

## **A Nemzeti alaptanterv implementációja**

Összeállította: Vass Vilmos

\*

Az anyag összeállításában közreműködtek: Báthory Zoltán, Brassói Sándor, Halász Gábor,  
Mihály Ottó, Perjés István, Vágó Irén

Budapest, 2008. március

## Bevezetés

A jelenlegi Nat (Nat-2007) az illetékes kormányok által hivatalosan kiadott dokumentumok sorában a harmadik. Az elsőt 1995-ben, a másodikat 2003-ban, a harmadikat pedig 2007-ben adták ki. A második bevezetése az oktatási nagy rendszerbe jelenleg is folyamatban van, miközben a pedagógus közösségeknek és az irányítóknak már azon kell gondolkodniuk, miként érvényesítik pedagógiai programjaikban és helyi tanterveikben a Nat-2007 előírásait. (Az első bevezetése a 2006/07. tanévben a 10. évfolyamon befejeződött.) Annak érdekében, hogy a mostani Nat bevezetése, implementációja sikeres legyen nem árt tudni a három Nat nemzedék pedagógiai üzeneteit.

Az első hivatalosan elfogadott Nat 1995-ben jelent meg (A Nemzeti alaptanterv kiadásáról szóló 130/1995. (X. 26.) Korm.rend.) és bevezetése szakaszosan, az 1998/99-ik tanévben kezdődött el (1998. szeptember 1.) az első és a hetedik évfolyamon. Szerkezetében egy nálunk akkor új típusú ún. **kétpólusú tartalmi szabályozás** központi oldalát jelenítette meg. Az iskolák ehhez a központi oldalhoz képest határozhatták meg az adott intézményre jellemző és kötelező pedagógiai programot és helyi tantervet. A Nat strukturális újszerűsége komoly kihívást jelentett a pedagógusoknak, az iskolák igazgatóinak és a fenntartóknak is. Strukturális újdonságot jelentett még, hogy a dokumentum szerkesztői a központilag előírt tananyagot általános fejlesztési és részletes **követelményekben** fogalmazták meg az iskolai nevelés-oktatás első 10 évfolyamára érvényesen.

A dokumentum tartalmában is több újítás bevezetésére került sor. A magyar iskolarendszerben szokásos tantárgyi szemléletet a tanítási tartalom **integrált szemlélete** váltotta fel. A szerkesztők a műveltség alapjait (a műveltség kánonját) 10 műveltségi területen foglalták össze. (Legalábbis ez volt a szándékuk.) Szintén tartalmi újítást jelentett, hogy a dokumentum elején megjelenítették a műveltségi területek oktatásának közös követelményeit, az ún. keresztterveket.

A második hivatalosan elfogadott Nat dokumentum 2003-ban jelent meg (A Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 243/2003.(XII. 17.) Korm.

rend.). Ebben a dokumentumban mind szerkezeti, mind tartalmi szempontból több jelentős változás történt. A kétpólusú tartalmi szabályozás rendszere lényegében változatlan maradt, de a részletes követelmények elmaradtak, és helyettük a tanulás lényegét jobban kifejező **fejlesztési feladatok** kerültek. Ez utóbbi döntés következtében a dokumentum lényegesen rövidebbé és áttekinthetőbbé vált, és ami a legfontosabb: a hangsúly a tartalomról a tanulás kompetencia alapú koncepciójára helyeződött át. Úgy szintén megnőtt a tartalmi szabályozás egészében a kiemelt fejlesztési feladatok (keresztantervek) hangsúlya és szerepe. Újítás volt az is, hogy a Nat-2003-ban a fejlesztési feladatokat az oktatási rendszer egész vertikumára dolgozták ki (1-12. évfolyam), mivel közben egy törvényi rendelkezés értelmében a tankötelezettséget a 18. életévre meghosszabbították. A Nat-2003 bevezetése felmenő rendszerben a 2004/05. tanévben kezdődött (2004. szeptember 1.) el az első évfolyamon. Jelenleg, a 2007/08. tanévben a 4. évfolyamon tart.

A Nat-2007-ben a szerkesztők arra törekedtek, hogy továbbfejlesszék az előző Nat tanuláskoncepcióját. További hangsúlyt kaptak az általános és kiemelt fejlesztési feladatok, a keresztantervek – vagyis a közös értékek. A dokumentum **megalapozta az EU által javasolt kulcskompetenciák rendszerét**, mely szemlélet időközben általánossá vált mind az oktatásméleti gondolkodásban, mind a pedagógiai praktikumban. (Vö. az Európai Parlament és a Bizottság 2006. december 18-án kelt javaslatait a kulcskompetenciákról és az élet egészére kiterjedő tanulásról.)

A Nat generációk szakértői mindig is arra törekedtek, hogy a pedagógiai változásokat mérlegeljék, a fontosabb fejleményeket a dokumentumban érvényesítsék. Ezzel is felhívják a pedagógus közösségek, az irányítók és a fenntartók figyelmét a pedagógia világában bekövetkező változásokra.

Az oktatási miniszter 2006 szeptemberétől – a Nat Bizottság kinevezésétől – a Közoktatásról szóló törvény 93.§ (1) alapján elrendelte a Nat-2003 felülvizsgálatát. A Nat-2003 felülvizsgálatának célja a jogi, az oktatáspolitikai és az általános pedagógiai szempontok érvényesítése volt. Ennek értelmében értékelte a Nemzeti alaptanterv bevezetésével és alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatokat, kezdeményezte a módosítást. Fontos célkitűzés volt a Nat-2003 kompetencia alapúságának elmélyítése és strukturálása, a kiemelt fejlesztési feladatok újragondolása valamint a Közoktatásról szóló törvény 2003-2006 közötti tartalmi változásainak érvényesítése. A revideált Nat (Nat-2007) tartalmi jellemzői fokozatosan,

hosszas viták és egyeztetések nyomán alakultak ki. A fontosabb tartalmi jellemzők a következők:

- Megerősítette a dokumentum bevezetője a Nemzeti alaptanterv szerepét és értékrendszerét a közoktatásban
- Meghatározta a kulcskompetenciák szerepét, az egyes területek szerkezetét (meghatározás, ismeret, képesség, attitűd)
- Bővítette és felülvizsgálta a kiemelt fejlesztési területeket (keresztntantervek), melyek valamennyi műveltségi területen érvényesek és a személyiségfejlesztést szolgálják.
- Kiegészítette az Egységes alapokra épülő differenciálás c. részt a differenciális tanulásszervezés szempontjaival.
- Beépítette a Nat-2007 bevezetőjébe a tanulói esélyegyenlőség segítésének elveit.
- Elkészítette a képzési szakaszok: 1-2. (bevezető szakasz), 3-4.(kezdő szakasz), 5-6.(alapozó szakasz), 7-8.(fejlesztő szakasz), 9-12. (általános műveltséget megszilárdító, elmélyítő, pályaválasztási szakasz) leírásait.

