

A REFORMÁTUS ISKOLÁK VEZETŐINEK ONLINE ÉLŐ SZAKMAI TÁMOGATÁSA COVID-IDŐBEN

MÁRKUS Gábor¹

ABSTRACT

In 2020, digital learning outside the classroom was ordered in Hungary. “D-Igi Club”, the webinar of the Reformed Pedagogical Institute organized for school leaders was started then. This online professional forum helps the work of principals with analyses and horizontal flow of information. During the course of 15 months, 85 meetings were held. This paper examines RPI’s D-Igi Club as a research and development process (R&D); what factors contributed to the continuing, active participation. The research focuses on process description, statistical data analysis, and content analysis. The key findings: the RPI D-Igi Club supports the flow of information; it contributes to the continuous professional development of leaders; and it promotes networking. The functions and the actions are coherent. Strategic thinking helps apprehend a crisis situation as an opportunity. Defining the functions will also help put together D-Igi Club’s program for next year; it is advisable to incorporate the elements of Value Driven Leadership into the program.

KEYWORDS

online professional forum, school leaders, continuous professional development, Reformed Pedagogical Institute, RPI, D-Igi Club

BEVEZETÉS

Az RPI D-Igi Klub indulása

„A kollégáim már tudják: hétfőn háromtól ötig semmivel sem kereshetnek. RPI D-Igi Klubon vagyok” (Egy református általános iskola igazgatójának hozzászólása az RPI Zoom-konferencián, 2021. 06. 21.)



1. ábra: Ajtójelző (RPI marketingötlet)²

¹ Márkus Gábor, Református Pedagógiai Intézet, pedagógiai szakértő, címzetes igazgató. E-mail: markus.gabor@reformatus.hu

² Szontagh Pál – Márkus Gábor ötlete.

Sokan, sokáig fognak emlékezni a 2020. évi március 15-i hétfőjére. 2020. március 13-án, péntek este a magyar kormány bejelentette, hogy az oktatás hétfőtől új munkarendben zajlik. A 1102/2020 kormányhatározat szerint [1] 2020. március 16. napjától az iskolákban a nevelés-oktatás tantermen kívüli, digitális munkarendben kerül megszervezésre.

A digitális munkarendet úgy kellett kialakítani, hogy annak keretében a tananyag kijelölése, a tanulási folyamat ellenőrzése és támogatása a pedagógusok és a tanulók online vagy más, személyes találkozást nem igénylő kapcsolatában történhetett. Ugyanakkor – mint arra az RPI szakmai elemzése rámutatott – az új munkarend mind a pedagógusok, mind a tanulókkal szemben egyértelmű elvárásokat támasztott: a tananyag tantermen kívüli, digitális munkarend keretében történő átadása alkalmas kellett, hogy legyen a tanuló számára kijelölt tanulmányi követelmények teljesítésére [2].

Aligha lehet méltóképpen elismerni azt az erőfeszítést, kreativitást és eredményes munkát, amit pedagógusok, intézményvezetők tízezrei mutattak meg. Két nap múltán, hétfő-kedden működni kezdett a köznyelvben inkább otthoni / online-oktatásnak nevezett oktatásszervezési módszertan.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó szervezetek linkgyűjteményt, módszertani ajánlásokat tettek közzé. Az Oktatási Hivatal mellett a Református Pedagógiai Intézet (továbbiakban RPI) is példás gyorsasággal reagált. Két nap alatt létrejött az intézményi honlap „Digitális munkarend” aloldala, melyre kezdetnek az elmúlt években készült online oktatással kapcsolatos digitális segédanyagokat gyűjtöttek össze. Ilyenek voltak pl. a Redmenta, LearningApps, Kahoot!, Mentimeter, Prezi, Zoom stb. programok és alkalmazások ismertetései, az RPI szakértők által szerkesztett felhasználási segédletek, különböző applikációk vagy tárhelyszolgáltatások (Google Drive, Dropbox Business) használati útmutatói [3]. Mindez szólt főképp a tanítóknak, szaktanároknak³ [4].

Világos volt, hogy az intézmény vezetője kulcsszerepben marad, de nagyon sajátos helyzetbe kerül. Az igazgató szervezi a feladatellátást, ellenőrzi a feladatvégzést, munkaidőben köteles az intézményben tartózkodni, [5] gyakran szinte egymaga, miközben a „csapata”, a nevelőtestület jellemzően otthonról dolgozik majd [6]. A digitális munkarend egyes tanügyigazgatási kérdéseiről, intézményvezetői feladatairól a kormányrendelet kihirdetése után két napon belül szakmai elemzést kaptak a református köznevelési intézmények az RPI-től⁴.

Az RPI szakértői javasolták az online rendezvények megtartását, a rendezvényszervező munkatársak segítségével a második héten megindultak a webináriumok⁵. Egy héttel a tantermen kívüli, digitális munkarendre való átállás után szerveződött meg az első igazgatói webinárium: hétfőn az általános iskolai intézményvezetők, kedden a középiskolai igazgatók részére.

Az első kettőt aztán több mint nyolcvan alkalom követte. Jelen elemzésünk motívumokat keres, hogy minek köszönhető az érdeklődő részvétel, már egy éven túl (reménység szerint még tovább is). Az elemzett időszak: 2020. március 23. – 2021. június 22.

Az RPI D-Igi Klub fenomenológiája

Az RPI D-Igi Klub egy másfél-két órás online megbeszélés heti illetve kétheti rendszerességgel, általános iskolai valamint középiskolai intézményvezetők számára. A rendezvény fő cél-

³ 2020 márciusában az RPI első szakmai szolgáltató szervezetként készített módszertani ajánlót a szülőknek az otthoni, online támogatott tanulással kapcsolatban, kiemelve az új feltételek között kialakítható partneri együttműködést. Az átgondolt napirend szükségességéről, a többféle tevékenységről szóló jótanácsokat az idő visszaigazolta.

⁴ Érdemes felidézni, hogy az elemzés a tanórák adminisztrációját, a hiányzások kezelését, a tanulók kapcsolattartásának hiányát, az önálló teljesítmény megítélését látta kockázati elemnek.

⁵ A munkaforma váltása nyelvi innovációt is jelentett az RPI szervezeti kultúrájában.

csoportha a magyarországi intézményvezetők köre, de témától függően igyekeznek bevonni magyar református intézményvezetőket. A református óvodavezetők számára a Református Pedagógiai Intézet külön online szakmai fórumot biztosít.

Az RPI általános iskolai igazgatóknak szóló alkalmat a tanévben augusztus 22 – és június 26 között minden héten hétfőn, középiskoláknak szóló alkalmat minden második kedden szervez. Munkaszüneti napok esetén vagy nem hirdették meg az alkalmat, vagy napcsere történt. A középiskolák számára két alkalommal rendkívüli nap beiktatására is sor került⁶.

Az általános iskolai modellt vizsgálva az esemény jelenségként így írható le: az adott hétfőn reggel 7:30-10:30 óra között az ágendát is tartalmazó emlékeztetőt kapnak azok, akik korábban már részt vettek az RPI D-Igi Klub értekezletén, vagy aktuálisan jelentkeztek az adott alkalomra. A webinárium 15:00-kor kezdődik. A választott internetes felület a Zoom videochat-rendszer, a beszélgetés 14:50-14:55 között megnyílik. A résztvevők egyszerűen tudnak csatlakozni. Az RPI honlapján elérhető a Zoom használatával kapcsolatos tájékoztató, az újonnan jelentkezőknek ezt meg is küldik. [7] A beszélgetések legkésőbb 15:01-kor elkezdődnek.

A napirend ismertetése után lehetőség van további témák felvetésére. A meeting munkafarmája lehet előadás, prezentáció, lehet közös megbeszélés is. Az előadók általában az RPI munkatársai, az alkalmak 25 %-án felkért előadó is közreműködött. A hozzászólásokat az RPI munkatársa, a beszélgetés házigazdája moderálja. Aki szólni szeretne, vagy a Zoom egyik funkciójával vagy az online képen kézfeltartással jelez, majd a foglalkozás házigazdája szólítja. Körkérdések esetén a házigazda kéri fel a következő hozzászólót. Az előadások kivételes esetben kerülnek rögzítésre, erről az előadóval előre megállapodnak, a résztvevőket tájékoztatják. Az RPI D-Igi Klubban a beszélgetéseket sohasem rögzítik.

