

**Görcsné dr. Muzsai Viktória**

## **Belső Gondozási Rendszer – esély a tanórai/csoportszobai minőségfejlesztésre**

A Belső Gondozási Rendszer (BGR) modelljét Hollandiában először az általános iskolák alsó tagozatára (5–12 éves korra) fejlesztették ki és alkalmazták sikerrel. Mára az iskoláskor előtti szakasz és a középfokú oktatás irányába is elindult a kiterjesztése, illetve alkalmazása. A magyarországi adaptáció (1998-tól) is elsősorban az általános iskola alsó tagozatára (6–10 év) koncentrált, és kidolgozta a támogató eszközöket. Az utóbbi időben folyamatosan növekszik az érdeklődés a modell iránt Magyarországon és a határon túli óvodákban, alap- és középfokú iskolákban, sőt kollégiumokban is. Tájékoztatásukat szeretnénk megkönnyíteni az alábbi rövid összefoglalóval.

### **1. A BGR pozíciója**

A BGR elsősorban az oktatás/nevelés területére kínálja a tanórai/csoportszobai szintről kiinduló, intézményi szintre kiterjesztett folyamat-szabályozáshoz egy jól működő (tethet) rendszert az intézmények számára, mely egyúttal lehetővé teszi a folyamatos fejlesztés képességében és a szervezeti kultúra fejlesztésében való előrelépést is. A BGR minőségértelmezése szerint a fejlesztési folyamatba beépített minőség-garanciák révén kívánja elérni, hogy a legfőbb partner, a gyermek önmaga lehetséges maximumáig jusson az intézményes oktatás/nevelés keretein belül. Ennek érdekében az intézmény gyermek/tanulógondozást (BGR) vezet be, mely részben az intézményen belül a nevelőtestület tagjai közötti folyamatos szakmai konzultáció kereteinek, fórumrendszerének kialakítását, részben kötött, illetve kötetlen foglalkozásokon megvalósuló differenciált (minden gyermeknek a neki megfelelő) fejlesztés biztosítását jelenti.

### **2. A BGR célja, elérési módja**

A BGR-ben a fejlesztési cél az egyénre, csoportra irányuló preventív (megelőző) pedagógusi cselekvés. Ennek megvalósításához szükséges, hogy az

intézmény pedagógiai megközelítése integrálja e szemléletet. A BGR intézményi szintű kiterjesztése együttműködést feltételez, melyben a pedagógusok folyamatosan és koordináltan konzultálnak egymással. Ezáltal lehetővé válik a szervezeti kultúra fejlődése és a folyamatos team-építés. A BGR kiépítése intézményi innováció keretében, képzések és külső tanácsadó támogatásával valósul meg. E sajátos folyamatban a struktúra kiépítése során egy új szereplő, a belső gondozó (BG) feladat- és hatásköre kerül meghatározásra az intézményben, ill. az egyes pedagógus, valamint a nevelőtestület megszerzi azon képességeket, amelyekkel a rendszert hosszú távon a mindennapi működés természetes keretévé teszi.

### **3. A BGR-modell építőkövei**

A BGR minőségfejlesztési modell, mely a gyermekek/tanulók fejlődésének intézményi szintű nyomon követésére és egyéni fejlesztések megtervezésére szolgál. Olyan intézményi szinten kialakított tevékenységrendszer, mely szervezeti keretet és cselekvési módot, formát jelent a nevelők számára azzal, hogy:

- a csoport/osztály, illetve egyes gyermek/tanuló fejlődéséről rendszerűen és koordináltan gyűjtik az információkat, adatokat;
- a feltárt tények alapján problémafeltáró megbeszéléseken tervezik meg a fejlesztéseket, melyeket csoportszobában/tanórán kiviteleznek, majd értékelnek;
- a fejlesztési program a csoport/osztály és az egyes gyermek/tanuló szintjén valósul meg.

Ha a BGR mibenlétét röviden meg akarjuk határozni, akkor azt mondhatjuk, hogy működése révén az intézmények szereplői képessé válnak a gyermekek/tanulók tanulási (óvodai szinten értelmi, mozgás-, anyanyelvi-kommunikációs) és szociális-emocionális fejlődéséről folyamatosan szerzett információk alapján az intézmény, csoport/osztály és a gyermek/tanuló szintjén fejlesztési terv készítésére, kivitelezésére és értékelésére.

