

## INNOVÁCIÓ AZ ISKOLAVEZETÉSBEN

BACZÚR ISTVÁN

Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola

Az iskolaigazgatók és az iskolai innovációk közötti kapcsolattal foglalkozó kutatás során strukturált interjúk készültek az iskolaigazgatókkal arról, hogy ők hogyan látják saját innovatív szerepüket az iskola fejlesztésében. Megvizsgáltuk a proaktivitás jövőre gyakorolt hatását, az innovátorokat és a kockázatokat. A kutatás eredményeként bemutattuk, hogy a változó környezetben is kreatív, vállalkozó igazgatók főként saját intézményi erőforrásaik kombinálásával hogyan tudják életképessé és sikeresé tenni iskoláikat.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** igazgató, iskolai innováció, proaktivitás

In our research specialized on the relationship between school principals and school innovations, structured interviews were made with school leaders about how they see their own innovative role in the school development. We examined the impact of proactivity on the future, the innovators and the risks. Our scientific achievements demonstrate how creative and entrepreneurial managers in a changing environment can combine their own institutional resources to make their schools viable and successful.

**Keywords:** leaders of school, school innovation, proactive

### Innováció az oktatásban

A hely szűkössége miatt csak röviden utalunk az irodalmi háttérre, az innovációkutatás klasszikusára, J. A. Schumpeter osztrák közgazdász és szociológus nevére, aki az innovációt a termelési erők új kombinációjaként értelmezi (Schumpeter 1980). Az oktatás területén az innováció fogalmára angol nyelvű szakirodalom használja még a „school improvement”, a „best practice”, a „renovation”, a „changement volontaire” és az „upscaling”, a német nyelvű „Schulentwicklung” kifejezéseket is. (Az oktatási innováció értelmezéséről és annak terjedéséről lásd Fazekas–Halász–Horváth 2017; Halász 2016.) A különböző országok oktatási inno-

---

Levelező szerző: Baczúr István, 5430 Tiszaföldvár, Zöldfa út 35. E-mail: ibaczur@gmail.com

<sup>1</sup> A tanulmány egy, az iskolaigazgatói szerepek megváltozását kutató dolgozathoz kapcsolódik. Az írás az iskolavezetők és az intézményi innovációk közötti kapcsolattal foglalkozik.

vációjáról széles irodalom található. (Lásd pl. Radó 2017; Dederling 2012; Székely 2011; Tillmann 2008; Rolff 2007.)

Az innováció szó magyar oktatásügyben használt megfelelőjeként „az iskolai munka korszerűsítése” (Mezei 1978), az „élenjáró gyakorlat” (Kozma 1985) kifejezések is jól tükrözik a '70-es évek vége és '80-as évek magyar oktatásügyének reformigényét.

1990 után a frissen megalakult helyi önkormányzatok vették át az oktatás helyi szintű irányítását. A társadalmi és gazdasági változások jelentős oktatáspolitikai változásokkal jártak együtt, hiszen az iskolák a társadalomba és a nemzetgazdaságba mélyen beágyazottak (Radó 2010). A rendszerváltást követő időszakban az oktatási rendszerben növekedett az innovációs hajlandóság.

2010 után a központi irányítás, a fenntartó utasításait gépiesen követő intézményektől nem igényel komoly innovációt, hiszen az irányítás feladatfinanszírozással, vagyis az erőforrások biztosításával jár együtt.

Ma Magyarországon az oktatási ágazat innovációs stratégiája az átfogó nemzeti innovációs stratégiához szorosan kapcsolódik. A 2013–2020 közötti időszakra vonatkozó stratégián keresztül az állam közvetlenül is hatással van azokra a szakpolitikai folyamatokra, melyek jelentős mértékben meghatározzák az oktatási rendszer innovációs kapacitását és tevékenységét (Nemzetgazdasági Minisztérium 2013).