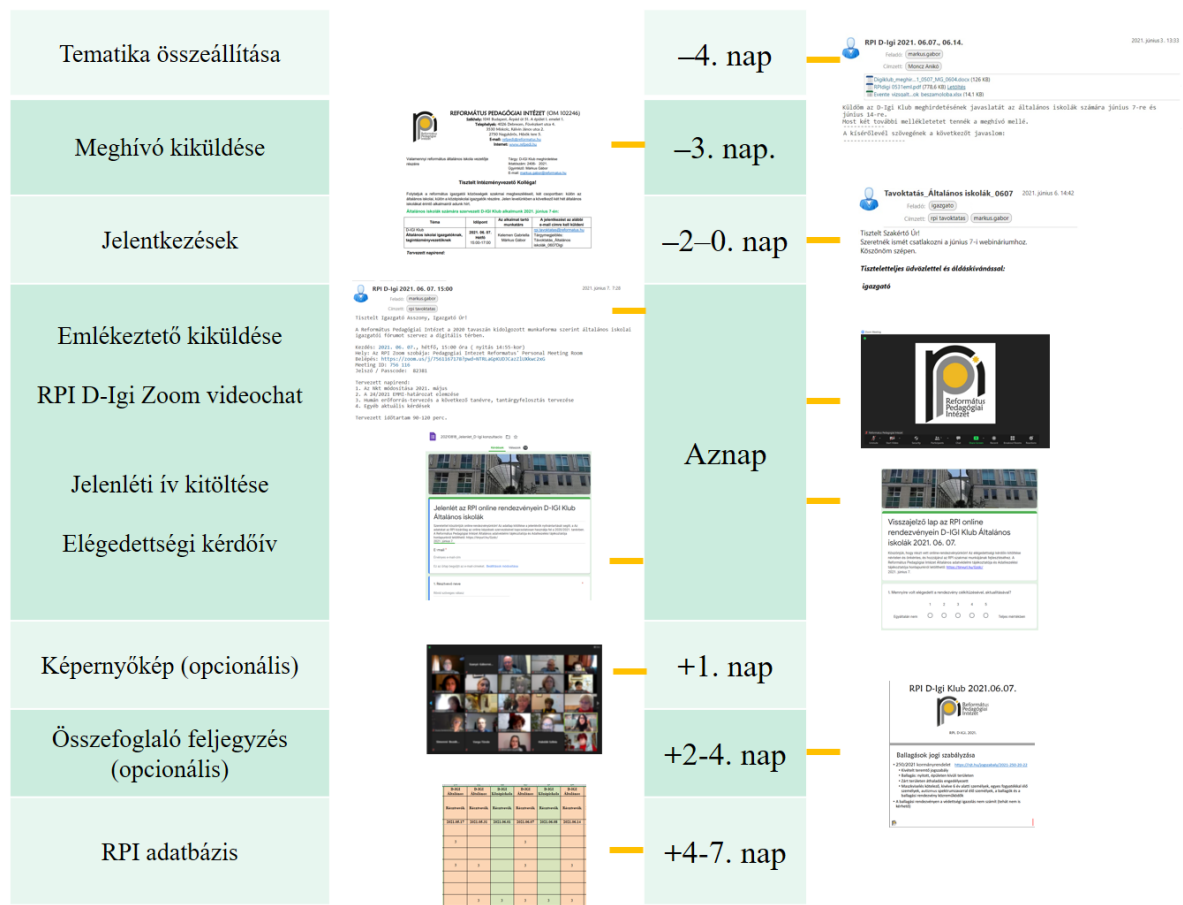
A rendezvény tervezett időtartama jellemzően 90-120 perc. 16:30 után már előfordul, hogy egy-egy résztvevő elköszön. Ennek is kialakult a szokásrendje: vagy egy hozzászólás végén jelzi, hogy mennie kell, vagy a chatfalra ír egy rövid feljegyzést.

A beszélgetés házigazdája törekszik arra, hogy 17:00 óra körül lezárja a beszélgetést. A résztvevők saját maguk kilépnek, jellemzően néhányan egyéni kérdésekkel maradnak. Extrém esetben a szakmai fórum 19:00 órakor zárt, 6 résztvevővel.

Az RPI D-Igi klubnak van egy második fenomenológiai szintje is. Ez a háttérben zajló (back-office) támogató folyamat a szervezés és adminisztráció rendje.

A 2. ábrán bemutatott eljárásrend három hét alatt, 2020 áprilisára kiformalódott. Az RPI D-Igi témái az elmúlt másfél évben rugalmasan alakultak, a járványügyi helyzetben azonnali reagálásra lehetett szükség. Ezért – bár vannak hosszabbtávú tématervek – a témák kijelölése jellemzően az adott alkalom előtt négy- tíz nappal előbb történnek. A gyakorlatban az vált be, hogy minden meghívóban a következő két alkalom napirendjét jelzik. Az is belekerül a meghívókba: „A műsorváltozás jogát a valóság fenntartja”. A következő hétfő-keddre szóló meghívókat a megelőző csütörtök-pénteken e-mailen küldi ki az RPI az általános iskolai illetve a középiskolai levelezőlistákra. Ezzel hétről-hétre kapcsolódási lehetőséget teremtenek azoknak, akik az előző héten nem vettek részt a megbeszélésen. Lehet jelentkezni az rpi.tavoktatas e-mail címen, ám a törzstagok ettől függetlenül is megkapják a hétfő reggel kiküldött emlékeztetőt, benne a csatlakozási adatokat.

⁶ Az általános iskolák számára szervezett D-Igi Klub házigazdája Kelemen Gabriella, az RPI pedagógiai szakértője, a hajdúszoboszlói Gönczy Pál Református Sport és Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola igazgatója, valamint Márkus Gábor, az RPI pedagógiai szakértője, a Tatai Református Gimnázium tanára. A szervezési háttérmunkát Moncz Anikó, az RPI köznevelési igazgatóhelyettese és Gömői Zsemberi Tamara ügyintéző biztosítja. A középiskolai RPI D-Igi Klub házigazdája Márkus Gábor.



2. ábra: Szervezési folyamatok (RPI D-Igi Klub, általános iskolai munkacsoport, 2021.)⁷

A rendezvény megtartása alatt a résztvevők egy, a chatfalon megkapott linken Google űrlapon adják meg kontaktadataikat. Az adatkezelés a részvételi igazolások elkészítéséhez és a partneri visszajelzések gyűjtéséhez szükséges, egyben újabb meghívók megküldéséhez is hozzájárul. A résztvevők a jelenléti íven megadott e-mail címre még a rendezvény tervezett vége előtt néhány perccel egy újabb linket kapnak. Ez a Google elégedettségi kérdőív a visszajelzések biztosítására szolgál. Tapasztalat szerint visszajelzés jellemzően aznap vagy másnap érkezik, később elvétve.

A részvételi adatok belső kontrollját segíthetik a meetingen készült képernyőképek. Ez éppúgy opcionális elem, mint az összefoglalók megküldése. A házigazdák törekszenek arra, hogy a szakmai segédleteket már a Zoom-konferencián közreadják: a chatablakban közzétett kapcsolódó linkek, más esetben felhőalapú hozzáféréssel biztosított dokumentumok azonnal letölthetők. A találkozók végén a chatben található beszélgetést is elmenti a házigazda. A beszélgetések egy része egy-egy munkaanyag fejlesztésre irányul, vagy az adott prezentációban további pontosítások válnak lehetségessé. Az így elkészült szakmai anyagokat a találkozó néhány nappal, jellemző módon a következő megbeszélésig küldik el az adott találkozó résztvevőinek (ilyen volt pl. a ballagásokkal, tanulmányok alatti vizsgákkal kapcsolatos prezentáció). Másik lehetőség: a munkaanyag Zoom-körben történt szakmai megvitatása és RPI lektorálása után RPI körlevélként küldik ki, és/vagy közzéteszik az RPI honlapján (ilyen volt pl. a jelenléti oktatáshoz való visszatéréssel kapcsolatos segédanyag, vagy az érettségi biztonsági elemzés.)

⁷ Szerk. Márkus Gábor.

A szervezési folyamat zárószakaszában a részvételi adatok, az elégedettségi adatok és a képzési anyagok rögzítésre / archiválásra kerülnek az RPI megfelelő adatbázisában. A tanév végén az RPI a különböző webináriumokon való részvételről igazolást állít ki. Az RPI pedagógusoknak szervezett szakmai képzései egységesen a pedagóguskompetenciák fejlesztését szolgálják. A hatályos rendelkezések alapján a nem akkreditált pedagógus(tovább)képzések, ha a képzési időtartam az öt órát eléri vagy meghaladja, a pedagógusok számára előírt hétévenként kötelező 120 órás továbbképzésbe legfeljebb annak 25%-áig beszámíthatók. [8] Ennek feltétele, hogy a képzés szervezője által kiállított részvételi igazolás alapján a munkáltató a továbbképzést elfogadja.

