



SZEMLE

**HALÁSZ GÁBOR – FAZEKAS ÁGNES – LUKÁCS TEODÓRA
(SZERK.): AZ INNOVÁCIÓS FOLYAMATOK DINAMIKÁJA
AZ OKTATÁSI ÁGAZATBAN. AKADÉMIAI KIADÓ, 2020.**

Imre Anna – Gordon Győri János: Innovációs aktivitás és eredményesség az oktatásban

Az innováció témája egyre növekvő figyelmet kap a kutatások és a szakpolitikák területén. Az érdeklődés háttérében az a felismerés áll, hogy az innováció fontos szerepet játszik a gazdasági-társadalmi fejlődésben és a társadalmi, környezeti és szakpolitikai területek problémáinak megoldásában egyaránt. Az innováció ennek nyomán számos országban stratégiai jelentőségű területté alakult. Az érdeklődés hazai keretek között is megerősödött a korábbiakhoz képest. Ezt mutatja a recenzió tárgyát képező kötet is, amely a *Helyi innovációk keletkezése, terjedése és rendszerformáló hatása az oktatási ágazatban* címen indított, s a közelmúltban lezárult, több évig tartó nagy volumenű kutatás alapján született tanulmányokat ad közre a témában. A kötetben bemutatott, rövidített elnevezéssel *Innova* kutatásként emlegetett széleskörű vizsgálat 2016-ban indult az OTKA támogatásával, Halász Gábor vezetésével. A munka szakpolitikai előzményeként tartható számon a NOIR stratégia és ennek 2015-ös kiegészítése, míg kutatási téren közvetlen precedense a 2012 és 2014 között zajló *Impala* kutatás – ezek szintén Halász Gábor vezetésével valósultak meg.

Az itt tárgyalt *Innova* kutatás számos új, izgalmas kérdést vet fel, és sok olyan tapasztalatot hoz a felszínre vagy tudato-

sít, amelyek segítségével új nézőpontokból új lehetőségek körvonalazhatók – ismertnek vélt területeken.

A célokat jól mutatják a kutatásban felvetett legfontosabb kérdések: Milyen tényezők alakítják az egyes szervezetek (iskolák, egyetemi tanszékek és intézetek) és az ezekben dolgozó munkatársak (pedagógusok, oktatók) innovációs viselkedését? Mitől függ az, hogy a mindennapos munkavégzésük során kitalálnak-e a munkájuk eredményességét szolgáló újításokat, és mi az, ami ebben segítheti vagy gátolhatja őket? Mi ösztönzi és mi fékezi az oktatási innovációk terjedését, ezek átadását vagy átvételét, akár szervezeten belül, akár azok között? Milyen hatással vannak az újítások a munkavégzés eredményességére, és milyen feltételei vannak annak, hogy az innovációk javítani tudják az eredményességet?

A kutatásban az innováció fogalmát a szerzők tágran értelmezték, megközelítésüket az alábbi idézettel illusztrálták: „Innovációnak tekinthetünk mindent, ami a potenciális átvevők vagy alkalmazók (adopters) perspektívájából újnak számít, beleértve ebbe az új gondolatokat és vélekedéseket, az explicit és tacit tudást, a folyamatokat és protokollokat, az eszközöket és technológiákat, sőt még az értékekkel kapcsolatos hiedelemrend-

szereket is”.¹ A kérdések megválaszolását, az innováció empirikus kutatását nehezíti, hogy meghatározása is többrétű, az innovációk követésének, s főleg részletes vizsgálatának igénye igen összetett feladat elé állítja az erre vállalkozókat. Már az innováció fogalma maga sem egyértelmű; ahogy a fenti definíció is mutatja, sokféleképpen értelmezhető jelenségről van szó, ami *részben folyamatként, részben pedig produktumként ragadható meg*. Nem könnyíti meg a helyzetet az innováció és az implementáció fogalmainak összetettsége és részben egymással átfedő mivolta sem. Az implementáció gyakran innovációként értelmezett megoldások gyakorlati megvalósítását és elterjesztését jelenti, azaz az átvétel és adaptáció területeit egyaránt érinti. Az oktatásban az átvétel valamilyen mértékben a kontextushoz történő hozzáigazítást is szükségszerűen magába foglalja, így az implementáció is szinte mindig tartalmaz innovációs elemeket. S természetesen fontos, hogy az újításnak valamilyen pozitív hatása legyen.

