezése.

Az integráció és szegregáció kérdései: 5-7 kredit

Oktatáspolitikai prioritások, a társadalmi esélyek és az oktatási rendszer. Integráció, inklúzió, szegregáció, esélyegyenlőség. Az intézményes nevelés makrotársadalmi és szervezeti szintű összefüggései. Az Európai Unió oktatásfejlesztési és esélyegyenlőségi politikája, ezek megjelenési formája a hazai fejlesztési programokban és az intézmények működésében.

Esélyteremtés fenntartói szinten az oktatás segítségével. Oktatáspolitikai eszközök az irányítás szintjein az esélyegyenlőség, az integráció érdekében.

A pedagógus a nevelési-oktatási intézmény szervezetében: 6-8 kredit

Az intézmény vezetése, a hatáson cselekvést lehetővé tevő vezetői képességek, kompetenciák. A pedagógus, mint vezető, a tanítási-tanulási folyamat tervezője, szervezője, irányítója és értékelője. A pedagógusok teljesítménye, munkájuk értékelése, fejlesztő támogatások a szervezetben.

Az intrapszichés, az interperszonális és a szervezeti konfliktusok fogalma, ezek szituációs gyakorlatok során való elkülönítése. Konfliktuskezelési stratégiák, a megoldási módok sajátélményű megtapasztalása. A vezető, tanácsadó, szakértő szerepe a konfliktusmegoldásban.

Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismereteket és módszereket igénylő személyek, illetve csoportok nevelése-oktatása: 5-7 kredit

A szociálpszichológiai alapismeretek szerepe a nevelésben, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók és csoportok esetében. Társas kapcsolatok és működtetésük, attribúciók, sztereotípiák, csoportközi konfliktusok, előítéletek. A kiemelt figyelmet igénylő tanulók csoportja, jellemzői. Az együttnevelés szerepe a kiemelt figyelmet igénylő tanulók és fiatalok fejlesztésében. A sajátos nevelési igény mint jogi kategória. Integráció és a kisebbségek (nemzeti, etnikai). A lifelong learning mint cél az uniós és a hazai gyakorlatban az oktatási rendszerben.

A szigorlat: 0 kredit

A szakmai szakasz ismeretkörei: 58 kredit

A fejlesztések megalapozása, diagnózisa és menedzsmentje: 11-16 kredit

Csoport–csapat. Egymástól tanulás csoporton belül. Együttműködés, a team munka során spontán vitt feladat és csoportfenntartó szerepek (feladatra irányuló szerepek, csoportfenntartó szerepek). Munkaformák. Hallgatói együttműködés. Tanulási eredmények vizsgálata. Diákok egyéni és csoportos tanulásának vizsgálata: tanulási élmény, tanulási attitűd. A tanulást, a tanulási eredményeket befolyásoló tényezők feltárása. Erősségek és fejlesztendő területek azonosítása, kijelölése és rangsorolása. Az iskola fejlődési képességi szintjének felidézése a Komplex iskolafejlesztés tantárgyban elvégzett feladat alapján. A kollégáknak a diagnózis elkészítésbe való bevonásának lehetőségei. Az esettanulmány diagnózisa. A változtatásmenedzsment alapjai: változás, változtatás; a sikeres változtatásmenedzsment lépései; változásvezetési taktikák. Intézményi diagnózison alapuló fejlesztések, változtatások. Saját intézményi diagnózison alapuló fejlesztés, változtatás (átvétel, adaptálás, új fejlesztés). A vezető feladata a változtatás menedzselésében, a változásokkal szembeni ellenállás és kezelésük. Egyéni okok, szervezeti okok, az ellenállás kezelése: a döntés, a változáshoz való viszony fázisai. A vezető feladatai az egyes fázisokban: az elkötelezettség, motiváció erősítése. A változásokra való reagálás, a változtatásokhoz való hozzáállás az üzleti (vállalkozói) szférában.

Tanulás, tudásmenedzsment 6-10 kredit

A tanulás pszichológiai alapjai. A tanulás fogalmának és kontextusának változásai, ezek hatása a magyar iskolákra. A tudástársadalom fogalma, kialakulása, a tudásipar hatása az iskolára. A tanulás fogalmának változása, a tanulás és az eredményesség új koncepciói. A tanulástudomány fogalma, szerepe az oktatási rendszerek fejlesztésében. A tanulástudományi paradigma eredményei, hatása az iskolai gyakorlatra. Az agy kutatás és a tanulástudomány új lehetőségei. A tanulás új megközelítései intézményi keretben. Horizontális tanulás. A digitalizáció hatása a tudás értelmezésére és fejlesztésére. Tudásmenedzsment alapfogalmak. Tudásmenedzsment rendszerkapcsolatai (stratégia, HR, változásmenedzsment, szervezeti kultúra, innováció, vezetés. Szervezeti tudás létrehozása, szervezeti tanulás. Tudásbarát szervezeti kultúra, tanulási kultúra. Tanuló szakmai közösségek, tudásmenedzsment rendszer építése. Változásmenedzsment terv a tudásmenedzsment rendszer bevezetésére.