Az oktatási innovációs tevékenység mérését célzó OECD-vizsgálatok adataiból (OECD 2013) az derül ki, hogy hasonlóan más kelet-európai országokhoz Magyarországon is „egyszerre figyelhető meg az oktatási innovációk keletkezését és terjedését nagymértékben támogató és ezeket hasonló mértékben akadályozó tényezők, aminek eredményeképpen a hazai kontextusra is jellemző, hogy míg bizonyos területeken vagy az intézmények bizonyos körében igen magas szintű innovációs aktivitás figyelhető meg, másutt annak szinte teljes hiánya látható” (Halász–Horváth 2017: 5). A kormány 2014–2020. évi Köznevelés-fejlesztési stratégiája (Emberi Erőforrások Minisztériuma 2014) a köznevelés megújulása keretében fogalmazza meg innovációs céljait, amelyek megvalósítására 4 milliárd forint hazai döntésű EU-s forrást és 4 milliárd forint költségvetési keretet biztosít. A Köznevelés-fejlesztési stratégia konkrét beavatkozási céljai között szerepel az innováció és kreativitás fejlesztése, az oktatás-kutatás-innováció tudáshármas teljes mértékű megvalósítás és az összes köznevelési intézményt lefedő innovációs térkép megalkotása.

Az iskolai innovációkat támogató EU-s és hazai stratégiák az alábbi területeket célozzák meg:

- Az egyéni törődést igénylő tanulók fejlesztése.
- A lemorzsolódás csökkentése.
- Az IKT-eszközök és a hozzájuk kapcsolódó módszerek alkalmazása.
- Korszerű szervezetfejlesztés, a folyamatirányítás és a rendszerfejlesztés egységének megteremtése a köznevelési intézményekben.
- Innovatív tanulási környezet kialakítása az iskolában, ezen belül
  - nagyfokú teljesítményfejlesztést (capacity building) kell végrehajtani a szakmai tanulás és kollaboráció révén,
  - a virtuális kommunikációt támogató platformokat kell alkalmazni,
  - mozgósítani kell a lehetséges innovátorokat (change agents).

## A kutatás

A fellelt szakirodalom és a saját tapasztalatok és megfigyelések során az alábbi kérdések merültek fel bennem az iskolai innováció témájával kapcsolatban, amelyek egyben a kutatási kérdések is.

1. Mekkora szerepe van az igazgatónak az intézményi innovációban?
2. Mi motiválja az igazgatót egy innováció indításánál?
3. Mely fejlesztési, megújulási irányokat preferálják jelenleg az igazgatók?
4. Milyen mértékben állnak rendelkezésre innovációs erőforrások?
5. Mi a kockázat az igazgatók számára egy innovációban?

A kutatási kérdések megválaszolására strukturált interjúkat készítettem öt ismert, általam innovatív vezetőnek tartott iskolaigazgatóval, szakértő válaszadókkal.

Az 1. válaszadó egy kisvárosi középiskola (gimnázium és szakképzés) igazgatója. Az intézmény helyi önkormányzati fenntartásból 2013-ban KLIK, majd 2016-ban tankerületi fenntartásba került. A fenntartóváltás után profiltisztítás történt, amely során a szakképzést kifutó rendszerben megszüntetik. Az intézmény működése szempontjából a legnagyobb veszélyforrás a beiskolázási körzetben tapasztalható kedvezőtlen demográfiai folyamat, a tanulólétszám csökkenése.

A 2. válaszadó egy nagyvárosi szakképzési intézmény igazgatója. Az intézmény több tagintézményből áll. A helyi önkormányzattól 2013-ban a KLIK-hez került. 2016-tól az NGM irányította szakképzési centrum fenntartásában működik. Tanulólétszáma stabil. Jelentős felnőttképzési kapacitással rendelkezik.

A 3. válaszadó egy kisvárosi, többcélú köznevelési intézmény igazgatója. A több mint 25 éve egyházi fenntartású iskolában gimnázium és szakképző iskola egyaránt működik. A tanulólétszáma stabil. Jelentős épületberuházásokat valósítottak meg az utóbbi években.

A 4. válaszadó egy kisvárosi szakképzési intézmény igazgatója. A helyi önkormányzattól 2013-ban a KLIK-hez került intézmény 2016 óta az NGM irányította szakképzési centrum fenntartásában működik. A korábbi gimnáziumi képzését egy osztályban megtarthatta a szakképzés kiszélesítése mellett. A tanulólétszáma jelenleg stabil. Versenytársa részben átfedő képzettségekkel ugyanazon a településen működik.

Az 5. válaszadó egy kisközség általános iskolájának igazgatója. Az intézmény fenntartása a helyi önkormányzattól 2013-ban a KLIK-hez, majd 2016-ban a tankerülethez került. Több mint 10 éve három település központjaként lát el kistérségi általános iskolai nevelés-oktatás feladatot. Jelentős épületberuházási munkálatok előtt áll.