A kötetben megjelent írások az adatok módszeres feldolgozására építve a kutatás legfontosabb eredményeit mutatják be. Egy rövid recenzió természetesen nem képes visszaadni e narratíva teljes komplexitását, ezért elkerülhetetlen a leegyszerűsítés és egyes témák kiemelése.

A kutatóknak az elemzéshez olyan elméleti és módszertani fogódzókat kellett találniuk, amelyek megragadhatóvá teszi az innovációk születését, a környezet sajátosságait, eredményességüket, hatásukat és terjedésüket, s mindezt egy olyan, önmagában is komplex rendszerben, mint

az oktatási rendszer. A feltárás igen izgalmas és tanulságos. Az oktatási rendszer innovációiban ugyanis érvényesülnek olyan jellemzők, amelyek a szolgáltatási szektorokra, azaz a vonatkozó szakirodalomban² Schumpeter elméleti modelljének harmadik szakaszára jellemzőek, s eltérnek a korábbi modellektől, t. i., hogy az innovációk szolgáltatói szektorban való megjelenésével olyan szereplők is bekapcsolódtak az innovációs folyamatokba, akik korábban fogyasztói szerepben voltak, s hogy „az innovációk forrása a szolgáltatási területen kevésbé a tudományos kutatás és a technológiai fejlesztés, inkább a kliensekkel és ügyfelekkel való interakció, továbbá az, hogy az innováció gyakran a mindennapi munkavégzés gyakorlatának alig látható változásaiból keletkezik”. Ezzel az is összefüggésben áll, hogy az innovációs megközelítés ebben a szakaszban szakít az innováció lineáris modelljével, ehelyett egy nem lineáris, interaktív, körkörös, dinamikus folyamatként értelmezhető fogalomra épül a megközelítés.

Az oktatási szektoron belül született innovációk további sajátosságaihoz tartozik, hogy gyakran intézményi kontextusban, vagy osztálytermi szinten ragadhatóak meg, problémamegoldási helyzetekhez kapcsolódóan. Az oktatásügyben az innovációk (jó gyakorlatok) egyik leggyakoribb formája a pedagógusok munkavégzéséhez kapcsolódik, és szoros kapcsolatban áll a szervezeti jellemzőkkel. Az így született innovációk eredményei általában közvetettek, kétirányúak, időben kitolódnak, ami megnehezíti a mérésüket. Az empirikus

¹ Larson, R. S. és Dearing, J. W. (2008): Design Research and the Diffusion of Innovations. In: Kelly, A. E., Lesh, R. A. és Baek, J. Y. (szerk.): *Handbook of Design Research Methods in Education. Innovations in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Learning and Teaching*. Routledge. 511–534.

² Fuglsang, L. és Pedersen, J. S. (2011): How Common is Public Sector Innovation and How Similar is it to Private Sector Innovation? In: Bekkers, V., Edelenbos, J. és Steijn, B. (szerk.): *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership*. Palgrave Macmillan. 44–60.

kutatásokban az innovációk mérése feltételezi az innováció komplex jelenségének felbontását olyan elemekre, amelyekhez mérhető indikátorok rendelhetőek hozzá. A kérdések komplexitása következtében az innovációk a keresztmetszeti kutatások mellett esettanulmányokkal ragadhatóak meg a legteljesebb módon.

Az Innova kutatói a fogalmi és módszertani keretek felállításához, illetve magához az adatfelvételhez négy – két az innovációs kutatásokban hagyományosan is használt, valamint két további – dimenziót határoztak meg. Ezek: objektum vagy produktum; keletkezés, ágens és terjedés; illetve a tér és az idő két dimenziója. A tér dimenziójában elválasztották a mikro- és makroperspektívákat, az idő dimenziójában az adott időpontra fókuszáló szinkrón és az idő előrehaladtával számoló diakrón megközelítéseket alkalmazták párhuzamosan.