Az RPI D-Igi Klub fejlesztésének motívumai

Az RPI IGI-Klub programsorozata 2011-ben indult. „Új fejlesztésünk volt az intézményvezetők horizontális tanulását támogató IGI-Klub. A program többek között a tehetséggondozás támogató rendszeréről, az iskolai áhítatokról szóló fórumokon ismertette meg az intézmények gyakorlatát, tett lehetővé tapasztalatcserét” –írja az RPI 2011. évi szakmai beszámolója [9].

A következő években az RPI IGI-klub évi 2-4 alkalommal került megszervezésre, 2014-ben 8 alkalommal. 2020-ban, négy nappal a tantermen kívüli, digitális munkarend kijelölése előtt Debrecenben és Budapesten is iker-IGI-klubra került sor, ahol két helyszínen összesen 50 intézményvezető vett részt (a pedagógiai program fejlesztése, gyermeknevelési értékek témában). Rendszeresek voltak az eseti tanácsadások is [10].

Az együttműködés gondolata és jelenléti formája adott volt a szervezeti kultúrában. Így az új szervezeti keretek között is próbálták megőrizni az Igi nevet. Eleinte az igazgatói webinárium alapján inkább Webigi-nek nevezték, de a 2020-as időnyértékeléskor eldőlt, hogy D-Igi Klub néven⁸ kerül meghirdetésre a rendezvénysorozat a következő tanévben.

Az igazgatók a tantermen kívüli, digitális munkarend idején érzékelhetően magukra maradtak. A vezető magányosságát a Driestar Christian University (Gouda, Holland Királyság) és az RPI közös VDL⁹-konferenciáján más oldalról is megfogalmazták már, Dag Heward-Mills-t idézve. „Már attól magányos leszel, hogy vezetői pozíciót vállalsz. Vezetőnek lenni azt jelenti, hogy a sokaság előtt jársz. A vezetők magányos emberek. (...) Bizonyos dolgokban senki sem segít nekik. Gyakran senkivel nem tudja megosztani a problémáit. Nem beszélhet nyíltan a félelméről. A vezetőknek más vezetőkkel kell kapcsolatot tartani, hiszen csak egymásra számíthatnak. [11]” Ezt a magányt manifesztálta a kongó iskolaépület 2020. március 16-ától, és aztán a következő tanévben is. „Bár a vezető magányos, de ez a magány lehet a teremtő magány” – állapította meg a VDL konferencia [12].

A tantermen kívüli, digitális munkarend idején az intézményvezető gyakran munkatársak nélkül, sok esetben információ nélkül marad(t). „A »hallottam a tanáriban« gyakorlata megszűnik” [13]. A részleges informáltság sem segít: nem könnyű jó döntéseket hozni töredékes vagy fals, hibás, jó- vagy rosszindulatúan eltorzított információkkal. A keresztyén vezetők egészen mélyen élhették meg Pál apostol tanítását: „rész szerint van bennünk az ismeret” [14]. Tudásmegosztásra volt tehát szükség.

Az RPI D-Igi klub a magyarországi református iskolarendszer helyzete folytán legalább két olyan helyzeti előnnyel rendelkezik, ami versenyelőnnyé teszi a tudásmegosztáson alapuló horizontális együttműködési formát.

⁸ A történeti hűség kedvéért jegyezzük meg, a névadó Ábrám Tibor főgondnok volt.

⁹ Value Driven Leadership, Értékelvű v. értékvezérelt vezetés

A motívumok között szükséges említünk az alkalmazott videochat program kiválasztását is¹⁰. A felmerülő adatvédelmi aggályokat is ismerve, szakmai elemzés alapján 2020 márciusában a Zoom programban kezdték az RPI D-Igi megbeszéléseket. Ez a felület a sok, különböző szervezetből akár eseti jelleggel csatlakozó résztvevő, a regisztrációs jogosultságok és az erőforrásigények miatt a többi vizsgált lehetőségénél kedvezőbbnek tűnt. A biztonsági kockázatokról a résztvevőket informálták, a belépésnél biztonsági beállításokat alkalmaztak. A 40 perces időkorlátot az első három hónapban 5 perces szünetekkel kezelték, a jelen tanévtől az RPI szervezeti megoldással él. Ugyanakkor megoldásra vár még a részvételi kontaktadatok validálása, az egyéni hibalehetőségek minimalizálása.

Az RPI D-Igi Klub részvételi adatai

Az RPI D-Igi Klub 2020/2021-es tanév záró alkalmán az 1. táblázat adatait tette közzé.

1. táblázat: Résztétel az RPI D-Igi Klub alkalmain, 2020-2021¹¹.

RPI D-Igi Klub alkalmak száma						
Időszak	2020. március – június	2020. szeptember - december	2021. január – március 22.	2021. március- június	Összesen	Ebből 2020/2021-es tanév
Általános iskolai	14	16	12	11	53	39
Középiskolai	8	11	6	7	32	24
Összesen	22	27	18	18	85	63
Résztevők összesített száma						
Általános iskolai	226	327	280	374	1207	981
Középiskolai	69	107	83	66	325	256
Összesen	295	434	363	440	1532	1237
Látogatottsági átlag fő/alkalom						
Általános iskolai	16,1	20,4	23,3	34	22,8	25,2
Középiskolai	8,6	9,7	13,8	9,4	10,2	10,7
Összesen	13,4	16,1	20,2	24,4	18	19,6

A táblázat a részvételt képzési naponként számítja. Az egyedi résztvevők száma multiciplicitás nélkül 229 fő. Van olyan általános iskolai igazgató, aki a vizsgált időszakban 51 képzésen vett részt (a két alkalommal, amikor akadályoztatva volt, helyettest delegált)¹².

A táblázatban az összehasonlíthatóság érdekében 2021 első félévét két részre bontottuk, hogy összehasonlítható legyen a 2020 márciusában megkezdett időszakkal az eltelt egy esztendő. Látható a látogatottság abszolút növekedése, és a részvételi intenzitás növekedése.

Az adatok értelmezését segíti, hogy a magyarországi református általános iskolák száma 112, a (belső-)magyarországi gimnáziumok száma 38, a szakgimnáziumok száma 5 [16]. A D-Igi Klub a technikumok és a szakközépiskolák speciális szakmai elvárásait korlátozottan tudja kezelni, számukra az RPI külön fórumot szervez. Az RPI összes látogatói száma a 2019/2020-as tanévben 3762 fő, a 2020/2021-es tanévben 6404 fő volt [17].

¹⁰ 2020 januárjában a Tatai Református Gimnázium végzős diákjai bevonásával nemzetközi körképpel tekintették át, melyik platform a legalkalmasabb a videóalapú, online oktatási kollaborációra. Több forrás alapján a digitális átállás idején a Zoom felületet választották, a szakmai érveket az RPI is megismerte.

¹¹ RPI rendezvények adatbázisa alapján. Az adatok ellenőrzésében közreműködött Gömöriné Zsemberi Tamara.

¹² Az abszolút részvételi rekordot egy többcélú intézmény (általános iskola és szakgimnázium) igazgatónője vallhatja magáénak, 67 alkalommal vett részt az RPI D-Igi Klub munkájában.

Az adatokat befolyásolja, hogy 2021. április-májusban az RPI D-Igi Klub keretén belül, az általános iskolai munkacsoportban egy hat alkalomból álló képzési alprogramot valósítottak meg. Az intézményi szintű önértékelés öt éves ciklusa lezárásának módszertanát tekintették át, ekkor egyes alkalmakon a résztvevők száma az 50 főt is meghaladta, az intézmények belső értékelési csoportjának munkatársai is részt vettek az alkalmakon.

Hipotézisünk szerint az általános iskolák társadalomföldrajzi helyzete és humán erőforrásának struktúrája (az iskolák tanuló létszámával összefüggésben is) azt eredményezi, hogy az általános iskolai intézményvezetőknek személyesen is szerteágazó szakmai területeken kell feladatot ellátniuk, így folyamatosan érzik a szakmai információk határterületeit, a feladatdelegálás lehetősége a középiskolákhoz képest gyakran korlátozottabb. Az is megállapítható, az RPI D-Igi Klub növekedési potenciállal rendelkezik.

A növekvő látogatottság továbbra is magas elégedettséggel párosul. Az RPI vizsgálja a partneri elégedettséget, a rendezvények után azonnal és tanév végén is. 61 rendezvényről áll rendelkezésünkre releváns adat¹³, e szerint az RPI D-Igi Klubok rendezvény összéledettségi mutatója ötös skálán 4,90, a rendezvények hasznosságának átlaga 4,95.