## Innovátor igazgatók

1. Az igazgatók az innovációk mozgatórugói. Mint felelős vezetők céljuk és feladatuk egyaránt az általuk vezetett – a fenntartó által rájuk bízott – intézmény működésének biztosítása a változó környezetben is. Az igazgatók – függetlenül a fenntartójuktól – arra töreksenek, hogy proaktív módon megújulást hozzanak az iskolák életébe. Ez a megújulási stratégia a hosszú távú – saját megbízási idejükön túlnyúló – tervezéshez kapcsolódik. Ezért inkább az intézmény, mint a vezető saját presztízsének növelése áll

az innováció céljai között. Az egyes intézményvezetők egyéni habitusa, innovatív készsége nagyban befolyásolja az iskola innovátorainak tevékenységét, ösztönzi vagy éppen gátolja őket az ötletelésben, a kreatív munkában. A kreatív és kockázatviselő vezető támogatja a fejlesztéseket és újításokat, míg az erősen hagyománytisztelő, az erőforrások felhasználásában konzervatív módon irányító vezető gátló tényezője is lehet az innovációnak.

2. Az igazgatók megbízásuk idején nem azonnali innovátorként lépnek fel. A pedagógus kollektíva a hirtelen változásokat nehezen tolerálja, és a fenntartók sem támogatják a biztonságosan működő – lehet, hogy elavult – struktúrák lerombolását, majd kockázatos befektetésekhez kötött újjáépítését, ahogyan az a piacgazdaságban tapasztalható. A vizsgálat alapján az igazgatók számára a legintenzívebb motiváció az intézmény léte, életben maradása, az erőforrás egésze vagy egy része megszűnésének veszélye. Ez a vészhelyzet valamennyi intézmény esetében megjelenik – fenntartótól függetlenül – néhány éven belül a kedvezőtlen demográfiai folyamat miatt. Az egyre csökkenő születésszám és a korai iskolaelhagyás jelentős mértékben begyűrűzik az iskolák életébe, megszüntetve osztályokat, csoportokat. Jelentős motiváció a szakképzési intézmények vezetői számára a munkaerőpiaci igények kielégítése a gyorsan változó környezeti hatások mellett. A tíz évvel ezelőtti szakmák átalakultak, és még nem látható a 10 év múlva bekövetkező szakmák iránti igény. A bizonytalanság jelentős proaktivitást vár el a vezetők tervezésében, és nagy kockázattal jár egy innováció bevezetésénél. A gyakorlatban tehát ösztönző hatással is vannak az innovációs folyamatokra az innovátorok helyzetét nehezítő tényezők:

- a) a közsférában tapasztalható erőforráshiány, a pénzforrások szűkössége;
- b) a változásokra nem kész és motiválatlan humán erőforrás;
- c) a csökkenő gyermeklétszám;
- d) az oktatásügyben tapasztalható gyors szervezeti és tartalmi változások;
- e) a romló PISA-eredmények javítására irányuló társadalmi igény;
- f) a fenntartói elvárások és beavatkozások;
- g) a munkaerőpiac változékony képzési igénye;
- h) az állami irányítás és intézményfenntartás erősödése és ezzel az iskolai autonómia csökkenése.

3. Az igazgatók elsősorban az oktatási szakpolitika által indított reformfolyamatok végrehajtói, a jó gyakorlatokat adaptálják, a futó pályázatok innovációit bevezetik, mivel arra van támogatási összeg, amelynek egy része a hiányzó taneszközök, felszerelések és berendezések pótlására és korszerűsítésére fordítható. Ez az intézmény működése szempontjából pozitív eredmény. A szakmai korszerűsítés és innováció a humán erőforrás szűkös kapacitása miatt ellenállásba vagy érdektelenségbe ütközhet. Az intézményvezetők a tanulólétszám csökkenése miatt – a fenntartói szabályozást mintegy felülírva – saját innovációkat vezetnek be az osztályok számának, a csoportok számának stabilizálása érdekében. Jelentős beruházások indultak meg a középiskolákban a szülők és diákok számára vonzó képzések bevezetésére – idegen nyelvek, informatika, humán tudományok, közszolgálati tudományok – és a felsőoktatásba történő sikeres felvételre. A szakképzés területén a piaci partnerek igényeit kielégítő képzésekre történő átállás megújulási lehetőséget biztosított az intézményeknek mind a tartalmi, mind a

szervezeti és műszaki innovációra. Ezeket a folyamatokat az NGM szakképzési centrumai kiemelten támogatják, így nagyon gyors és magas színvonalú eredmények várhatók néhány éven belül a szakképzésben.