Az adatokat három szinten (rendszer-, szervezeti, egyéni) tervezték feldolgozni és bemutatni. A kutatók felté-

telezése szerint az említett perspektívák és dimenziók (megközelítések) egyidejű figyelembevételével van lehetőség megragadni az oktatási innovációk és innovációs folyamatok dinamikus és komplex világát.

A kutatás két elméleti modellt alkalmazott párhuzamosan, egy statikus és egy dinamikus modellt. A statikus modell célja az innovációs folyamatok és innovációs eredmények legfontosabb komponenseinek szisztematikus számbavétele volt. Ez szintenként ábrázolja az innovációs folyamatokban részt vevő ágenseket, valamint az innovációs folyamat összetevőit és eredményeit. A dinamikus modell az innovációs folyamatok feltételezett hatásmechanizmusainak és oksági összefüggéseinek ábrázolását célozza. A dina-

mikus modell a statikus modellnek azokat az elemeit tartalmazza, amelyek között kölcsönhatások alakulhatnak ki, mivel a modell a szervezeten belül körkörös, kétirányú hatásokat is feltételez. Abból indul ki, hogy a keletkező innovációk vizsgálhatnak a belső környezeti feltételekre, alakíthatják például a problémák észlelését vagy a szervezeti kultúrát. A kölcsönhatások visszacsatolásokat hoznak létre, ezáltal öngerjesztő folyamatok indulhatnak el, amelyek életben tarthatják, erősíthetik az innovációt, vagy annak az elhalásához vezethetnek.

A kutatás során két nagy adatfelvétellel került sor, és ennek révén 2016 őszén 4853 vezetői kérdőív, majd 2018 tavaszán 1984 vezetői és 4025 munkatársi kérdőív került feldolgozásra. Ezeket még egy kisebb volumenű kiegészítő adatfelvétel során gyűjtött 100 vezetői és 200 munkatársi kérdőív személyes lekérdezéssel felvett adatai egészítették ki. Az adatfelvételek, amelyek mintája átfogja a hazai oktatási rendszer

életben tarthatják, erősíthetik az innovációt, vagy annak az elhalásához vezethetnek

teljes vertikumát (óvodák, köznevelési intézmények, felsőoktatási intézmények) önmagukban is széleskörű lehetőséget nyitottak az elemzések számára, lehetővé tették az adatok összevetését két (szervezeti és egyéni) szinten is, továbbá a két időpontban felvett adatok lehetővé tették az időbeli változások követését is. A kutatásban a kérdőíves adatfelvételek mellett részletes esettanulmányok is készültek.

A továbbiakban a kötetet annak nagyobb egységei mentén mutatjuk be.

A kötet elején szereplő írások az elméleti kérdések és a kutatás koncepcionális hátterének bemutatásával leteszik az alapokat, és áttekintést adnak a kutatás alapvető kérdésfelvetéseiről más, a közelmúltban készült adatfelvételek

segítségével. A kötet második részét alkotó három írásban a szerzők az Innova kutatás keretében történt három adatfelvételt mutatják be, a mérőeszközök ismertetése és az adatbázis adatainak alapmegozslása szintjén. A kötet harmadik részét kitevő öt tanulmány a kutatás tapasztalatait különböző megközelítések mentén dolgozzák fel. Három tanulmány az adatbázisokat eltérő szinteken – rendszerszinten, intézményi szinten, ill. területi dimenziókat előtérbe állítva – dolgozza fel. További két tanulmány két különböző oldalról közelít a tapasztalatok elemzéséhez, az egyik az eredményesség kimeneti nézőpontjából, a másik a folyamatok nézőpontját kiemelve, utóbbi kvalitatív módszereket előtérbe állítva tárja fel egy adott intézményben az innovációs működés sokrétű alakulását.