Az RPI D-Igi Klub tartalmi elemzése

Az RPI D-Igi Klub tartalmi elemzéséhez gyakoriság-vizsgálatot alkalmaztunk¹⁴. A vizsgálat első lépéseként összegyűjtöttük az egyes D-IGI klub alkalmak meghirdetését, az értekezlet napján kiküldött emlékeztetőket, az ágendákat tartalmazó prezentációkat, az elmentett chat-beszélgetéseket, illetve ez esetleges kiküldött emlékeztetőket. Ezek alapján azonosítottuk a napirendet (a tervezett és a megvalósult tematika eltérését figyelembe vettük.). A vizsgálatba azokat az elemeket vontuk be, amelyek legalább 15 percen át fókuszban voltak. Majd 3-5 kulcsszóval jelöltük a rendezvényt. Ezeket a kulcsszavakat egy dinamikus tezauszba soroltuk. A 2. táblázat ezeket a tartalomjelölő hívószavakat tartalmazza. Az arányosításban az osztandó az előfordulások alapján adott pontszám; az osztó a 2020. március – 2021. június között megtartott 85 RPI D-Igi Klub alkalom száma, a hányadosból képeztük a százalékos mutatót. A gyakoriságvizsgálat alapja az a megfontolás, hogy a vezetőket foglalkoztató kérdések gyakran előkerülhettek, illetve hogy a karakterisztikát a kétszeres absztrahálás révén pontosabban tudjuk meghatározni.

2. táblázat: *Gyakoriságvizsgálat az RPI D-Igi Klub tevékenységében, 2020-2021.*

Tartalomjelölő hívószavak	Az összes alkalomhoz viszonyítva (%)
Tanügyi igazgatási eljárások	55
Intézményi szervezési feladatok	45
Esetmegbeszélés	45
Jogszabályok ismertetése	42
Járványügyi kérdések	42
Stratégiai értékek, célok	25
Digitális oktatás módszertana	24
Értékelés a digitális oktatási térben	24
Munkaügyi, munkáltatói kérdések	19
Mentálhigiénés szempontok	16

¹³ Az RPI szabályzata alapján a rendezvény után meghatározott mennyiségű kérdőívnek kell visszaérkeznie ahhoz, hogy a statisztikai összesítésben szerepelhessen.

¹⁴ Felmerült vizsgálati módszerként az egyes alkalmak egyes témáinak időmérleg elemzése, de pontos adatok nem álltak rendelkezésre.

Jógyakorlatok megismerése	14
Intézményi önértékelési rendszer	14
D-Igi Klub önreflexió, folyamatszervezés	14
Érettségi szervezéssel kapcsolatos kérdések	13
NAT 2020 implementáció	12
A vezetés mestersége	11
Dokumentumelemzés	8
Iskolamarketing	7
Határon átívelő szakmai kapcsolatok	6
SNI, BTMN tanulók kérdései	5

Az RPI D-Igi Klub működésében jól látható a kettős igény / kettős célkitűzés, amely létrehozta: reagálás az aktuális járványügyi kihívásokra, illetve az intézményvezetők munkáját segítő támogató környezet létrehozása. A tanügyi igazgatási eljárások elemzése a leggyakrabban előforduló elem (a rendezvények 55 %-ában sor került rá), az esetmegbeszélések magas arányával együtt gyakorlatorientált képzésszervezési módszert mutat. Ez koherens a szervezési eljárások gyakori előfordulásával is, és nyilván összefügg a járványügyi kérdések kezelésével is. Gyakran került sor jogszabályok ismertetésére is (a járványhelyzetben sok jogszabály és rendszeresen módosult), a közös értelmezés segítette a változásokban való eligazodást.

A vizsgálati módszer korlátját jelzi, hogy olyan témák, amelyek csak egy-két meeting napirendjén voltak, még ha a teljes időkeretet is kitöltötték, alacsony gyakorisággal szerepelnek (pl. BTMN tanulók kérdései, iskolamarketing). Egyes napirendi pontok kettős besorolást is kaphattak: pl. a járványügyi jogszabályok nyomonkövetése. Nem teljesen egységes a kategóriák fogalmi köre sem: vannak műfaj-alapú gyűjtőfogalmak (pl. jogszabályelemzés) és vannak problémalapú kategóriák (pl. az értékelés a digitális oktatási térben).

A részletes adattáblázat alapján látszik, hogy voltak szezonális témák. Ezek egy-egy periódusban intenzíven szerepelnek, a többi időszakban viszont nem jelentek meg: ilyen volt az érettségi szervezés, az értékelés a digitális térben vagy pl. az intézményi önértékelés témája. Hasonlóan a tanév illetve a naptári év végén sűrűsödnek az RPI D-Igi klub önreflexiójával, a témarend közös kialakításával kapcsolatos megbeszélések. Az érettségi szervezéssel kapcsolatos feladatok csak a középiskolákra értelmezhetőek, így valójában a gyakoriság megállapításánál pontosabb érték lenne a 34.

A képzések témarendje alapján érezhető volt a szervezők törekvése hogy a „sürgős” dolgok mellett a „fontos” dolgok is napirendre kerüljenek [18]. A 2020/2021-es tanév legfontosabb feladata a NAT 2020-ra épülő kerettantervek, új tankönyvcsaládok bevezetése volt / lett volna / lehetett volna. Az elsősök helyzetét két teljes megbeszélésen elemezte az RPI D-Igi Klub, először előre felkért módon, esettanulmányok bemutatásával, majd az intézményi beszámoló után tankönyvszerzők illetve a Református Tananyagfejlesztő Csoport szakmai vezetői értékelték a bevezetési folyamatot. Mégis, a projekt jelentősége kisebbnek tűnik. Nagyobb volt az összhang az aktuális „sürgős” és a küldetésre fókuszáló fontos célok között akkor, amikor pl. a pályaorientációs mérés jellemzőit, az intézményi önértékelés eszközrendszerét vagy éppen a jelenléti oktatáshoz való visszatérés mentálhigiénés szempontjait tárgyalta az értekezlet. Az iskolamarketing témára és az SNI-BTMN tanulókkal kapcsolatos kérdésekre nagyobb súly is kerülhet.

Miközben a technika és a technológia rendelkezésre állt, a lehetőségekhez képest kevésnek tűnik a határon átívelő együttműködés építése. Az erdélyi, partiumi református iskolákkal élő szakmai kapcsolatok fűzik össze a belső-magyarországi középiskolákat. (A reális működéshez igazodva a középiskolai bázison számolva a gyakoriság értéke már jobb, 16 lenne.) Az

alacsony intenzitást csak részben magyarázza, hogy a magyarországi illetve romániai iskola-rendszer operatív működése nagyon eltérő feltételrendszerek között szervezendő, a konkrét vezetői eljárások erősen eltérhetnek.

Az adatok arra utalnak, hogy az RPI D-Igi alapvetően krízisvezérelt képzési programtervet valósított meg. Jól mutatja ezt a jógyakorlatok bemutatása illetve az esettanulmányok feldolgozása közti értékkülönbség. Ennek indokoltsága a 2020/2021-es tanévben nem vitatható. Az intézményvezetők folyamatos szakmai fejlődéséhez azonban célszerűnek tűnik a vezetés mestersége téma gyakoriságát növelni, az értékvezérelt vezetéshez kapcsolódó kompetenciákat erősíteni.

Ezért a 3. táblázatban azt vizsgáltuk, milyen tartalmakkal járult hozzá az iskolaigazgatók vezetői kompetenciáinak fejlődéséhez az RPI D-Igi Klub. A vezetői kompetenciákat az intézményi önértékelésről szóló kézikönyv alapján határoztuk meg [19]. A többször visszatérő, nagyobb időtartamban tárgyalt hangsúlyos témákat vastag-kurzív kiemelés jelzi.

3. táblázat: A vezetői kompetenciák fejlődését ösztönző témák az RPI D-Igi Klubban, 2020-2021. A tipografikusan kiemelt témák tárgyalási időtartama meghaladta a 150 percet.