4. Az innovációkhoz szükséges erőforrások biztosítása fenntartótól függően más és más mértékű. A szakképzési intézmények jelentős saját bevétellel rendelkeznek, így számukra a humán erőforrás, azon belül is a versenyképes szakmai oktató gárda megtartása okozhat nehézséget a jövőben. A fenntartó szakképzési centrumok a költségvetésben a szakmai megújulást – amennyiben az a munkaerőpiac igényeinek megfelel – biztosítják. Az EMMI tankerületei a KLIK-es múltból fakadó nehézségekből és a szerkezetátalakításból (szakképzésmentes, tiszta profilú intézmények) adódó ellenállások környezetében szűkös – nem profitorientált – anyagi erőforrásokkal támogatják az intézményeik működését. Jelentős szakmai innovációk támogatására csak pályázati forrásból van lehetőség, amely források céltámogatás jelleggel az oktatáspolitikai reformfolyamatok végrehajtását biztosítják. Önálló intézményi innovációra csak saját humán- és tudáserőforrás kombinálásával van lehetőség. A nem állami fenntartók esetében a költségvetés az egyetlen forrás, valamint a fenntartó által kapott többlettámogatások használhatók fel innovatív célokra.

5. Az innovációk megvalósításában az igazgatók számára a legnagyobb kockázatot a fenntartói támogatás hiánya, valamint a külső és belső környezet által mutatott érdektelenség jelenti. Mivel az erősen centralizált oktatási rendszerben alig jelennek meg versenytársak az oktatási piacon, a versenytárral szembeni veszteség nem okozhat – legalábbis az állami fenntartásban működő iskoláknál – megszűnést. Ezért kis kockázatot jelenthet az azonos képzési struktúrával és tartalommal működő iskoláknál a versenyhelyzet. A motiválatlanság kiemelt kockázatot mutat. A magas óraszámú tanító pedagógusok számára az innováció haszna, intézményre és saját magukra mutató pozitív hozadéka nem értelmezhető rövid távon, ezért túlterheltség, fáradtság és fásultság miatt elutasítják azt. A vezető beosztottjait motiválhatja anyagilag és erkölcsileg, de ezek szintén erőforrás-igényes tevékenységek, amelyeket fenntartótól függően lehet csak biztosítani.

## Összegzés

A tanulmányban válaszokat kerestem több, az iskolavezetők és az intézményi innovációk közötti kapcsolattal foglalkozó kutatási kérdésre, amelyek részben a szakirodalom elemzése, részben a saját vezetői tapasztalatom során merültek fel.

Az igazgatók státusza és szerepköre jelentősen átalakult az utóbbi évtizedekben. Egyszemélyi felelős vezetőként – autonóm irányítási jogkör nélkül – a rendelkezésükre álló erőforrások kombinálásával érnek el az intézmények életben maradását célzó innovációkat. Romló demográfiai helyzetben mutatnak megújulást a környezetük elvárásainak megfelelően. A gyorsan változó gazdasági és szakpolitikai környezetben is proaktív válaszokat adnak a kihívásokra. Nehezíti az igazgatók helyzetét a többirányú függőségük: a fenntartótól, a kollégáktól, a diákoktól, a szülőktől és a helyi lakosoktól. Gyakran az egymással ellentétes elvárások megoldhatatlan feladatokat okoznak számukra.

Mindéhez jól szervezett és képzett, kreatív és innovatív vezetőtársakra és más innovátorokra van szükségük egy olyan belső környezetben, ahol a dolgozók többsége nem motivált a jövőbe mutató változásokra és a tanulók is érdektelenek az újításokkal szemben.

Egy pozitív jövőkép innovációk sokaságát indukálhatja az oktatásban, gyorsan változó világunk szereplői külső és belső igényeinek kielégítésére. Ideális esetben az igazgatók személyes szakmai elhivatottsága, innovatív készsége és képessége, tudása és szakmai gyakorlata adott az intézmény megújulásához.