A felülvizsgált dokumentum erősítette alaptantervi, stratégiai jellegét, ugyanakkor megmaradt fejlesztő funkciója is. A 202/2007. (VII. 31.) számú kormányrendelet rendelkezett a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 243/2003.(XII. 17.) Korm rendelet módosításáról, meghatározta a tartalmi szabályozás rendszerét is. A Nat-2003 korábban felmenő rendszerben történő bevezetését (2004. szeptember 1. első évfolyam) nem változtatta meg. A kormányrendelet értelmében az intézményeknek (szükség esetén) 2007. december 31-ig kellett felülvizsgálniuk pedagógiai programjukat.

### **A Nemzeti alaptanterv műveltségképe, tudáskonceptiója, tanulásfelfogása**

A Nemzeti alaptanterv meghatározza a közvetítendő műveltség fő területeit, az iskolában elsajátítandó műveltségi alapokat. Ennek részei – a társadalmi műveltségre alapozva - a kulcskompetenciák, a kiemelt fejlesztési feladatok és az egyes tartalmi szakaszokban megvalósítandó műveltségterületi fejlesztési feladatok. Az iskolai műveltség tartalmának irányadó kánonja a kulcskompetenciák rendszere. Kiemelt értéknek tekinti azt a tudást, amely a minőségi munkavégzést, a gazdaság világában való eredményes, sikeres szerepvállalást segíti elő. Az iskolai tudást a gazdaság hajtóerejének tekinti. Alapvető érték az elsajátított tudás használhatósága, hasznosíthatósága. Ennek érdekében kiemelten fontos a

kulcskompetenciák fejlesztése, az egész életen át tartó tanulásra, ezen belül az egyén tanulási kompetenciájának fejlesztésére való felkészítés.

## **Az implementáció fogalma**

Az implementáció bevezetés, elterjesztés, harmonizáció, begyökereztetés. A Nemzeti alaptanterv implementációja az a több éven át tartó, komplex folyamat, amelyben megvalósulnak a Nat- 2007 célkitűzései, alapelvei a közoktatási rendszer egészében. Az implementáció funkciója egyfelől a tartalmi szabályozási rendszer egyes elemeinek (kerettantervek, oktatási programok, állami vizsgakövetelmények, mérési-értékelési feladatok, tankönyvek, taneszközök, iskolai pedagógiai programok) közös műveltségi alapok, tudáskonceptió és tanulásfelfogás mentén történő integrálása, harmonizációja, másfelől a Nemzeti alaptanterv megvalósulásának, bevezetésének segítése, támogatása. A Nat implementációja a közoktatás átfogó modernizálásának, ezen belül a tanulás eredményessége javításának egyik legfontosabb átfogó eszköze. Ennek megfelelően szorosan hozzákapcsolódik a modernizációt szolgáló egyéb eszközökhöz, így különösen a fejlesztéspolitikai eszközökhöz, és a közoktatás mérési és értékelési rendszeréhez.

## **Az implementáció átfogó célkitűzései**

A Nat megalkotásával, módosításával és implementálásával átfogó oktatáspolitikai és oktatásfejlesztési célokat kívánunk elérni. E folyamat révén lehetőség nyílik az iskolai oktatás-nevelés tartalmi megújulására és a pedagógiai kultúra magasabb szintre emelésére. Az implementáció kiemelt célja, annak biztosítása, hogy az országosan alkalmazott kerettantervek és taneszközök (kiemelten a tankönyvek) **megfeleljenek az új Nat szellemiségének (kulcskompetenciák) és betűjének (fejlesztési feladatok)**, továbbá az, hogy az intézmények pedagógiai programjukat (helyi tanterv) és az általuk alkalmazott pedagógiai módszereket hozzáigazítsák az új NAT-ban megfogalmazott követelményekhez.

## **Az implementáció célkitűzései**

1. A mindenkori Nat-felülvizsgálat kutatási, fejlesztési és innovációs feladat- és eszközrendszerének a meghatározása és összehangolása.
2. Az implementációs folyamat menedzselése során az egyes szabályozó eszközök közötti koherencia biztosítása.
3. A Nemzeti alaptanterv kulcskompetenciáinak, fejlesztési feladatainak és az érettségi követelményrendszerének az egymásra hatásának, viszonyának elemzése.
4. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) közoktatással kapcsolatos céljai között, és a program monitorozása során kiemelt értékelési kritériumként jelenjen meg a Nat implementációjának támogatása.
5. A humán fejlesztés, az iskolai szervezetfejlesztés és a vezetés fejlesztése.
6. A pedagógusok osztálytermi viselkedésében, a tanulás iskolai és osztályszintű szervezésében történő változások erősítése.
7. Az alapkészségek fejlesztését szolgáló iskolai bevezető és kezdő szakasz meghosszabbításával összefüggő teendők végrehajtása.
8. A 18 éves korig tartó iskolakötelezettség végrehajtásának elemzése. Ennek keretében a Nat és az iskolai szakképzési programok viszonyának a vizsgálata

## **Az implementáció feladat- és eszközrendszere<sup>1</sup>**

A Nemzeti alaptanterv implementációjának (i) kutatási, fejlesztési, innovációs, (ii) másodlagos szabályozó, (iii) iskolai szervezet- és humánfejlesztő és (iv) kommunikációs feladat- és eszközrendszere van.

A Nat-2007 implementációjának technikai végrehajtása mindenképpen megköveteli a kutatás, a fejlesztés és az innováció metodológiájának és módszertanának alkalmazását. Ez egyrészt **összehasonlító pedagógiai kutatásokat** jelent, másrészt a Nat implementáció 12-13. évét felölelő teljes idejében szükségesnek látszik a begyökereztetéssel kapcsolatos iskolai események és folyamatok követése, értékelése, ha szükséges a folyamat kiigazítása, a hibák jelzése, a problémák megoldása. Ezt a követő-értékelő rendszert nevezzük **monitorozásnak**.

A **másodlagos szabályozó eszközrendszer** fő elemei: választható kerettantervek, oktatási programcsomagok, tankönyvek, taneszközök, a vizsga és a mérés-értékelés. A legfontosabb eszközei (oktatási programcsomagok) a Nat 2003 bevezetésével jöttek létre, illetve kifejlesztését a Nemzeti alaptantervben megfogalmazott fejlesztési feladatok tették szükségessé. A Nemzeti alaptanterv implementációjának **fejlesztő eszközrendszerének alapját** alkotják a különböző típusú kerettantervek, az **oktatási programok, programcsomagok**. Ezek a curriculumok egyfelől a tartalmi modernizáció és megújítás eszközei, másfelől a módszertani kultúra javítását is elősegítik. Orientálják a tantervfejlesztőket, a taneszközök, a kerettantervek, az állami vizsgák követelményrendszerének kidolgozóit, az országos mérési, értékelési eszközök fejlesztőit és legfőképpen a helyi tanterveket készítőit, illetve összeállítóit.