Szakmai terület	RPI D-Igi Klub témák 2020-2021.
1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	
Pedagógiai program mélyítése	Pályaorientációs mérés BTMN-ajánlások (2020) Érettségi vizsgák szervezése Tanulmányok alatti vizsgák szervezése
NAT 2020 bevezetés	Informatika tantárgy átállás NAT 2020-as kerettantervekre Tankönyvrendelés kérdései Nat-bevezetés, bevéálás-elemzés (elsősök) Katolikus tankönyvek használata a középiskolákban
Hagyományok ápolása	Nemzeti Összetartozás Napja (Trianon 1920-2020).
Tantermen kívüli, digitális munkarend	Tanulói óraterhelések optimalizálása a digitális térben Digitális oktatás módszertana Tanulói teljesítmények értékelése a digitális térben Formatív értékelés szerepe Csellengők munkaanyag A tanulói napirend kialakítása Digitális házirend Eszközfelmérések Testnevelés tantárgyi kockázatok járványidőszakban TKDM-felmérés (2020) Hibrid oktatás módszertana Digitális módszertani mérleg (felmérés, 2021) Jelenléti konzultációk (középiskola) pedagógiai hasznossága
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Pedagógiai program relevanciája	Pedagógiai program szerkezete, legitimációja Tanulmányok alatti vizsgák szervezése Középiskolai felvételi tájékoztató kiadványok SNI, BTMN tanulók felvétele, támogatása Kötelező felvétel kérdései

	Általános iskolai felvétel indikációi
Szervezeti kultúra	Egyetértési és véleményezési jogok a köznevelési intézményekben Jegyzőkönyvek az iskolai gyakorlatban
Munkaügyi kérdések	Ágazati bérpótlék, pedagógus bérpótlékok Munkaügyi szabályok értelmezése Hallgatók foglalkoztatása
Járványügyi helyzet kezelése	Járványügyi intézkedések, szabályzás Érettségi biztonság szakmai elemzés Tanévzárás szervezése Ballagás szervezése
Járványügyi helyzettel összefüggő operatív szervezés	Tanítás nélküli munkanapok felhasználása Kompetenciamérés Az elsősök online beiratása Középiskolai beiratkozás Pedagógusok nyári feladatai, táborok, ügyelet IV. Béla-terv Tanév eleji felmérések
Tantermen kívüli, digitális munkarend	Az intézmény működése a tantermen kívüli, digitális munkarend idején A papíralapú napló kiváltása a tantermen kívüli, digitális munkarend idején A tanórak adminisztrációja a tantermen kívüli, digitális munkarend idején Hiányzások kezelése, összesítése
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Stratégiai tervezés	MRE köznevelési rendszerének küldetésnyilatkozata Köznevelési stratégia 2020-2030 Iskolalelkész feladatköre Helyi tanterv kialakítása (NAT 2020) Az egyéni munkarend Digitális osztály Intézményi önértékelési projekt
Tantermen kívüli, digitális munkarend	Iskolamarketing online Felvételi előkészítő tanfolyamok (középiskola) Elsősök beiskolázása Visszatérés a jelenléti oktatáshoz (2021).
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Munkatársi együttműködés	Minősítések ütemezése Online minősítések Munkatársak elismerése Továbbképzések dokumentálása
Tantermen kívüli, digitális munkarend	Vezetői ellenőrzés a tantermen kívüli, digitális munkarend idején A munkatársak irányítása Szabadságok kiadása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	
	<i>Külön tevékenységet, témát nem sorolunk fel.</i>

	<i>Az intézményvezető az RPI D-Igi Klubban való részvétellel hatékonyan segítette személyes vezetői kompetenciái fejlődését.</i>
--	--

A táblázat jelzi, hogy a köznevelési intézményvezetői tevékenységek leírására nem áll rendelkezésre elfogadott modell. A kompetenciaterületek elhatárolása gyakran képlékeny.

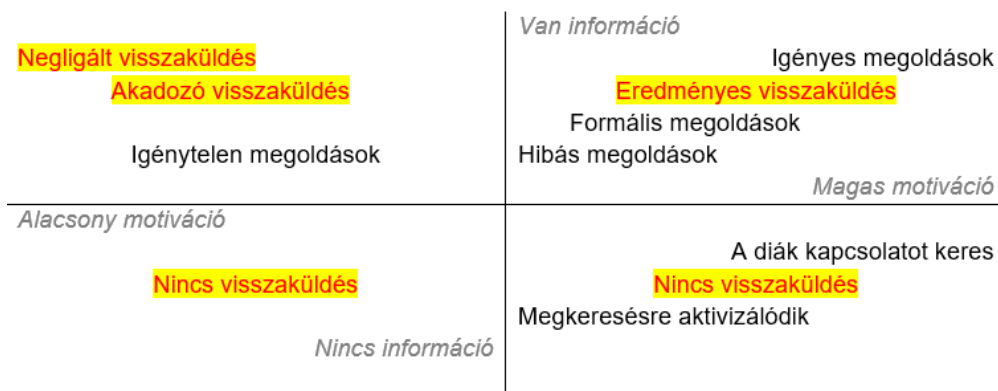
Az RPI D-Igi Klub programsorozata sokrétűen támogatta a vezetők szakmai kompetenciáinak fejlődését. Mind a témaválasztások, mind az alkalmazott módszertanok hozzájárultak ehhez.

A témák kiválasztása rugalmasan igazodott az aktuális igazgatói feladatokhoz. Az eseti megoldások bemutatása mellett jellemző volt a szervezeti integráció / implementáció támogatása. A járványügyi aktualitások, a digitális munkarend kérdései mellett az értékelt vezetői módszertani kérdései is rendszeresen megjelentek.

Az RPI D-Igi Klub mint tanulási folyamat nem csak a résztvevők számára, hanem a projekt fejlesztői számára is tanulságos volt. És eredményes is. A teljesség igénye nélkül soroljunk fel néhány olyan RPI dokumentumot, projektet, amelynek megalkotásában az intézményvezetői közösségnek is jelentős szerepe volt.

➤ **Az érettségi egészségvédelmi kérdései.** A 7 oldalas szakmai anyag az 2020. 04. 21-i középiskolai igazgatói RPI webináriumról készült, szerkesztett feljegyzés. A vizsgaszervezés folyamatát követve mutatta be a szükséges ill. lehetséges, célszerű megelőző intézkedéseket [20].

➤ **Csellengők:** a digitális térben elvesző diákok kezelése köznevelési intézményekben. A 14 oldalas szakmai anyag több webinárium szakmai beszélgetései és egy iskolában folytatott vizsgálat után készült el. A motiváció és az információáramlás rendszerében vizsgálta a tanulói viselkedéseket. Sorra vette a digitális munkarend idején alulteljesítő vagy sokat rontó tanulók helyzetét, a jelenség kiváltó okait, az intézmények preventív illetve interventív megoldásait. Az egyik konklúzió a horizontális tanulás bővítésének hasznossága volt.



4. ábra. A Csellengők című RPI szakmai anyag alapmodellje [22]

➤ **TKDM felmérés.** A tantermen kívüli digitális munkarend tapasztalatait célzó felmérés alkálva került megszervezésre 2020 júniusában (tapasztalatok, felkészülés a 2. hullámra). Minden intézmény saját kérdőív rendszert kapott, hozzájárulásuk esetén az országos összehasonlítható elemzésnek is részesei lehettek. A kérdőív rendszer a szülőket, diákokat és a tanárokat egyaránt megszólította. 36 intézmény vett részt az adatgyűjtésben, 6748 válasz érkezett (3337 szülői, 2631 diák, 780 pedagógus). Az egyes intézmények a kérdőíveket feldolgozták. Az országos összesítésről Kopp Erika adott első tájékoztatást az RPI 2020. évi Országjáró rendezvényén [22].

➤ **„Visszatérés” szakmai anyag.** „A Református Pedagógiai Intézet és a Református EGYMI munkatársai 2021 januárjában összeállítottak egy anyagot a középiskolások, akkor küszöbön állónak látszó iskolai visszatéréssel kapcsolatban.” Az elemzést az RPI D-Igi Klub középiskolai munkacsoportja vitatta meg. A munkaanyag 2021. 04. 14-én került publikálásra. Ajánlásokat tartalmazott a pedagógusokhoz, a diákok, az intézményi lelkészek, a szülők és az igazgatók számára. A négyoldalas elemzés felhívta a figyelmet, hogy a jelenléti oktatásra való visszatérés ugyanolyan krízishelyzet lesz, mint az online otthoni oktatás kialakítása volt. Az akklimatizálódás és a türelem fontosságát kiemelő szakmai anyag az igazgatók figyelmét a fizika biztonság, a szabályok, keretek megteremtésére és a konfliktushelyzetek kezelésére irányította [23].

➤ **Önértékelés.** A 20/2012 EMMI rendelet többszöri módosítása után 2016-ban kezdődött az ötéves köznevelési intézményi önértékelés ciklus. A 2021-ben lezáruló folyamat befejezését az intézményi szintű önértékelés fémjelezte. (A főbb fázisok: adatgyűjtés dokumentumelemzéssel, kérdőívvel, interjúkkal; jegyzőkönyvkészítés, értékelőfelület kezelése). Az RPI D-Igi klubban képzést (előadást, jó gyakorlat bemutatást) és tanácsadást biztosítottunk a folyamat végigkísérésére. Hat református szaktanácsadó aktív közreműködésével 26 mintadokumentum, két ppt összefoglaló, és egy-egy videófilm illetve kereszttáblázat készült, jelentősen csökkentve az igazgatói feladatterhelést [24].