A kötet első tanulmánya (*Halász Gábor – Horváth László: Innováció az oktatásban*) az innováció fent említett sajátosságait az oktatásügyi innovációk és ezek kutatási lehetőségeinek kérdéseivel kapcsolatban vázolja fel, s fekteti le a kutatás alapjait ezek segítségével. A tanulmány a kutatás elméleti szakaszában feltárt összefüggéseket mutatja be, és erre építve az Innova kutatás koncepcionális megközelítését vázolja fel. A szerzők felidézik az Innova projekt előzményének számító Impala projekt tapasztalatait is, amely az Európai Unió közoktatás-fejlesztési programok hatásmechanizmusait vizsgálta, s amelynek egyik legfontosabb eredménye annak megállapítása volt, hogy a kívülről vagy felülről érkező (top-down) fejlesztési beavatkozások tartós és mély hatást elsősorban azokban az iskolákban tudtak elérni, amelyek intelligens, tudásintenzív szervezetként működnek, maguk is képesek innovációk létrehozására, és aktívan részt vesznek iskolaközi tudásmegosztó folyamatokban. Az Innova kutatás megerősítette az implementáció-

kutatások megállapítását, miszerint a sikeres implementáció feltétele nem az, hogy a fejlesztési beavatkozások javasolt intézményi szintű megoldásait az átvevők hűségesen követik-e vagy sem, hanem az, hogy képesek-e olyan egyéni megoldások kialakítására, amelyek saját kontextusban eredményesen alkalmazhatóak – mindezzel illusztrálva nemcsak az implementációs és innovációs problémavilágok szoros összekapcsolódását, hanem az e két területre irányuló kutatások közötti szoros kapcsolatot is.

Az innováció témáját másodelemzések segítségével vizsgáló írás szintén az előkészítést segítette (*Fazekas Ágnes – Halász Gábor – Horváth László – Sági Matild: Az oktatási innovációs folyamatok elemzése meglévő adatbázisok másodelemzésével*). Ennek során a kutatók négy különböző adatbázist vizsgáltak meg az Innova kutatás kérdései mentén (Impala adatbázis; Mentorháló adatbázis; az OFI egy pedagógusok körében végzett kutatása; ill. a jó gyakorlatok megosztását szolgáló platformok mögött lévő adatbázisok). A másodelemzések azt mutatták, hogy a hazai oktatási intézményekben a korábbi évtizedekben is intenzív innovációs tevékenység zajlott, jelentős részben az uniós fejlesztési forrásokra építve. Az uniós programok második időszakában a fejlesztési környezet, a külső támogatórendszer jelentős mértékben segítette az újítások születését és megosztását is. Jelentős ösztönző erőt jelentettek a jó gyakorlatok megosztását szolgáló platformok is (pl. Iskolatáska). A szolgáltató-kosárba több mint 1500 feladatellátási hely (800 OM azonosítóval rendelkező intézmény) töltött fel közel 5000 jó gyakorlatot. A másodelemzések tanúsága szerint az innovációs képességek erős korrelációt mutatnak a szervezeti képességekkel, a pedagógusok aktivitásával és a horizontális tudásmegosztási gyakorlattal.

A kötet második nagy egysége az Innova kutatás adatfelvételeinek összefoglaló jelentéseit tartalmazza (*Nagy-Rádlí Dalma: Összefoglaló gyorsjelentés az Innova kutatás első adatfelvételének eredményeiről, ill. Nagy-Rádlí Dalma – Szarka-Bögös Réka: Összefoglaló gyorsjelentés az Innova kutatás második adatfelvételének szervezeti és egyéni szintű eredményeiről*). Ezekben a szerzők a két adatfelvétel esetében az alapsokaságot, az adatok fő jellemzőit és az alapmegozslásokat mutatják be. A gyorsjelentések nagyban segítik az olvasó tájékozódását, mivel az igen komplex megközelítésű, több szinten, több időpontban, az oktatási rendszer teljes vertikumán vizsgálódó, több témára fókuszáló kutatásban az eligazodás nem könnyű. A jelentésekből már kirajzolódnak az általános tendenciák és eltérések az egyes résztémákban (pl. újítások előfordulása, területei, átvételek, intézményi működés, tudásátvétel, a kiválasztott újítás jellemzői) és az eltérő kontextusok mentén (pl. az oktatás alszektorai, intézménytípusok, pedagógusok egyes kategóriák). Így átolvasásuk már az eredményekre és a hatásokra vonatkozóan is előre vetít több következtetést. A harmadik adatfelvételtől szóló írás (*Fazekas Ágnes: Beszámoló az INNOVA kutatás harmadik, személyes megkeresésen alapuló adatfelvételének eredményeiről*) egy kiegészítő, kérdezőbiztosok aktív segítségével létrejött adatbázist mutat be. A kiegészítő adatfelvétel az újítások útjait, beépülését, terjedését, kikopását igyekezett feltárni a kutatás egy egyszerűsített keretrendszerének alkalmazásával. Az adatfelvétel elemzése olyan dinamikákra mutat rá, amelyek a mélyebb vizsgálathoz és a legfontosabb összefüggések feltárásához tudtak hozzájárulni.