Az iskolai szervezet- és humánfejlesztés támogatására és erősítésére egy széles **intézményi együttműködési rendszert** kell kialakítani, amiben szakmai testületek, valamint a fejlesztők különböző szakmai orientációjú képviselői jelentős autonómiával rendelkeznek. A **horizontális koordináció** elemei lehetnek például az OKM és az intézményi fenntartók implementációs szerep- és felelősségvállalásának az összehangolása, a szakmai döntési folyamatok szakmai testületekre bízása; a fejlesztéssel foglalkozó intézmények felelős önállósága saját terveik elkészítésében, a kivitelezésben és az értékelésben; az egész tevékenység szakmai és még szélesebb nyilvánosságának és elszámoltathatóságának biztosítása; a fejlesztési folyamatokban az ország legkülönbözőbb helyein működő, e feladatokra alakuló szakmai csoportok megbízása; a pályázati rendszer preferálása. A kulcskompetenciák fejlesztése a megszokottól jelentősen eltérő **pedagógus szakmai kompetenciákat** kíván meg, és igényli a változáshoz való pozitív viszony kialakulását is.

A **kommunikációs rendszer** alatt azokat a marketing stratégiákat és technikákat értjük, amelyek a sikeres implementáció általános **eszközeit és módszereit** foglalják magukba. Ebből következően egy olyan **sokszínű tájékoztatási rendszer** kialakítására kell vállalkoznunk, amely összehangoltan és folyamatosan biztosíthatja a Nat társadalmi köztudatba való elhelyezését.

---

<sup>1</sup> Az implementáció céljainak, feladat- és eszközrendszerének a részletes kifejtését, operacionalizálását a rövidtávú projektterv tartalmazza.

A Nat implementációjának a sikere – mint minden olyan reformé, amely az iskolai tanítási gyakorlat változását igényli – alapvetően függ attól, hogy **a pedagógusok milyen szakmai kompetenciákkal rendelkeznek, és mennyire motiváltak a reformcélok követésére.** A kulcskompetenciák fejlesztését előtérbe helyező új Nat esetében ez fokozottan érvényes, hiszen a kompetenciák fejlesztése a megszokottól jelentősen eltérő pedagógus szakmai kompetenciákat igényel, és igényli a változáshoz való pozitív viszony kialakulását is. Ennek megfelelően a Nat implementációja csak akkor lehet sikeres, ha ennek része – az implementáció horizontális szempontjaként - a pedagógusok professzionalizálódása, az implementációs folyamat igényeinek megfelelő fejlesztése.



## Kutatás – fejlesztés

---

Bármilyen legyen a Nat-2007 implementációjának technikai végrehajtása, az mindenképpen megköveteli a bevezetés minden fázisában a kutatás, a fejlesztés módszertanának és metodológiájának alkalmazását.

A Nat-2007 implementációjával kapcsolatos kutatások és fejlesztések közül a legfontosabbnak egy minőségileg magas színvonalú és hatékony **monitorozó rendszer** (követő – értékelő – fejlesztő rendszer) kiépítését és működtetését tartjuk. A bevezetés minden fontosabb fázisában az oktató-nevelő intézmények (óvodák, iskolák, kollégiumok) kis számú, de szociológiailag jól kiválasztott mintáján, a helyszínen kellene tanulmányozni, hogyan harmonizálják az intézmények pedagógiai programjukat (helyi tantervüket) a Nat-ban megjelenő újabb elvárásokkal (kompetencia alapú programok). Intézmény-típusonként 4-5 intézményre gondolunk. A monitorozás kiterjedne a minőségi kutatás eszközeinek és módszereinek az alkalmazására. Mivel a hivatali íróasztaloknál szinte sohasem lehet pontosan megállapítani - bármilyen alaposan tervezik is - milyen értelmezési és technikai nehézségek és problémák merülnek fel az implementációs folyamat egyes szakaszaiban, az intézményekben folyó adaptív mozzanatok tanulmányozása az egész bevezetés optimalizálása szempontjából fontos. A jól felépített monitorozásban az értékelés és a fejlesztés módszerei egymást kölcsönösen segítő, egymásra utalt komponensek.

A kutatások és fejlesztések másik fontos feladata a **külföldi és hazai implementációs gyakorlatok összehasonlítása**. Az összehasonlító elemzések körébe tartoznak a kiválasztott országok core curriculumjainak – tágabban tartalmi szabályozási rendszerüknek komparatív elemzése. Logikusan a kutatáshoz tartozik az implementációval kapcsolatos hazai tapasztalatok összegyűjtése és értékelése. A Nat önmagában már egyidős a rendszerváltozással, de előzményei a hetvenes-nyolcvanas évekre nyúlnak vissza! A kutatás szférájába tartozik továbbá a bevezetés különböző módszereinek és technikáinak tanulmányozása is. („Így csinálják ők, így tervezzük mi.”) Az elhúzódozó Nat viták és a Nat bevezetésének módszertana újra és újra definíciós problémákat vethetnek fel. Ezekre is

ésszerű komparatív módszerekkel keresni az optimális megoldást. Az implementáció során sem mondhatunk le a nem megfelelően átgondolt fogalmak újraértelmezéséről. Végül nem mondhatunk le a tartalmi szabályozás inherens oktatáspolitikai hatásainak az elemzéséről sem. Az összehasonlításhoz kiválasztandó országok (csak példa: Hollandia, Skócia, Finnország) kérdése alapos mérlegelést kíván.

A kutatások és fejlesztések harmadik fontos feladata az **összehasonlító tantervelméleti** kutatások és fejlesztések eddigi eredményeinek közzététele, az ilyen témájú hazai kutatások és fejlesztések koordinációja, újabb, szükségesnek mutakozó kutatások kezdeményezése. Ezek a kutatások lényegében elméletiek, de amennyiben a monitorozás során felmerült implementációs problémákra is reflektálnak – pragmatikus célokat szolgálnak.

A téma, egy új koncepciójú Nat implementációjának újszerűsége megkívánná, hogy az implementációt és általában a monitorozás során kimutatott jelenségeket széles körű szakmai vita kísérje és kövesse. Ezek a viták egyben a bevezetés kommunikációját is segítenék.