➤ **DM21 felmérés.** 2021 május-júniusában a középiskolák számára kidolgozott kérdőív, digitális módszertani mérleg. Az vizsgálja, hogy mely módszereket, eszközöket kedvelték a tanulók a tantermen kívüli, digitális munkarendi oktatás idején. A kérdőívek még feldolgozás alatt vannak.

➤ **Testnevelés tantárgyi kockázatok járványidőszakban.** Az RPI D-IGi Klub felvetései nyomán két online konferencia segítette a testnevelőket, hogy az online oktatás utáni visszatérésben hogyan értelmezzék a fokozatosságot, milyen maradványtünetekkel számoljanak. „Terhelés alatt szem előtt” – lett a rendezvény mottója, melyen a Magyar Diáksport Szövetség volt az RPI szakmai partnere.

➤ **Szóba hozzuk!** A projekt ötletszerű felvetése az RPI D-Igi Klub beszélgetésein történt, az RPI belső szakmai megbeszélésein aztán sokkal messzebbtekintő megoldás, egy videóinterjú-sorozat körvonalazódott. „Az elmúlt időszakban rengeteg minden történt körülöttünk és bennünk. Nem várt kihívásoknak kellett megfelelnünk, soha nem látott feladatokat kellett megoldanunk, és közben néha elveszettnek, magányosnak érezzük magunkat. »Szóba hozzuk« sorozatunkban időről időre felmérjük, hogy mik azok a problémák, kérdések, amelyek legjobban feszítik pedagógusainkat, és megkeressük azt a hiteles, autentikus szakértőt, akitől válaszokat kaphatunk ezekre”¹⁵ [24].

A Szóba hozzuk projekt megindulása után a D-Igi Klub a promócióban illetve a disszeminációban vállalhat szerepet.¹⁶

2020 szeptemberében az RPI tantárgygondozó szaktanácsadói a tantermen kívüli digitális munkarend utáni újrainduló oktatás idején mérőeszközöket biztosítottak a pedagógusoknak a felzárkózás, felzárkóztatás segítésére (különösen a 8. évfolyamosok számára). Ez az együttműködés, valamint a testnevelők szakmai értekezlete, a Szóba hozzuk projekt megmutatta, hogy az igazgató fórum hogyan tudja újszerű módon megfogalmazni a református köznevelés szakmai igényeit, elvárásait a pedagógiai szakmai szolgáltató intézet felé. Ismét Szontagh Pált, az RPI igazgatóját idézzük: „Minden héten tartunk úgynevezett digitális igazgatói klu-

¹⁵ Részletek Szontagh Pál: Szóba hozzuk – ajánlójából. A projekt szakmai partnere a Református Közéleti és Kulturális Alapítvány

¹⁶ A sorozat vendégei voltak 2021 tavaszán: Prof. Dr. Bagdy Emőke klinikai szakpszichológus, pszichoterapeuta, a KRE professor emeritaja; Dr. König-Görögh Dóra testnevelő-egészségfejlesztő, egyetemi oktató, Dr. Aáry-Tamás Lajos, az oktatási jogok biztosa

bokat az általános és a középiskolai igazgatóknak. Ezek bizalmas beszélgetések a problémák és jó gyakorlatok megosztásával, sok esetben egymás bátorításával, közös imádsággal, melyek során nagyon fontos visszajelzéseket kapunk az intézmények szakmai és lelki állapotáról” [25].

Az RPI D-Igi Klub stratégiai feladatvállalása

A Magyarországi Református Egyház Zsinata 2018 óta dolgozik a református oktatási stratégia új szakaszán. A Református Pedagógiai Intézet öt éves középtávú munkaterv segítségével tervezi a stratégiai feladatellátást. Az RPI D-Igi Klub több ízben is foglalkozott stratégiai kérdésekkel. Megvizsgálható, hogy a fórum működése koherens-e a református oktatáspolitikai célokkal és törekvésekkel [26].

A Magyarországi Református Egyház az oktatási stratégia fejlesztése során jövőképelemeket határozott meg.

Az RPI D-Igi Klub tevékenysége az alábbi jövőképelemek megvalósulásához járul hozzá:

- A MRE iránymutatásait továbbképzéseken, műhelyfoglalkozásokon, kerekasztalbeszélgetéseken ismerik meg a fenntartók és az intézményvezetők (J2_3)
- A református köznevelési rendszer országos működését az országosan szervezett pedagógiai szakmai szolgáltatások, [...] támogatják (G6_4)
- Hitükben elkötelezett, szakmailag felkészült, hiteles vezetők irányítják intézményeinket. (A3_2, E4_1)
- A személyes és online pedagógus szakmai fórumok biztosítják a pedagógiai-módszertani innovációk ösztönzését és elterjesztését. (G6_6)
- Közös fórumok, rendezvények szolgálják országos és regionális lefedettséggel a tapasztalatcserét, a jó gyakorlatok megosztását, a hálózati tudásmegosztást. (P7_3)
- A református intézmények kapcsolatrendszerüket Kárpát-medencei dimenzióban építik ki, fejlesztik. (P7_1)
- Az egymáshoz területileg közel lévő intézmények ismerik egymást, és rendszeres kapcsolatot tartanak mind horizontális, mind vertikális intézményi szinten. (P7_2)
- Online felület működése segíti az intézményi szervezetfejlesztést és intézményrendszerfejlesztést. (N8_5)
- Különböző élethelyzetre felkészítő kommunikációs tréning szervezése történik intézményfenntartók és intézményvezetők részére. (M8_5)
- Az intézmények támogatást kapnak a tudatos intézményi marketing az arculat kialakításában. (M8_4)

Az RPI D-Igi Klub szakmai párbeszéde hatással van az alábbi jövőképelemek megvalósítására:

- A református köznevelési intézmények ismerik, azzal azonosulva elfogadják, és a szakmai autonómia megtartásával saját helyzetükre alkalmazni képesek a Magyarországi Református Egyház köznevelési küldetésnyilatkozatát és stratégiáját (A3_6)
- A nevelőtestületeket értékharmonia, normabiztonság és bizalmi légkör jellemzi. Intézményeikre keresztyén szellemi-lelki műhelyként tekintenek. (B3_1)
- Krisztusi emberkép hatja át az intézményeinket, és szolgál a pedagógiai munka alapjául. (B3_2)
- A református intézményben egymás kölcsönös szeretete és tisztelete, az evangéliumi tanítás hatja át a fenntartó, pedagógus, tanuló, szülő közötti kommunikációt. (T3_4)
- A Magyarországi Református Egyház folyamatos feladatának tartja a református köznevelési intézményrendszer ismertségének és elismertségének előmozdítását. (M8_1)

- A református köznevelési intézmények a helyi társadalomban tevékeny és értékközvetítő szerepet töltenek be. (R9_4)
- Az intézményvezetők továbbképzése, belföldi és külföldi keresztyén szakmai tapasztalatcsere lehetősége országos szinten szervezett. (E4_4)

Az RPI D-Igi témái részletesen elemezték az MRE Oktatási Stratégia alábbi jövőélemeit is:

- Ötéves intézményi fejlesztési tervezés (D2_4)
- A református keresztyén nevelés önmeghatározásán alapuló standardizált mérési-értékelési eszközrendszer (C6_8)
- Korszerű stratégiai és szakmai dokumentumok rendelkezésre állása (C6_2)
- Az iskolalelkész feladatköre (F4_1)
- Pályaorientációs tevékenység, pályakövetési rendszer (L1_5)
- Tanulási utak védelme (L1_4)
- Református pedagógus elismerési rendszer (H4_3)

4. táblázat: Az RPI D-Igi működése az alábbi középtávú célok mentén szinergikus az RPI középtávú munkatervével [27]