az innovációk jelentős része a pedagógusok által vezéreltnek tekinthető

A kötet harmadik, egyben legbővebb, súlyponti részét azok a tanulmányok alkotják, amelyek összetett adatelemzésre vállalkoznak, különböző megközelítések, kérdések mentén. Halász Gábor tanulmánya (*Innováció a magyar oktatási rendszerben: a magyar oktatási rendszer innovációs képességének és aktivitásának általános értékelése az Innova kutatás adatai alapján*) az innovációs tapasztalatok rendszerszintű elemzését végzi el, s az innovációs tendenciák

alapján a hazai oktatás egészére értelmezhető következtetéseket von le. A tanulmány az innovációt a mindennapos munkavégzésben megjelenő formájára fókuszáltan közelíti meg, mivel a problémamegoldási helyzeteket tekinti az oktatási innováció legfontosabb forrásának. A megközelítésből adódóan az innovációk egyik leggyakoribb formája a pedagógusok munkavégzéséhez kapcsolódik, azaz az innovációk jelentős része a pedagógusok által vezéreltnek tekinthető. A mindennapos gyakorlatban keletkezett újítások ugyanakkor gyakran láthatatlanok maradnak intézményen kívül, s nem ritkán azon belül is. Ezért is izgalmas a tanulmány megközelítése, amely a nehezen látható mindennapos innovációkat megragadva, ezek azonosítása alapján a hazai oktatásügy egészének innovációs képességére is következtet. Az elemzés a pedagógusok innovációs folyamatokban való részvételének gyakoriságát megragadó adatokra épül, mindkét adatfelvételi kör adatait tartalmazza, kiegészítve a KIR, ill. az OKM adataival is. Az intézményi kör mindkét adatfelvétele azt mutatta, hogy igen alacsony volt azon vezetők aránya, akik szerint nem fordult elő, hogy a munkatársak által kezdeményezett újítások nyomán a munka eredményesebbé vált. Az elemzés tapasztalatai alapján a szerző

megfogalmazza, hogy a magyar oktatási rendszer intézményeinek legalább kétharmadára jellemző valamilyen innovációs aktivitás: negyedük esetében ez elég intenzív, 5-10%-ukban nagyon intenzív. A kutatás kompozit innovációs mutatói ugyanakkor nagy szórást, jelentős diverzitást mutatnak. A pedagógusoktól származó egyéni szintű adatok is megerősítették a becslést: az elmúlt 10 évben a kérdezettek 85%-a esetében előfordult olyan saját megoldás, amely javította munkájuk eredményességét, s több, mint 40%-ukkal ez gyakran vagy nagyon gyakran történt. A pedagógusok egyes típusainak elkülönítése révén a pedagógusok 50-60%-áról feltételezhető, hogy mindennapi szakmai munkájukat nem rutinszerűen végzik. Az elemzés következtetése szerint a hazai oktatási rendszerben a nyitott és innovációra képes intézmények és egyének aránya meghaladja azt a nagyságrendet, „amely mellett lehetséges a helyi szintű innovációs folyamatokkal számoló, bátorító, azokra tudatosan építő oktatáspolitikát folytatni” (337).