## A másodlagos szabályozó eszközrendszer

---

A másodlagos szabályozó eszközrendszer fő elemei: (i) választható kerettantervek, (ii) oktatási programcsomagok, (iii) tankönyvek, taneszközök, (iv) a vizsga és a mérés-értékelés. A legfontosabb eszközei (oktatási programcsomagok) a Nat 2003 bevezetésével jöttek létre, illetve kifejlesztését a Nemzeti alaptantervben megfogalmazott fejlesztési feladatok tették szükségessé. A másodlagos szabályozó eszközrendszernek a tartalmi szabályozás egészén belül kettős funkciója van. Egyfelől közvetíti a központi követelményrendszert az intézmények és a fejlesztők (tankönyvszerzők, programfejlesztők, mérési szakemberek stb.) felé, másfelől lehetővé teszi a Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvek, célok, feladatok helyi intézményi sajátosságokhoz, egyéni tanulási utakhoz való alkalmazását. Ez azt is jelenti, hogy a másodlagos eszközrendszernek a tantervi-tartalmi minták mellett egyre inkább tanulás-szervezési, technológiai-módszertani segítséget is nyújtania kell.

A kettős funkcióból következően a másodlagos szabályozó eszközrendszer elemzése, felülvizsgálata, továbbfejlesztése nélkül nincs hatékony Nat implementáció. Alapvető kritérium a Nemzeti alaptantervhez való igazodás, koherens kapcsolódás. Ennek három markáns szempontja van. A kulcskompetenciák beépítése és megjelenítése, a műveltségterületi, interdiszciplináris szemlélet érvényesítése, a tanulás-szervezés (tervezés, fejlesztés, módszertan, értékelés) integrálása. Az elemzésnek, felülvizsgálatnak, továbbfejlesztésnek az alábbi területei vannak:

### A választható kerettantervek

Biztosítani kell egy kínálati piacot, ami egyszerre jelenti a kerettantervek választékának a bővítését és segíti az intézmények adaptivitását. Felül kell vizsgálni a kerettanterv szabályozó funkciójáról, tartalmi, akkreditációs kritériumairól való felfogást. A felülvizsgálat egyik eredménye lehet, hogy a kerettanterveket közelíteni kell a sokkal komplexebb oktatási programcsomagokhoz, különös tekintettel a műveltség-tartalmak elsajátításához szükséges stratégiákra, eljárásokra.

### Oktatási programcsomagok

Az oktatási programcsomagok fejlesztésére jelentős források állnak rendelkezésre. Ez lehetővé teszi azt, hogy a másodlagos szabályozó eszközök között a domináns szerepet az oktatási programcsomagok vegyék át. A Nemzeti alaptanterv implementációja szempontjából kiemelten fontos, hogy a fejlesztésekben a Nat-konformitás érvényesüljön. A Nat által meghatározott programcsomag fogalom alapján szükséges egy kritériumrendszer összeállítása, kimunkálása és érvényesítése (akkreditációja). A programcsomagok fejlesztése során figyelmet kell fordítani a Nemzeti alaptanterv kiemelt fejlesztési feladataira.

### Tankönyvek, taneszközök

A tankönyv fogalma az utóbbi évtizedben nagy változáson ment keresztül. Erősödött a fejlesztő jellege, elmozdul a tartalmi kánon felől a funkcionális tudás és alkalmazása felé. Ez egyfelől azt jelenti, hogy a tankönyvekben és taneszközökben (a hagyományos és digitális taneszközökben egyaránt) egyre nagyobb teret nyernek a megértést segítő szövegek, ábrák, képek és feladatok. Másfelől a korábbi tantervek tartalmi transzformációja (know what) helyett megjelennek a fejlesztés mikéntjére (know how) vonatkozó kérdések, feladatok, követelmények. Ez azt is jelenti, hogy a tankönyvek, taneszközök jellegükben közelítenek az oktatási programcsomagokhoz.

### A vizsga és a mérés-értékelés

A Nemzeti alaptanterv implementációja szempontjából (általában működése szempontjából!) elengedhetetlenül szükségesnek látszik a hazai közoktatás mérés-értékelési és vizsgarendszerének koncepcionális újragondolása. Ez azt is jelenti, hogy a mérés-értékelési és vizsgarendszer továbbfejlesztésére vonatkozó programok esetében folyamatosan érvényesíteni kell a Nemzeti alaptanterv történő megfelelést (lásd fenti szempontok). Az érettségi felülvizsgálatának egyik alapvető kritériuma kell, hogy legyen, megfelel-e a Nemzeti alaptanterv tudáskonceptiójának és tanulásfelfogásának.

Végül a másodlagos szabályozó eszközrendszer elemeinek az egész felülvizsgálata eredményeként a Nemzeti alaptantervnek való megfelelésen túlmenően egy koherens, együttmozgó, „tanulásra képes” rendszer irányába kell elmozdulnia.

## A Nat implementációja és az iskolafejlesztés

---

A NAT implementációja a közoktatás átfogó modernizálásának, ezen belül a tanulás eredményessége javításának egyik legfontosabb átfogó eszköze. Az implementációs folyamat koncepciójában az implementációs folyamat egyik célkitűzésként fogalmazódik meg az, hogy *„kapjon kiemelt figyelmet a humán fejlesztés, az iskolai szervezetfejlesztés és a vezetés fejlesztése”*.<sup>2</sup>

Ennek a célkitűzésnek a megfogalmazása mögött az a felismerés húzódik meg, hogy a tanulás eredményességének a komoly javulása nem várható kizárólag a tartalmi szabályozó rendszer olyan elemeinek a megváltoztatásától, mint (1) a központi és helyi tantervi dokumentumokban megfogalmazott követelmények, (2) a különböző nyomtatott vagy digitális tartalomhordozók (tankönyvek, tantervi programcsomagok) vagy (3) a mérési és értékelési rendszer különböző elemei. E célkitűzés megfogalmazása mögött az a felismerés is meghúzódik e, hogy a tanulás eredményességének a komoly javulása csak a pedagógusok viselkedésének változása esetén lehetséges, és – a hangsúly itt ezen van – **hogy e viselkedés változása nem várható pusztán a pedagógusok képzésének és szakmai fejlesztésének a javulásától**. A pedagógusok képzésének és szakmai fejlesztésének a legeredményesebb megszervezése sem idézi elő a pedagógusok iskolai és osztálytermi viselkedésének a komoly változását akkor, ha az a szervezeti környezet, amelyben az egyébként remekül felkészített és magas szintű szakmai kompetenciákkal rendelkező pedagógusok dolgoznak, nem kedvező.

Ma már számos olyan evidencia áll a rendelkezésünkre, amelyek igazolják azt, hogy a kiváló programok és a kiválóan felkészült pedagógusok csak megfelelő szervezeti környezetben képesek kifejteni megfelelő hatást. Ezt a hétköznapi tapasztalás is alátámasztja: két, egyébként egyforma feltételek között működő (hasonló szociális összetételű, hasonló programokkal dolgozó, és hasonlóan felkészült pedagógusokat foglalkoztató) iskola eredményessége között látványos eltérések találhatók, amelyek a vezetés színvonalára és tágabban a szervezeti környezet minőségére vezethetők vissza. Ezért nem elegendő a programokba és a pedagógus kompetenciák fejlesztésébe investálni, hanem abba is

---

<sup>2</sup> A Nemzeti alaptanterv implementációja Összeállította: Vass Vilmos. 2008. március

invesztálni kell, hogy az iskolai szervezeti környezetet olyanná alakítsuk, amely lehetővé teszi azt, hogy a kiváló programok és a kiválóan felkészült pedagógusok valóban hozzájárulhassanak a tanulás eredményesebbé tételéhez.