RPI Középtávú munkaterv vízió	RPI D-Igi Klub reflexió
A szaktanácsadók a web 2.0 lehetőségeit kihasználva osztják meg tudásukat kollégáikkal.	A tanügyigazgatási szakmai szolgáltatások iskolavezetői szaktanácsadásként is funkcionálnak.
Az egyes rendezvényeken nyomtatott formában már nem jelennek meg a szakmai anyagok, [...] a rendezvény zárását követően a kód a teljes szakmai anyaghoz való hozzáférést biztosítja. Így nemcsak a költségek faraghatóak, de környezettudatosabb szolgáltatás nyújtható.	Az RPI D-Igi Klub működése során nyomtatott anyag nem kerül közreadásra. A szakmai anyagok utólagos közzététele fejleszthető.
Az intézmények segítése a jogszabályi kötelezettségekből adódó mérési, értékelési feladataik minél hatékonyabb, eredményesebb ellátásában. Intézmények segítése pedagógiai mérési-értékelési rendszerük kialakításában, működtetésében, fejlesztésében	Mérőeszközök biztosítása a digitális munkarend utáni újraindulás idején. Mérések szervezésével kapcsolatos egyeztetések.
A sikeres rendezvény érdekében végrehajtott intézkedések, tevékenységek, adminisztratív feladatok összessége az az ügyviteli rendszer, amely nélkül egy rendezvényt sikeresen, zavartalanul nem lehet lebonyolítani.	Újabb online elemekkel bővült a szakmai rendezvények adminisztrációja.
A Református Pedagógiai Intézet legfőbb feladata továbbra is a jogszabályváltozások követése és kommunikációja, az intézmények felelős jogalkalmazói tevékenységének támogatása lesz.	A rendezvények 42%-án kerül sor jogszabályismertetésre, értelmezésre. Heti / kétheti lehetőség van a jogszabályok elemzésére.
Új 30 órás képzések akkreditálása a társadalmi igények és a pedagógusszerep folyamatos változása alapján, pl.: pályaorientáció; megváltozott szerepek a munkaerőpiacon; motiváció felkeltése és fenntartása a pedagógus munkakörben, konfliktuskezelés és kommunikáció.	Nem harmincórás képzésen, de a pályaorientációs, munkatársak motiválása, konfliktuskezelés, kommunikáció témája az RPI D-Igi Klub munkájának. Az aktív tagok egy tanévben több mint 60 órányi

	képzésen vettek részt.
Képzési kínálatát a bázisintézményi hálózatra alapozva szélesíti és a helyi jó gyakorlatok segítségével mélyíti.	A jógyakorlatok bemutatása megjelent az RPI D-Igi működésében.
Regionális szinten tanári esetmegbeszélő/-elemző körök kialakítása is rendkívül fontos feladat, ahol havi szinten, de önkéntes alapon találkoznak (iskolánként pl. 1-2 fős delegáció), hogy legyen lehetősége a pedagógusoknak ventilálni, konkrétan segítséget és támogatást kapni.	Országos szinten, hetente történik esett elemzése, a rendezvények 45%-án. Iskolánként 1-2 fő vesz részt azD-Igi Klub munkájában. A D-Igi klub munkájában is megjelentek mentálhigiénés elemek. A résztvevők konkrét segítséget nyújtanak egymásnak, nem csak online, hanem személyesen is.
Szeretnék a feladattervezést- és elrendelést, a szaktanácsadói feladatellátást és távlatilag a rendezvényszervezéssel kapcsolatos adminisztrációt (elégedettségmérés, tanúsítványok kibocsátása) is online programokkal támogatni.	A jelenlét igazolása és az elégedettségmérés digitális eszközökkel történik.
Az utazás idő- és környezetterhelési ráfordítása e-konferenciák, webszemináriumok szervezésével csökkenthető és csökkentendő	Az utazási idő eltűnése rendszere-sebb, rövidebb, ezért koncentráltabb találkozókat segít.

Az RPI D-Igi Klub működése koherens és szinergikus a református oktatásügy stratégiai célkitűzéseivel. A vezetőkkel való kapcsolattartás segítheti, hogy a munkatársak körében az RPI szakmai szolgáltatások iránti bizalom növekedjék.

Az RPI D-Igi Klub funkcionalitása

5. táblázat Funkciók és akciók az RPI D-Igi Klub tevékenységében 2020-2021.

Funkció	Eszköz	Akció (példa)
Információáramlás	Tájékozódás	Intézményi körkép
	Tájékoztatás	Igazgatói naptáram
	Értelmezés	Nkt módosítások
	Képzés	Az új BTMN szakmai ajánlások
Vezetői kompetencia-fejlesztés	Esetelemzés	Kőhajítás
	Problémaelemzés	A jelenléti oktatáshoz való visszatérés előkészítése
	Problémamegoldás	Nyári étkeztetés szervezése
	Helyzetkezelés	Járványügyi bejelentések rendje
	Kockázatelemzés	Érettségi járványügyi protokoll
	Tanügyigazgatási rutin fejlesztése	Jegyzőkönyvek az iskolában
	Szereprepertoár bővítése	Hiányzások engedélyezése
	Identitásépítés	Igazgatói feladatok a minősítések ütemezésében
Hálózatosodás	Baráti kör, együttműködés	Személyes beszámolók
	Jó gyakorlatok megosztása	Wacom-tábla használata
	Ötlettár	Iskolamarketing eszközök
	Pedagógiai eszközfejlesztés	Intézményi önértékelés eszköz-

		parkja
	Szolgáltatásfejlesztés	Testnevelők szakmai értekezlete
	Közös felelősségvállalás	<i>Maga a részvétel.</i>

Az RPI D-Igi Klub a 2020/2021. tanítási év zárásakor megfogalmazta, milyen funkciókat lát el működése során. Az együttműködési fórum támogatja az információáramlást, hozzájárul a vezetők szakmai fejlődéséhez és segíti a hálózatosodást.

Ezek a funkciók összhangban vannak a református köznevelési rendszer stratégiai céljaival.

Tanulások, következtetések

2020-ban a tantermen kívüli, digitális munkarendi oktatás került elrendelésre. Ekkor, de valójában nem csak emiatt kezdte meg működését a Református Pedagógiai Intézet intézményvezetők számára szervezett webinárium (RPI D-Igi Klub). Az új szakmai fórum nem kényszerű megoldás volt, hanem a krízishelyzetet lehetőségként tudta megragadni. Ebben meghatározó szerepe volt azoknak a stratégiai elemzéseknek, amelyek sok eleme szintetizálódott a RPI D-Igi projektben. A növekvő részvétel, a folyamatos érdeklődés jelzi, hogy a református köznevelésben jelen lévő valós igényt ismert fel az RPI. Az információáramlás támogatása, a vezetők folyamatos szakmai fejlődésének segítése, a hálózatosodás katalizálása releváns és szükséges funkció. A funkciók és az akciók koherensek.

Az intenzív rendszerfejlesztés (15 hónap alatt 85 meeting) igényli a kutatási és fejlesztési tevékenységek szinkronitását. Az RPI D-Igi Klub a munkahelyi tanulás része, LLL-szervezet, a horizontális tanulás színtere, célszerű az ezzel kapcsolatos tanulási modelleket [28] elemezni és kreatívan applikálni. Szükséges annak felmérése, milyen elemek vonzzák a résztvevőket (témák, személyiségek, módszertan, stílus, alkalmas időpont stb.), ezeket az erősségeket továbbépíteni. A külső meghívottak szerepe dilemmát jelent: illeszkednek-e a meglévő arculati elemekhez? Másfelől szakmai területükön hatékonyabb információátadást biztosíthatnak. Az egyes rendezvények utógondozása – jegyzetek, emlékeztetők kiküldése fejleszthető terület. Hasznos segítség lehet az RPI honlapján a D-Igi Klub rendezvényeihez kapcsolódó, igazgatóknak szóló tanügyigazgatási aloldal létrehozása.

Indokoltnak tűnik az informális – formális tanulás és a kapcsolódó szervezeti megoldások határainak óvatos kezelése. Az intézményvezetők szorosabb együttműködése az RPI-vel várhatóan a többi szakmai szolgáltatás iránti igényt is növeli, ezt célszerű a kapacitások bővülésével arányosan kezelni. Magának a D-Igi Klubnak a növekedése is kérdéseket vet fel: a szakmai fórum iránti egyik elvárás az információk gyors áramoltatása, a másik pedig a kolleгиális megbeszélések, beszélgetések szervezése. Az információsűrűség talán az egyes alkalmak rovatosságával növelhető (20-30 perces egységek, különbségtétel az operatív, a stratégiai, az asszociatív és a közösségépítő megbeszélések is között.). A tartalmi munkában a krízisintervenció felől a hálózatosodás felé érdemes elmozdulni.

A következő időszakban az RPI D-Igi Klub fejlesztéséhez szükséges humán erőforrásokat várhatóan az elkötelezett résztvevők fokozatos aktiválásával kell erősíteni. Tanulságos lehet az online fórumok – jelenléti alkalmak összehasonlító gazdasági jellemzése és elemzése is.

Az RPI D-Igi Klub résztvevői hiánypótlónak, „életmentőnek”, szükségesnek tartják a szakmai fórumot. Az RPI 2020/2021. tanévi partnerelégedettségi felmérésében ilyen szakmai véleményeket olvashatunk [29]:

- „A D-Igi Klub működése régi hiányt fedett le.
- Nagyon hasznos volt, hogy hétfőnként meg tudtuk beszélni mindent az Igi-Klub keretében.
- A D-Igi Klub működése itt is segített.