Az innováció és az eredményesség kapcsolatát vizsgáló tanulmány (*Fazekas Ágnes – Halász Gábor: Innováció és eredményesség az oktatásban: elemzés az Innova kutatás második adatfelvétele alapján*) célja volt az oktatási intézményekben folyó innovációk és az eredményesség közötti kapcsolat feltárása a kutatás második adatfelvétele alapján. Az elemzés arra kereste a választ, hogy az innovációs aktivitás együtt jár-e magasabb szintű eredményességgel. A szerzők az elemzés során összevont mutatók és tipizálások segítségével vizsgálták az innovációs aktivitást, az innovációk megosztását, a szervezeti innovációs viselkedést, az egyéni munkahelyi innovációs

viselkedést, az innovációs diverzitást, valamint a két eredményességi mutatót (a szervezet eredményességét hasonló profilú szervezethez képest, illetve az eredményesség időbeli változását). Az eredményesség változásával kapcsolatos kérdésre mind a vezetők, mind a pedagógusok többsége úgy vélte, hogy intézményük eredményessége az elmúlt években javult. Az egyéni eredményesség kérdését feltéve a pedagógusok 33%-a állította, hogy a kollégáinál eredményesebben dolgozik, a válaszadó pedagógusok 66%-a kollégáihoz hasonlóan látta eredményességét. A szervezeti és az egyéni szint között ugyan a vélekedések eltérnek, de köztük erős korreláció figyelhető meg. Az egyéni és a szervezeti innovációs aktivitás mértékével és egymásra hatásával kapcsolatban a szerzők négyféle dinamikát is meg tudtak ragadni, és az ezekkel jellemezhető intézményeket érzékletes metaforákkal írták le.³ A négy típus közül kiemelhető a két szélső: a 'homokszemet rejtő vasdoboz' metafora által képviselt intézmények a romló teljesítményű intézménycsoportban fordultak elő az átlagot meghaladó arányban, a 'gyöngyöt rejtő gyöngykalyló' típusa a javuló teljesítményű intézménycsoporton belül bizonyult az átlagosnál magasabb arányt képviselőnek. Az innovációs viselkedés és az eredményesség közötti pozitív kapcsolat feltárása az Innova kutatás egyik legfontosabb eredményének tekinthető. A szerzők azonban figyelmeztetnek arra, hogy az innováció és az eredményesség közötti pozitív kapcsolat iránya az elemzett adatok alapján nem megállapítható. Oksági összefüggésre a kutatás keretében készült esettanulmányok alapján lehet csak következtetni.

³ A metaforák a szervezeti és az egyéni aktivitásra és ezek kapcsolatára utalnak: pl. a 'gyöngyöt rejtő gyöngykalyló' metafora a magas innovációs aktivitással rendelkező szervezetekben dolgozó magas innovációs aktivitással rendelkező egyénekre utal, a 'homokszemet rejtő vasdoboz' metafora ennek az ellentéte.

Horváth László tanulmánya (*Az oktatási intézmények innovációs aktivitását befolyásoló környezeti és szervezeti tényezők kérdései*) szervezeti szintű kérdéseket elemez az első és második adatfelvételre építve, olyan innovációs mutatók segítségével, amelyek képesek megragadni a szervezet innovációs magatartási formáit (fejlesztés, átvétel, terjesztés), illetve innovációs ökoszisztémában való részvételét. Az írás vizsgálja továbbá a szervezeti környezet és a belső működés szerepét az innovatív szervezetek esetében, s kimutatja, hogy az eredményesség vonatkozásában az innovatív szervezetek képesek kilépni környezeti sajátosságaik meghatározottságaikból. *Pálvölgyi Lajos* tanulmánya (*Az oktatási innováció területi szempontú vizsgálata az Innova kutatás első adatfelvétele alapján*) egy új nézőpontot hoz a kutatásba. Az írás azt vizsgálta, hogy a kutatás egyes mutatói hogyan alakulnak területi dimenzióban, s milyen mintázatok mutathatóak ki a településtípusok, régiók, megyék és járások esetében. Az elemzés szignifikáns összefüggést talált a területi dimenzió változói, a fejlesztési programokban való részvétel és az innovációs aktivitás összetett mutatói között, nagyobb változékonysággal az akadályozottság és az innovációt másoknak átadó viselkedés esetében.