Az iskolai szervezeti környezet megfelelőségének a biztosítása azonban nemcsak a fentiek miatt alapvetően fontos. Nemcsak arról van szó, hogy a legjobban felkészült pedagógusok is csak megfelelő szervezeti környezetben képesek eredményes munkát végezni, hanem arról is, hogy a jól felkészült pedagógusok sem „keletkezhetnek” másutt, mint megfelelő iskolai környezetben. A közoktatás fejlesztésében sikeres országokban ma már általánosan elfogadott, hogy a pedagógusok képzésének és szakmai fejlesztésének egyik legfontosabb terepe éppen maga az iskola, vagyis az a munkahely, ahol dolgoznak. A pedagógusok képzésének és szakmai fejlesztésének eredményes megszervezése nem lehetséges kizárólag az iskolán kívül lévő helyeken, így a felsőoktatásban vagy önálló továbbképző központokban. A szakmai kompetenciák meghatározó hányada kizárólag munkavégzés közben, a munkába ágyazott tanulással szerezhető meg.<sup>3</sup> Amennyiben az iskolák nem nyújtanak megfelelő tanulási környezetet a pedagógusok számára, akkor nem lehetséges sem a szakmai felkészülésüknek, sem a szakmai kompetenciáik folyamatos fejlesztésének megfelelő színvonalú biztosítása. A pedagógusok szakmai kompetenciái csak a humán fejlesztés, ezen belül a szakmai munkavégzésbe ágyazott tanulás számára kedvező szervezeti környezetet nyújtó iskolákban alakulhatnak ki és fejlődhetnek megfelelő módon.

A fentiek fényében nem meglepő, hogy számos olyan ország, amelyek a tanulás eredményességének a javítását célzó ambiciózus programokat indítottak, e programok egyik meghatározó elemévé tették az iskolai szervezet, ezen belül a vezetés fejlesztését (pl. Anglia, Finnország, Hollandia, Ausztrália). Ezt tükrözi a közoktatás területén legsikeresebb országok „titkainak” a feltárását célzó nemrég közzétett ún. *McKinsey jelentés* is – az Angliában működő és kiemelt politikai támogatottsággal bíró Nemzeti Közoktatási Vezetésfejlesztő Iskola<sup>4</sup> egyik anyagát idézve –, amikor ezt írja: „egyetlen dokumentált példa sincs arra, hogy egy iskola tehetséges vezetők híján képes lett volna megfordítani a diákjai teljesítményét

---

<sup>3</sup> Lásd pl. Hargreaves, David (2000). The production, mediation and use of professional knowledge among teachers and doctors: a comparative analysis. In: Knowledge Management in the Learning Society. OECD, Paris. 219-238. p

<sup>4</sup> National College for School Leadership. Lásd: <http://www.ncsl.org.uk/>

jellemző tendenciákat.<sup>5</sup> Tudunk olyan, a tanulás fejlesztését célzó sikeres nemzeti programról is, amelynek meghatározó és integratív eleme volt a vezetés fejlesztése.<sup>6</sup>

Az eredményes iskolák elemzését célzó kutatások a szervezeti környezet megfelelőségének számos elemét leírták. Ezek ismeretében lehetséges megfogalmazni az iskolai szervezetfejlesztés azon konkrét **céljait**, amelyek elérésével az iskolák eredményesebbé tehetőek. Az iskolafejlesztés irodalma és az e területen rendelkezésre álló tapasztalataink alapján azok az **eszközök** is meghatározhatóak, amelyek lehetővé teszik a fenti célok felé történő mozgást. Ennek megfelelően a szervezetfejlesztés következő olyan elemeit azonosíthatjuk, amelyeknek a NAT implementációs programjában kiemelt figyelmet kell kapniuk:

- A **vezetés fejlesztése**, azaz olyan vezetés megteremtése, amely képes hatékonyan hozzájárulni az alábbiak fejlődéséhez:
  - Olyan belső humán fejlesztési politika, amely (1) támogatja a személyes szakmai kompetenciák fejlesztését, (2) kedvező környezetet teremt a munkavégzésbe ágyazott egyéni és kollektív tanulás számára és (3) kiemelkedő egyéni és kollektív szakmai teljesítményekre serkent
  - A tanulást (a pedagógusok tanulását) támogató, intenzív és sokszínű belső szakmai kommunikációra épülő szervezeti kultúra építése
  - A szervezeti tanulás és a folyamatos fejlődést támogató változások képessége, az iskolák tanuló szervezetté alakítása
  - Az iskolák és közvetlen társadalmi környezetük közötti kapcsolatok (elsősorban a szülőkkel való kapcsolatok) gazdag rendszerének a létrehozása és működtetése
- A **szervezetfejlesztés**, azaz olyan szervezeti változási folyamatok elősegítése, amelyek hozzájárulnak a következőkhöz
  - A szervezeten belüli kommunikációt és tanulást támogató szervezeti kultúra kialakulása

---

<sup>5</sup> McKinsey & Company (2007): Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében? ([http://oktatas.mhonline.digitalnatives.hu/wiki/Kateg%C3%B3ria:McKinsey\\_elemz%C3%A9s\\_a\\_legsikeresebb\\_oktat%C3%A1si\\_rendszerekr%C5%91](http://oktatas.mhonline.digitalnatives.hu/wiki/Kateg%C3%B3ria:McKinsey_elemz%C3%A9s_a_legsikeresebb_oktat%C3%A1si_rendszerekr%C5%91))

<sup>6</sup> Egy ilyen példát bemutató részletes esettanulmány a következő: Matthews Peter - Moorman, Hunter – Nusche, Deborah (2007): School leadership development strategies: Building leadership capacity in Victoria, Australia. A case study report for the OECD activity Improving school leadership (<http://www.oecd.org/dataoecd/27/22/39883476.pdf>)



- A változásokkal szembeni nyitottság növelése
- Az új pedagógiai technológiák befogadására való képesség erősítése
- A diverzitás kezelésére való képesség erősítése
- A szervezet és környezete közötti intenzív kommunikáció elősegítése
- Az iskolafenntartók involváltságának és elkötelezettségének a kialakítása

## **A Nemzeti alaptanterv implementációjának kommunikációs stratégiája**

---

A NAT-implementáció kommunikációs stratégiájának alapja az az oktatásirányítói szándék és egyben felelősség, amely feladatként határozza meg az alaptanterv beágyazódásának időszakában elvégzendő tájékoztatási, szemléletformálási, tudásmegosztó, a szereplők közös tanulását támogató és motiváló tevékenységeket. A kommunikációs stratégia olyan – társadalmi és szakmai szempontok figyelembevételével tervezett és koordinált – tevékenységrendszer, melynek keretében megvalósítható a koherens, sikeres és lehetőleg költséghatékony kommunikáció, azaz a Nemzeti alaptantervvel kapcsolatos üzenetek eljuttatása a meghatározott célcsoportokhoz, továbbá a közvéleményhez, a magyar társadalom egészéhez. A kommunikációs stratégia felvázolja a NAT-implementáció kommunikációs környezetét, meghatározza, hogy mit kell megvalósítani a kommunikáció során, de azt már nem taglalja, hogy hogyan. Ez utóbbi a részletes, operatív kommunikációs terv feladata.