Fejlesztés, innováció 12 kredit

Az innovációk születésének és terjedésének elméleti keretei. Az innovációt segítő és gátló tényezők. Innovációk születése és terjedése szakértői szemmel A tanulás-fejlesztés, humánerőforrás fejlesztés, szervezetfejlesztés; tanulószervezet, ill. implementáció, innováció. Személyre szabott tanulás; pedagógusok szakmai fejlődése; hálózat, fenntarthatóság. Az intézmények fejlődési képessége. A változásra való szervezeti képesség összetevői. A tanulást középpontba állító fejlesztés feltételei, előmozdítása. Tanulószervezet jellemzői. Fejlesztés szakaszai. Differenciált iskolafejlesztési stratégiák. A fejlesztés, az adaptáció, implementáció. A fejlesztési folyamat tervezése, a fejlesztési folyamat kockázatai, kockázatelemzés. A komplex intézményfejlesztési terv. A fejlesztési program következményei; eredmények, indikátorok; külső értékelések, visszajelzések. A fejlesztés eredményeinek fenntartása. Hatás- és bevalásvizsgálat.

Hazai és nemzetközi fejlesztések 7-10 kredit

A csoporton belüli státusz helyzet elmélete és kezelése. A státusz helyzet kezelésének lehetséges módjai, méltányosság az iskolában. Az oktatási rendszerek előtt álló globális kihívások és a lehetséges forgatókönyvek, mint válaszok (OECD, Schooling for Tomorrow). Az iskolafejlesztés, mint rendszerfejlesztés (Hargreaves és Fullan). Az intézményvezetés szerepe és felelőssége az eredményes iskolafejlesztésben (OECD ISL projekt célja és eredményei); a szétosztott vezetés és az egészséges szervezet; az ILE projekt és folytatásai, legalább egy hazai esetpélda megismerése. Az egész intézményes megközelítés (whole school approach) megvalósulására tett nemzetközi és hazai kezdeményezések (UNESCO háttéranyag és EU ajánlás a fenntarthatóság pedagógiájáról, globális felelősségvállalásra nevelés); a korai iskolaelhagyás megelőzését célzó nemzetközi iskolafejlesztési programok (MAG, Dobbantó) jellegzetességei és tanulságai. Konkrét programok, pályázatok beépülése az iskolafejlesztésbe.

Folyamatok, szervezeti kultúra: 6-8 kredit

A folyamat fogalma. Folyamatleltár készítése. Az intézmény kulcsfolyamatai. Adott csoport előrehaladására vonatkozó éves pedagógiai tervezés. A tanulás támogatása; a csoportok vezetése; módszertani kultúra; a pedagógusok együttműködése; a tanulók értékeléséhez szükséges közös követelmények és mérőeszközök meghatározása. A folyamatok kidolgozási és bevezetési ütemtervének elkészítése. Folyamatok szabályozása (PDCA), próbaműködtetése, a szabályozás intézményi bevezetése, a folyamatok működésének mérése, értékelése. A folyamatfejlesztés „hat lépéses” modellje. A szervezeti kultúra különböző szintjeinek változtatására használható módszerek, eszközök.

A fejlesztő munka gyakorlata, eredményeinek disszeminálása: 2-4 kredit

A dokumentumelemzések felhasználása az intézmény megismeréséhez; a nevelő-oktató munka alapidokumentumai, az innováció megvalósulási folyamatával kapcsolatosan kinyerhető adatok összegyűjtése. A terepgyakorlat módszereinek, formájának tervezése, szervezése: megfigyelési szempontok, interjúkérdések. Óra/foglalkozás megfigyelése. Az innováció megvalósulása az oktatásban, nevelésben. A státuszkezelés megjelenési formái. A portfólió tartalmi és formai elemei. A dokumentumok válogatási szempontjai, reflexiókkal való ellátása. A reflektív szakirodalom feldolgozás módszere. A reflektív gondolkodás-, attitűd jellemzői. Felkészülés a bemutatásra és a védésre, kommunikációs jellemzők, idő-gazdálkodás. A jó prezentáció jellemzői, kapcsolata a portfólióval. A portfólió értékelési szempontjai, az azoknak való megfelelés.

A záródolgozat: 10 kredit

Mindösszesen: 120 kredit