A kötet utolsó tanulmánya szerves folytatása az előző írásoknak, mégis önálló egységet képez a kötetben (*Fazekas Ágnes – Halász Gábor: „A gyakorlatunk a legnagyobb muníciónk” – Innovációs folyamatok a ferencvárosi Molnár Ferenc iskolában*). Az írás egy igen részletes esettanulmány, ami lehetővé teszi, hogy az empirikus kutatásban módszeres vizsgálat tárgyává vált elemek és nézőpontok együtt, egy konkrét kontextusban és annak tényleges

működésében is megragadhatóvá váljanak. Itt futnak össze az előzőleg különállóan elemzett szálak, találkozik a statikus és a dinamikus perspektíva, illesztődnek össze a mozaik darabjai nagy meggyőző erővel.

Az esettanulmány a maga egyediségében nem jelent ugyan perdöntő bizonyítékot, de a kutatás egészében igen fontos szerepet

tölt be, alkalmas a korábbi elemzésekben megfogalmazott összefüggések valós térben történő tesztelésére, a kutatás megállapításainak érzékletes példákkal történő szemléltetésére. Nagyon szerencsés az esettanulmány helyszínválasztása: egy olyan intézmény átalakulását és jelenlegi működését mutatja be, amely viszonylag rövid idő alatt nagy utat tett meg, jelentős változásokon esett át, és nagy horderejű, alapvetően fejlesztési programokban való részvétel és innovációkra épülő tudatos építkezés nyomán a leépülőben lévő iskolából eredményes, másoknak utat mutató intézmény lett.

A vizsgált iskola gazdag innovációs ökoszisztémát alkot. Az innovációk többsége, ami az iskola életében a vizsgált időszak alatt megvalósult, mástól átvett innováció. Az esettanulmány ezek közül négyet emel ki (KIP-adaptáció és erre épülő digitalizáció, a tanulók bevonása, belső vizsgarendszer, illetve a kötelező olvasmányok a pedagógusok számára), és ezek közül kettőt részletesen is elemez. Az esettanulmányból az is kibontakozik, hogy mi áll a jelentős mértékű előrelépés mögött: a 2008-tól megújult, a pedagógusoknak is mozgásteret adó, de nagyon határozott elvárásokat is megfogalmazó erős vezetés, szakértői támogatás és a belső együttműködések révén kialakult tudásmegosztás. Az eltelt idő alatt az iskolában kialakult tudásmegosztási gyakorlat

viszonylag rövid idő alatt nagy utat tett meg

beépült a mindennapos munkába, ezt a tudatos építkezés mellett a kötelező 40 órás iskolai benttartózkodás is ösztönözte. Fontos elemnek tekinthető, hogy a tudás-termelésnek a tanulók is részét képezik. Az esettanulmány részletesen is bemutat két innovációt, a KIP digitalizációját és a pedagógusképző iskolát. Az előbbi két fontos terület – egy mély pedagógiai rendszer kiépítése és az informatikai lehetőségek beépítése – összekapcsolásából bontakozott ki, a másik a tanulás egy új lehetőségét, a tanítás révén történő tanulást célozza meg. Az összegzésben két fontos, az innováció nem lineáris modelljét megerősítő következtetés is megfogalmazódik: a szerzők hangsúlyozzák az in-

novációk egymást erősítő sajátosságát, továbbá kiemelik azt a tapasztalatot, hogy a hűséges átvétel és a kölcsönös adaptáció nem zárja ki egymást, külön szakaszokat képezhet adott innováció esetében.

A vizsgált iskola összességében példa lehet az „innovációs háromszögre” is, amelynek pólusait a komplex problémahelyzet, az ezekre reflektáló kognitív folyamatok és a társas problémamegoldás alkotják.

A kutatás megközelítése és tapasztalatai mentén természetesen sok további kérdés vetődik fel. Az ilyen kérdések és az ezekre adott válaszok több, megújulás felé mutató gondolatot indíthatnak el a gyakorlatban is.

A kötet a MERSZ Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás keretében online érhető el: www.mersz.hu



Buddhizmusóra Rangoonban, Myanmar (Burma)