### **A kommunikációs környezet**

#### *A NAT-implementáció társadalmi környezete*

A Nemzeti alaptantervet befogadó közoktatási rendszer tágabb kontextusának legáltalánosabb jellemzője a társadalmi-gazdasági környezet szinte minden elemének dinamikus – ugyanakkor a hosszú távú hatások szempontjából nehezen bejósolható – változása. Mivel a korábbinál átfogóbb reformok egy stagnáló gazdaságban, alacsony munkaerő-piaci aktivitás, növekvő infláció, stagnáló, illetve a közép- és az alsó középosztályban érezhetően romló életszínvonal mellett valósulnak meg, az emberek jelentős része a változások vesztesének érezheti magát. Az ellátó rendszerek nem mindig átgondolt, kapkodó átalakítása, a megszorítások és a hangulatjavító intézkedések libikókája azok szemében is diszkreditálja a reformfolyamatokat, akik egyetértenek a változások szükségességével, céljaival, irányjaival. Ez a helyzet meglehetősen nehéz feltételrendszert teremt a közoktatási modernizációs lépéseknek, így a NAT-implementáció kommunikációjának is.

Immár szűkebb szakmai kontextusban nehezíti a kompetencia-alapú oktatást, a módszertani megújulást és a horizontális szempontokat (esélyegyenlőség, fenntarthatóság) középpontba

helyező NAT-2007 sikeres társadalmi kommunikációját, hogy az oktatási szolgáltatások igénybevevői nem érzékelik azokat az eredményességi, minőségi problémákat, amelyeket a nemzetközi (PISA) és a hazai országos kompetenciamérések évek óta jeleznek. A megfelelő érdekérvényesítési képességgel rendelkező, közvélemény-formáló szülőcsoportok nem szenvedik el a szelektív oktatási rendszer anomáliáit, az iskolák tehetetlenségét, nemegyszer aktív vagy hallgatólagos hozzájárulásukat adják az esélykülönbségek fennmaradásához. A szülők és a közvélemény valószínűleg azért nem követel (s vélhetően nem vagy csak nehezen fogad el) az oktatásügy területén változásokat, mert a demográfiai apály miatt a továbbtanulás (mint az egyéni és iskolai tanulmányi sikeresség hagyományos mutatója), azaz az oktatáshoz való hozzáférés minden pedagógiai ciklusban, minden képzési típusban nő, különösen látványos a felsőoktatás expanziója.

#### *A NAT-implementáció szakmai környezete*

A szakmai környezet alakulásában meghatározó szerepet játszik Magyarország 2004-ben elért EU-tagsága. Az Európai Unió Lisszaboni programja a térség gazdasági versenyképességét helyezi fókuszba, s ebben kiemelt szerepet szán az oktatásnak. Az uniós strukturális támogatáspolitikája és a Lisszaboni stratégia összekapcsolása révén a 2008-tól kezdődő 7 éves ciklusban rendkívüli lehetőségek nyílnak meg az oktatás fejlesztése számára. A NAT-implementáció időszakában kerül sor az EU strukturális támogatások második periódusának fogadására készült Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) megvalósítására, amelyre támaszkodva az ESZA forrásból megvalósuló oktatásügyi fejlesztések a Társadalmi Megújulás Operatív Programban (TÁMOP) szerepelnek. Az ÚMFT kiváló lehetőséget nyújt a NAT-implementáció és az oktatási reform egyéb elemei közötti szinergiák megteremtésére és hatékony kommunikálására. Annál is inkább, mert az uniós fejlesztések az oktatásügy minden szereplője (iskolák, szakmai szolgáltatók, egyéb piaci szereplők) és minden szintje, típusa (köz-, szak- és felsőoktatás), valamint minden speciális csoportja (nemzetiségi, halmozottan hátrányos helyzetű, SNI tanulók) számára elérhetőek lesznek. A központi és pályázati programok dinamizálják a témánk szempontjából kiemelt jelentőségű közoktatást, s felgyorsíthatják a kapcsolódó területeken (tanárképzés, -továbbképzés) zajló változásokat. Mindezek összességükben pozitívabb attitűdöt alakíthatnak ki az oktatás modernizációjához.

A NAT-implementáció kommunikációjának elsőszámú címzettjei az iskolavezetők és a pedagógusok. Ezen csoportok befogadókészségét és a reformokhoz való viszonyát ma még

elsősorban az iskolabezárások, -összevonások, illetve tanulócsoporthoz-összevonások miatti egzisztenciális szorongás determinálja, továbbá a bérek egyszeri, 50%-os emelésének az elmúlt 5 év alatt végbement teljes erodálódása mellett a kötelező óraszámok, munkaterhek növekedése, valamint a pedagógusok társadalmi megbecsültségének hazai és nemzetközi összehasonlításban egyaránt alacsony szintje.

Bár a pedagógusok egy jelentős része érzékeli a változások szükségszerűségét, az ezzel járó tanulást, többéltérhet többségük nem vállalja. A magyar pedagógusok meghatározó része nem vonatkoztatja saját magára az élethosszig tartó tanulás eszményét, önerőből pedig képtelen megvalósítani a tanulásfejlesztés új paradigmáját, a tanításcentrikus oktatásról a tanulástámogatásra történő átállást. Ezért szükséges az ő orientálásuk, motiválásuk, támogatásuk a NAT-implementáció kommunikációs eszközrendszerének felhasználásával is. A NAT beágyazódása szempontjából érdemes kiemelten kezelni azokat a pedagógusokat, akik az innováció motorjaiként már bizonyították nyitottságukat, tanulási motivációjukat és eredményességüket. Ebbe a körbe tartoznak hagyományosan az alternatív iskolák tanítói, tanárai, a hálózati tanulásban aktívan résztvevők, az NFT-HEFOP pályázataiban érintett pedagógusok, s a csoportként nehezen azonosítható, de a tantestületekben és a helyi közösségekben ismert és elismert „jó pedagógusok”.

### **A célcsoportok azonosítása**

A NAT-implementációhoz kapcsolódó kommunikáció hatékonyságának alapvető feltétele, hogy kellően célzott legyen. Éppen ezért a kommunikáció tartalmának, üzenetének és célcsoportjainak meghatározása egymástól elválaszthatatlan.