- Mi délután tanítunk, ezért a D-Igi Klubban nem tudunk részt venni. Az emailben küldött emlékeztetők és figyelem felhívások hasznosak számunkra.
- Elég lenne az Igi Klub kétéhetente, és rövidebb időtartamra tervezve, csak a lényegi elemeket megtartva. (időhiány, sok vezetői tennivaló miatt).
- Rendkívül jó csapat kovácsolódott a DIGI-Klub résztvevői között. A szakmai anyagok és a tapasztalatcsere hatalmas segítséget jelentett minden igazgató számára. Igazi segítő barátokra leltünk egymásban [...]. Hálás köszönet!
- Az IGI-Klubok óriási segítséget jelentettek mind az információ, mind a lelki támogatás terén.”

„Ne félj, mert én veled vagyok, ne csüggedj, mert én vagyok Istened! Megerősítelek, meg is segítelek, sőt győzelmes jobbommal támogatlak.” (Ézs 41,10).

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] 1102/2020. (III. 14.) Korm. határozat a koronavírus miatt a köznevelési és szakképzési intézményekben új munkarend bevezetéséről, 1. a. pont. (Magyar Közlöny, 2020. 42. szám. 1388. oldal.)
- [2] 1102/2020. (III. 14.) Korm. határozat 1. b. pont.
- [4] SZONTAGH, Pál *Tanítás, tanulás, tanulság - pedagógiai-szakmai szolgáltatás a virtuális térben.* Magyar Református Nevelés 2020/3. Budapest: Református Pedagógiai Intézet, 2020., pp. 79-89.
- [4] http://www.refpedi.hu/sites/default/files/hir_kepek/RPI_modszertani_level_szuloknak.pdf Letöltés 2021.08.15.
- [5] 1102/2020. (III. 14.) Korm. határozat 1. eb. pont.
- [6] MÁRKUS, Gábor *A digitális munkarend egyes tanügyigazgatási kérdései, RPI körlevél, 2020. március 16.*
http://refpedi.hu/sites/default/files/hir_kepek/Digitalis_munkarend_tanugyigazgatas_MG20200316.pdf. Letöltés 2021. 08. 15. p. 2.
- [7] BÁNNÉ MÉSZÁROS, Anikó *Segédanyag a Zoom „videochat” programhoz, a webfelület használatához.*
http://refpedi.hu/sites/default/files/hir_kepek/Zoom%20hasznalata_VEGLEGES_20200323_BMA_0.pdf Letöltés 2021. 08.15.
- [8] 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben résztvevők juttatásairól és kedvezményeiről 5. § (3) d) és (6) bekezdés.
- [9] MÁRKUS, Gábor *Éves szakmai beszámoló a Református Pedagógiai Intézet 2011. évi munkájáról. 2012. ápr. 10.* RPI Irattár.
- [10] Dr. JAKAB-SZÁSZI Andrea, MONCZ Anikó, SZONTAGH Pál: *A reformáció tanítása - a tanítás reformációja: Megújuló szakmai szolgáltatás a református köznevelésben*, Budapest: Református Pedagógiai Intézet, 2016. p. 66.
- [11] HEWARD-MILLS, Dag *A vezetés művészete.* Szombathely, Immánuel Alapítvány, 2013. – 321. o.
- [12] MÁRKUS, Gábor *Négy kritikus pont a keresztyén vezető helyzetében és a biblikus szemléletű iránymutatás.* Magyar Református Nevelés 2019/1. Budapest: Református Pedagógiai Intézet, 2020., pp. 26-33.
- [13] MÁRKUS, Gábor *A digitális munkarend egyes tanügyigazgatási kérdései, RPI körlevél, 2020. március 16.*
http://refpedi.hu/sites/default/files/hir_kepek/Digitalis_munkarend_tanugyigazgatas_MG20200316.pdf. Letöltés 2021. 08. 15. p. 2.
- [14] 1Kor 13,9. Rev. Károli-fordítás.
- [15] Szerk. BÁNNÉ MÉSZÁROS, Anikó. <http://refpedi.hu/content/általános-iskolák>. Letöltés 2021. 08. 15. Az RPI honlapján.
- [16] <https://www.reformatus.hu/oktatas/intezmenyt-keresek/> Létszámadatok link alatt. Letöltés 2021. 08. 16.

- [17] SZONTAGH, Pál: Részvételi statisztikák, e-mail, 2021. 07. 27.
- [18] McChesney, Chris, COVEY, Sean, HULING, Jim: *A megvalósítás 4 alapszabálya: Hogyan érhetjük el létfontosságú céljainkat?* Bp.: Harmat, 2017. pp. 37-42. ISBN978-963-288-408-5.
- [19] Önértékelési kézikönyv. 5. kiadás. Budapest: Oktatási Hivatal, 2021. pp. 104-109, 166-180.
- [20] MÁRKUS, Gábor – GÖRÖG, Tímea: Az érettségi egészségvédelmi kérdései. Feljegyzés az RPI középiskolai igazgatói webináriumáról (RPI körlevélként került kiküldésre, 2020. 04. 28.)
- [21] MÁRKUS GÁBOR: Csellengők: a digitális térben elvesző diákok kezelése köznevelési intézményekben. (RPI körlevélként került kiküldésre 2020. 05. 18-án.)
- [22] KOPP, Erika: *A digitális oktatás tapasztalatai. Online előadás videófelvevétele.* Az RPI 2020. 08. 25-i rendezvénye. <https://www.facebook.com/refpedint/videos/930864477439930> Letöltés: 2021. 08.15.; valamint MÁRKUS, Gábor: *TKDM felmérés: az adatgyűjtés összefoglalója.* Kézirat. Bp. RPI, 2020.
- [23] SZONTAGH, Pál, BORI, Judit, GYULAI, Ildikó [et al.]: *Ajánlások a teljes jelenléti oktatáshoz való visszatéréshez a református iskolákban 2021-ben.* RPI, 2021. 04. 12. http://refpedi.hu/sites/default/files/hir_kepek/Visszateres_ajanlasok_RPI_REGYMI_20210414.pdf . Letöltés: 2021. 08. 16. Továbbá: SZONTAGH, Pál: *Ajánlások a teljes jelenléti oktatáshoz való visszatéréshez.* RPI, 2021. 04. 14. <http://refpedi.hu/ajanlasok-a-teljes-jelenle-ti-oktatashoz-valo-visszatereshez>. Letöltés: 2021. 08. 16.
- [24] <https://drive.google.com/drive/folders/1IZm-KjPEV3Vf8JyVcxEDgTwI0HFP6Zyl?usp=sharing> (Letöltés 2021. 09. 22.) A link csak a böngészőbe másolva aktív.
- [24] https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=4006005352784408&id=176245419093773, illetve https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=4017840408267569&id=176245419093773. Letöltés 2021. 08. 16.
- [25] BARNA, Bálint: Szóba hozzák: interjú Szontagh Pállal. Parókia portál, 2021. március 23. <https://parokia.hu/v/szoba-hozzak/> Letöltés: 2021. 09. 22.
- [26] A Magyarországi Református Egyház Zsinata 2018 novemberében fogadta el a Zs.-39/2018.11.22. sz. határozatát a Magyarországi Református Egyház oktatásfejlesztési stratégiáról szóló beszámoló elfogadásáról és a Magyarországi Református Egyház köznevelési küldetésnyilatkozatának elfogadásáról. Előterjesztő Ábrám Tibor. A XIV. Zsinat 2018. november 21-22-i ülésének határozatai <https://www.reformatus.hu/egyhaziunk/dokumentumkereso/hatarozatok/zsinat/2018/a-20181121-22-i-zsinati-%C3%BCI%C3%A9s-hat%C3%A1rozatai/> , 75-98. o. Letöltés: 2021. 08. 10.
- [27] SZONTAGH, Pál: *A Református Pedagógiai Intézet 2018-2022. évi középtávú munkaterve.* Bp: 2017. 30 p. http://www.refpedi.hu/sites/default/files/csatolt_fajlok/Középtávú%20munkaterv%202018_2022%20_20171201.pdf
- [28] HORVÁTH, László, KOVÁCS, Anikó, SIMON, Tünde: *Tájékoztató a horizontális tanulásról intézményvezetők és pedagógusok számára.* Bp: Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2015. 20 p. ISBN 978-963-682-863-9
- [29] SZONTAGH, Pál, BÁNNÉ MÉSZÁROS, Anikó: *Partneri elégedettségmérés 2020/2021 tanév.* Bp: RPI, 2021. Kézirat, publikálás alatt.