## IRODALOM

- DEDERING, K. (2012) Der Einfluss bildungspolitischer Maßnahmen auf die Steuerung des Schulsystems. Neue Erkenntnisse aus empirischen Fallstudien. *Zeitschrift für Pädagogik*, Jahrgang 54. Heft 6. pp. 869–887. [http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4382/pdf/ZfPaed\\_2008\\_6\\_Dedering\\_Einfluss\\_bildungspolitischer\\_Massnahmen\\_D\\_A.pdf](http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4382/pdf/ZfPaed_2008_6_Dedering_Einfluss_bildungspolitischer_Massnahmen_D_A.pdf) [Letöltve: 2018. 02. 13.]
- Emberi Erőforrások Minisztériuma (2014) Köznevelés-fejlesztési stratégia. <http://www.kormany.hu/download/6/fe/20000/Köznevelés-fejlesztés.pdf> [Letöltve: 2018. 02. 10.]
- FAZEKAS Á., HALÁSZ G. & HORVÁTH L. (2017) Innováció az oktatásban: Az Innova kutatás elméleti-fogalmi keretei. [http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2017/nevelestudomany\\_2017\\_4\\_26-43.pdf](http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2017/nevelestudomany_2017_4_26-43.pdf) [Letöltve: 2018. 02. 10.]
- HALÁSZ G. (2016) Oktatási innovációk keletkezése és terjedése. Kézirat. [http://halaszg.ofi.hu/download/Innov%C3%A1ci%C3%B3s\\_tanulm%C3%A1ny.pdf](http://halaszg.ofi.hu/download/Innov%C3%A1ci%C3%B3s_tanulm%C3%A1ny.pdf) [Letöltve: 2018. 01. 30.]
- HALÁSZ G. & HORVÁTH L. (2017) Innováció az oktatásban. Kézirat. [https://www.researchgate.net/profile/Laszlo\\_Horvath9/publication/321967024\\_Innovacio\\_az\\_oktatásban/links/5a3ba23aaca272774f9c1b4f/Innovacio-az-oktatásban.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laszlo_Horvath9/publication/321967024_Innovacio_az_oktatásban/links/5a3ba23aaca272774f9c1b4f/Innovacio-az-oktatásban.pdf) [Letöltve: 2017. 12. 15.]
- KOZMA T. (1985) *Tudásgyár?* Budapest, Mezőgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- MEZEI GY. (1978) *A felügyelet szerepe az iskolai munka korszerűsítésében.* Budapest, Tankönyvkiadó.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2013) Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia (2013-2020). <https://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/nemzeti-kfi.../befekertes-jovobe-kfi> [Letöltve: 2017. 12. 20.]
- OECD (2013) Innovative Learning Environments. [http://www.keepeek.com//Digital-Asset-Management/oecd/education/innovative-learning-environments\\_9789264203488-en#page1](http://www.keepeek.com//Digital-Asset-Management/oecd/education/innovative-learning-environments_9789264203488-en#page1) [Letöltve: 2017. 12. 10.]
- RADÓ P. (2017) *Az iskola jövője.* Budapest, Noran Libro Kft.
- RADÓ P. (2010) *Governing Decentralized Education Systems. Systemic Change in the South-East European Countries.* Budapest, Open Society Foundations/LGI.
- ROLFF, H. G. (2007) *Studien zu Theorie der Schulentwicklung.* Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- SCHUMPETER, J. A. (1980) *A gazdasági fejlődés elmélete.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- SZÉKELY J. (2011) Pedagógiai rendszerek fejlesztési lehetőségeinek, akkreditálásának, bevezetésének, alkalmazásának vizsgálata, a közoktatás tartalomfejlesztési tevé-

kenységének megújítása érdekében folytatandó K+F +I tevékenység 3. alprojekt.  
K-2008-TÁMOP-3.1.1-08/1, TÁMOP-3.1.1-08/1-2008-0002 pályázat. Educatio  
Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. [http://www.educatio.hu/bin/content/tamop311/  
download/tamop\\_311/2pillar\\_tanulma nyok/03\\_komplex\\_pedagogiai\\_rendszer/3\\_  
tanulmany\\_2011\\_04\\_12jav.pdf](http://www.educatio.hu/bin/content/tamop311/download/tamop_311/2pillar_tanulmanyok/03_komplex_pedagogiai_rendszer/3_tanulmany_2011_04_12jav.pdf) [Letöltve: 2018. 02. 10.]

TILLMANN, K.-J. (2008) Schulreform – und was die Erziehungswissenschaften dazu  
sagen kann. *Zeitschrift für Pädagogik*, Jahrgang 54. Heft 6. pp. 852–868. [https://www.  
pedocs.de/volltexte/2011/4381/pdf/ZfPaed\\_2008\\_6\\_Tillmann\\_Schulreform\\_  
Erziehungswissenschaft\\_D\\_A.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4381/pdf/ZfPaed_2008_6_Tillmann_Schulreform_Erziehungswissenschaft_D_A.pdf) [Letöltve: 2018. 02. 15.]