A kommunikáció elsődleges célcsoportját a közvetlen felhasználók jelentik. A Nemzeti alaptanterv komplex szabályozó szerepéből adódóan az elsődleges célcsoportoknak két nagy halmazát azonosíthatjuk:

1. A másodlagos szabályozó eszközök: kerettantervek, pedagógiai programok, oktatási programcsomagok, elektronikus és papíralapú taneszközök (Magyarországon kitüntetetten a tankönyvek), a vizsgarendszer és a mérési rendszer fejlesztői;
2. az iskolai, osztálytermi gyakorlat meghatározó szereplői: az intézményvezetők, tanítók, tanárok.

A másodlagos célcsoportok közé tartoznak az elsődleges célcsoportok fogadókészségére jelentős befolyással bíró szereplők csoportjai:

1. Az oktatásirányítás különböző szintjein tevékenykedők köre (országos, regionális, megyei, kistérségi és helyi irányítók);
2. a pedagógusok szakmai fejlesztésében közreműködő csoportok: a tanító és tanárképzés intézményeiben oktatók, a képző intézmények gyakorlóléhelyein dolgozó pedagógusok, a pályakezdő pedagógusok betanító mentorai, a hagyományos pedagógus-továbbképzések oktatói, illetve az iskolafejlesztések trénerai;
3. az ÚMFT–TÁMOP tartalomfejlesztési pályázatain nyertes konzorciumok fejlesztő és megvalósító munkatársai, illetve az őket kiképző szakemberek, trénerek;
4. a közoktatásban érintett magas szervezettségű, jelentős taglétszámú szakmai, érdekvédelmi, civil szervezetek.

A harmadlagos célcsoportok közé tartoznak az oktatási szolgáltatások fogyasztói:

1. a diákok;
2. a szülők.

Végül az utolsó célcsoportba tartoznak mindazok, akik aktuálisan nem érintettek közvetlenül a közoktatásban, de érdeklődnek annak ügyei iránt. Fontos hangsúlyozni, hogy az oktatásról való tájékoztatás a legszélesebb társadalmi rétegeket a szakmai kommunikáció útján nem éri el, így a napilapok (bulvár is), rádió, televízió használata nemcsak eszköz, hanem cél is.

### **Mit kommunikáljunk?**

A NAT-implementáció kommunikációs stratégiájának közvetlen környezete magának a Nemzeti alaptantervnek mint új szabályozóeszköznek a beépülése a tartalmi szabályozás rendszerébe, az új szabályozó értelmezése, használatbavétele a közoktatási rendszer, az iskolák, intézmények szintjén, az osztálytermi tanulási-tanítási folyamatokban. A közoktatás tartalmi reformja immár 12 éves folyamat, melynek áttekintési lehetőségét a közvélemény számára nehezítette az implementáció időben való elnyújtottsága, a változások nyomon követésének nehézsége és a NAT-ról folyó kommunikáció nyelvezete, amely legtöbbször csak a szakmai csoportok számára volt adekvát.

Még súlyosabb probléma, hogy az egymást követő Nemzeti alaptantervek szükségszerű – a hazai és a globális társadalmi-gazdasági kihívásokra válaszokat adó – legfontosabb változásai, üzenetei eddig kevésbé sikeresen jutottak el a közoktatás szereplőihöz. Félő, hogy közülük sokan nincsenek tudatában a Nemzeti alaptanterv iránymutató jelentőségének, s hajlamosak adminisztratív többletmunkaként értelmezni az implementáció számukra leginkább megfogható elemét, a pedagógiai programok, helyi tantervek elkészítését, átdolgozását.

A Nemzeti alaptanterv 1995-ös megszületését kis késéssel követően elkészült az alaptanterv implementációs stratégiája, amelynek kommunikációs elemei többségükben megvalósultak, csakúgy, mint a monitoring egyes fázisai is, bár az eredmények szisztematikus feldolgozása nem került nyilvánosságra. A több területen teljesen új NAT 2003-hoz készült implementációs stratégia – anyagi eszközök hiányában – nem valósult meg. Emiatt a NAT-implementáció kommunikációs stratégiájának megtervezésénél a korábbi eredményekre, empirikus bizonyítékokra nem támaszkodhatunk.

A kommunikáció legfontosabb célja egyfelől a felülvizsgált NAT eljuttatása a közoktatásban érintett szereplők legszélesebb köréhez, másfelől – és ez a fontosabb – e változások szerepének értékelése, tudatosítása a közoktatás megújításában. A NAT-ról szóló kommunikációnak elsősorban azokat az üzeneteket kell tartalmaznia, amelyek a változásokra fókuszálnak, s amelyek értelmezhetők és értékelhetők a fenti tágabb kontextusban, jelesül abban, hogy a NAT-implementáció most több mint a tartalmi reform egy újabb lépése. Ebben az értelmezési keretben nem tekinthető kommunikálható tartalomnak a teljes NAT kormányrendelet, de még az úgynevezett rövid változat sem igazán.

### **Hogyan kommunikáljunk?**

Az implementációs stratégia célkijelölése értelmében a kommunikáció eszközszerének működtetésével olyan *sokszínű tájékoztatási rendszert kell* kialakítani, amely összehangoltan és folyamatosan biztosíthatja a NAT társadalmi köztudatba való elhelyezését.

A rendszer legfontosabb pillére egy gazdag, folyamatosan frissülő, a nemzeti alaptantervvel kapcsolatos valamennyi dokumentumot, produktumot, médiamegjelenést, rendezvényt bemutató, lehetőleg interaktív honlap életre hívása, vagy ha ez nem lehetséges, az OKM honlap Nat-alhonlapjának folyamatos feltöltése.

Ugyanakkor megvalósíthatatlan, gazdaságtalan és értelmetlen a Nat-implementáció kommunikációs stratégiáját önmagában, elszigetelten tervezni. Ezért minden lehetséges módon törekedni kell arra, hogy a Nat-implementáció kommunikációja a lehető legtöbb módon és alkalommal használja ki a lehetséges szinergiákat. Közvetlenül kapcsolódjon a közoktatás új pályára állításában elkötelezett programokhoz, mindenekelőtt a TÁMOP 3.1.1. 21. századi közoktatás – fejlesztés koordináció keretében az Educatio Kht. által koordinált tartalomfejlesztésekhez a TÁMOP 3.2.1.-hez, továbbá az eredmények, szolgáltatások felhasználása kiírandó TÁMOP 3.1.3. (3.1.4.) programokhoz, melyeknek célja az innovatív iskolák és az infrastrukturális fejlesztések tartalmi támogatása. Ez a kapcsolódási igény vonatkozik az úgynevezett „szolgáltatói kosárban” szereplő képzési programokra, továbbá a tartalmi, módszertani változásokat, valamint az iskolafejlesztést támogató egyéb eszközökre. De akár arra is, hogy a tervezett, a TÁMOP oktatási programjait beharangozó országjáráson, roadshow-kon helyet kapjon a Nat-tematika. Szintén érdemes keresni a kapcsolatokat azokkal a pedagógusképzési programokkal, melyek a kompetencia alapú oktatásra való áttérést támogatják, és még számtalan más, a tartalmi modernizációban érintett területtel, akcióval. Fontos tudatosítani mind a szakmai, mind a szélesebb társadalmi közvéleményben, hogy az országos oktatáspolitikai által gondosan megtervezett, összehangolt lépéssorozatról van szó.

<b>Kutatás – fejlesztés – innováció</b>		
<b>Terület</b>	<b>Intézmény</b>	<b>Várható eredmény</b>
Összehasonlító tanterveméleti kutatás	Felsőoktatási intézmények	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tájékozódás a nemzetközi helyzetről.</li> <li>2. Fogalmi tisztázás.</li> <li>3. A tartalmi szabályozás távlati stratégiájának kidolgozása.</li> <li>4. Kompetencia alapú oktatásemélet terjesztése.</li> <li>5. A hazai R&amp;D szakértők tájékoztatása a kutatásról.</li> </ol>
A Nat implementáció monitorozása	Oktatási Hivatal Értékelési Központ, OFI, OKM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hazai és nemzetközi implementációs tapasztalatok összegyűjtése.</li> <li>2. Központi adatbankok alkalmazása.</li> <li>3. Iskolai és rendszerszintű fejlesztések meghatározása.</li> <li>4. Iskolai pedagógiai programok változtatása, fejlesztése.</li> <li>5. A közvélemény tájékoztatása.</li> </ol>
Innovációs közalapítványok aktivizálása	OKA – Oktatásért Közalapítvány Megyei és fővárosi közalapítványok NFT II., OFI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetencia alapú oktatás terjesztése (pályázatok hirdetése).</li> <li>2. Taneszközök, tankönyvek értékelése, fejlesztése.</li> <li>3. Programfejlesztés.</li> <li>4. EU kapcsolatok fejlesztése.</li> <li>5. „Új tudás – Műveltség mindenkinek” kapcsolatok fejlesztése.</li> </ol>



## A másodlagos szabályozó eszközök

Terület	Intézmény	Várható eredmény
Választható kerettantervek	OKM, Oktatási Hivatal OKNT, KTB	<p>1. Felülvizsgált akkreditációs kritériumrendszer</p> <p>2. Választható kerettantervek</p> <p>2. 1. Az általános iskolák az alapfokú nevelés-oktatás első évfolyamon kezdődő és a negyedik évfolyam végéig tartó bevezető és kezdő szakaszára, valamint az alapfokú nevelés-oktatás ötödik évfolyamon kezdődő és a nyolcadik évfolyam végéig tartó alapozó és fejlesztő szakaszára.</p> <p>2.2. A szakrendszerű, nem szakrendszerű oktatás támogatására, az 5-6. évfolyam számára.</p> <p>2. 3.A szakiskolák kilencedik, tizedik, a középiskolák a középfokú nevelés-oktatás kilencedik, tizedik, tizenegyedik és tizenkettedik (tizenharmadik) évfolyamaira.</p> <p>2. 4.A hat és nyolc évfolyammal működő gimnáziumok valamennyi évfolyamára.</p> <p>2. 5.Az iskolarendszerű felnőttoktatásban részt vevő iskolák valamennyi évfolyamára</p>

Oktatási programcsomagok	Educatio kht. Programfejlesztési Központ, OFI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felülvizsgált kritériumrendszer</li> <li>2. kompetenciastruktúra</li> <li>3. Fejlesztési algoritmus</li> </ol>
Tankönyvek, taneszközök	Tankönyvkiadók	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felülvizsgált akkreditációs kritériumrendszer</li> </ol>
Vizsga, mérés-értékelés	Oktatási Hivatal Értékelési Központ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fejlesztési feladatok</li> <li>2. Felülvizsgált érettségi követelményrendszer</li> </ol>

<b>A Nat implementációja és az iskolafejlesztés</b>		
<b>Terület</b>	<b>Intézmény</b>	<b>Várható eredmény</b>
Országos Köznevelési Vezetésfejlesztési Tanács (OKVT) létrehozása	OKM OKNT	<p>1. Azonosított és aktivizált stratégiai partnerek</p> <p>2. Ágazati stratégia</p> <p>3. A Nat-implementáció folyamatába bevont, az iskolavezetőket és helyi oktatásirányítókat tömörítő szakmai szervezetek</p> <p>4. Az iskolavezetés professzionalizálódása</p>
Jogszabályok felülvizsgálata	OKM OKVT	<p>1. A Nat implementáció perspektívájából felülvizsgált köznevelési vezetőképző állami követelményrendszer</p> <p>2. Felülvizsgált köznevelési törvény (az iskolavezetéssel kapcsolatos elemek)</p> <p>3. Felülvizsgált alacsonyabb rendű jogszabályok (az iskolavezetéssel kapcsolatos elemek)</p>
A pedagógiai programok felülvizsgálata	OKM OKVT OKNT	<p>1. Felülvizsgált pedagógiai programok (belső tanulószervezési folyamatok)</p> <p>2. Felülvizsgált belső minőségbiztosítási és minőségfejlesztési rendszerek a tanulás fejlesztésének perspektívájából</p>
A pedagógusok képzése és	OKM	1. Tanárképzési és szakmai fejlesztési

szakmai fejlesztése	OKNT Oktatási Hivatal OKVT	programok, hálózatok (szervezeti és vezetői dimenzió)  2. Egyedi továbbképzési programok alkalmazása
A területre irányuló kutatási, fejlesztési és innovációs program létrehozása	Oktatásért Közalapítvány OTKA OKVT Pedagógiai szolgáltatók	1. Kutatási eredmények, adatok, evidenciák 2. Fejlesztő szakmai műhelyek 3. Szervezetfejlesztő szolgáltatások
Tudásmenedzsment	OFI	1. Szervezetfejlesztési esettanulmányok 2. OECD tematikus tanulmányok

Terület	Intézmény	Várható eredmény
Kommunikációs stratégia	OKM OFI	1. Kommunikációs terv, ütemterv, akcióterv 2. Legfontosabb üzenetek
Azonosított célcsoportok, források allokálása	OKM	1. A célcsoportok sajátosságai (körülményei, szükségletei, elvárásai) szerint összeállított üzenetsomagok
Kommunikációs eszközök	OKM OFI	1. Honlapok 2. Kiadványok, népszerűsítő füzetek 3. Programok
A kommunikációs stratégia megvalósításának nyomon követése	OKM OFI	1. A kommunikációs stratégiát értékelő kvalitatív és kvantitatív eszközök