#### **A modell minőséget garantáló elemei**

*Belső gondozás:* „kollegiális támogatás”. A nevelőtestület tagjai szakmai konzultáció keretében mindennapi munkájukhoz, problémáikhoz kapnak megértést, segítséget kollégáiktól. E szakmai konzultáció az intézmény, a pedagógus

napi tevékenységének szerves eleme. Egymás támogatásának mértéke a belső gondozás sokszínűségében jelentkezik.

*Belső gondozó:* a nevelőtestület tagja, aki intézményi szinten kialakítja és koordinálja a belső gondozás tevékenységrendszerét. Tevékenysége középpontjában a nevelőtestület egyes pedagógusainak, illetve pedagóguscsoportjainak intézményen belül meghatározott szempontok szerint megvalósuló együttműködése áll. A belső gondozó tagja az intézmény nevelőtestületének, és koordinál vagy támogató feladatokat teljesít a kollégák számára. A kollégák maguk teljes mértékben felelősséget vállalnak a gyermekek/tanulók gondozásáért, a belső gondozó pedig az óvodán/iskolán belüli átfogó gondozásért felelős.

*Tervszerű munka:* a BGR–modell munkamódszere, mely szemléletet és cselekvési módot jelent. Ez mind az egyes gyermek/tanuló, mind a csoport/osztály, mind az intézmény, mind a pedagógus/pedagóguscsoport szintjén céltudatosan végiggondolt fejlesztési tervben realizálódik. A tervszerű munka lépései (a nevelési eredmények gyűjtése, rendszerezése, értékelése, a nevelési eredmények bemutatása, a probléma elemzése, a megoldási lehetőségek keresése, a megoldások megtervezése, kivitelezése, értékelés) olyan céltudatos folyamatot valósítanak meg, melynek eredményeképpen egy konkrét cselekvési terv kivitelezése biztosítja a hatékony fejlesztést. Ez semmiképpen nem „egy terv mechanikus kidolgozása”, inkább valaminek a céltudatos végiggondolása, amely végül egy terv elkészítésében realizálódik. Így a gyermek/pedagógus információk egy közös tervbe kerülnek bele.

A BGR itt jelzett építőkövei láthatóvá teszik a szervezeten belül a testület és egyes tagjai együttműködését a minőség érdekében tervszerűen, folyamatosan végzett, koordinált nevelő-oktató munkában.

A BGR *további elemei* közül a legfontosabb az *eszköztár* (orthotéka), mely folyamatos fejlesztés révén alakul ki és bővül adatgyűjtési, ill. regisztrációs eszközökkel (pl. az óvodában alkalmazott fejlettségi szintet megállapító eszközökkel, az iskolában alkalmazott diagnosztizáló eszközökkel, a gyerekek/tanulók fejlődését regisztráló és bemutató adatlapokkal stb.), különböző adatelemzési módszerekkel, technikákkal, adatkezelési eljárásokkal, többéves fejlesztési tervek készítésének metodikai gyűjteményével, fejlesztési tervek kivitelezési technológiáival és értékelési eljárásaival.

Az eszköztár alkalmazásán túl az egyes gyermek/tanuló, a csoport/osztály és az intézmény szintjén rendszeresen megjelenő *problémafeltáró megbeszélések* alapozzák meg a *preventív* (problémát megelőző) és *kuratív* (problémát kezelő) fejlesztési stratégiák, cselekvési tervek kidolgozását, valamint gyakorlati megvalósítását. (Preventíven azt értjük, hogy cselekvésünket úgy

igazítjuk, hogy a jövőben kevés vagy semmilyen probléma ne lépjen fel. Kura-tívon pedig azt, hogy cselekvésünket a „problémás gyermekekre” irányítjuk, hogy a gyermek a jövőben újra „normális” módon haladhasson.)

#### 4. A BGR intézményi kiépítésének folyamata

A BGR intézményi szintű kiépítése elsősorban szervezetfejlesztő, munkacsoport- (team-)építő, illetve innovációmenedzselési folyamat sajátos együttműködés keretében.

A *szigorú terv* lépések sokasága, hogy a BGR intézményi szintű kiépítését elérjük.

*Első lépés: Informáld a csoportot a belső gondozásról!*

A csoportot (teamet) alapos/pontos információkkal kell ellátni a belső gondozásról (mi is az, mit jelent az számukra). Több lehetőség kínálkozik a team informálására:

- olyan belső gondozók vagy csoporttagok meghívása, akik már rendelkeznek ilyen jellegű tapasztalattal;
- külső szakemberek meghívása, akik a teamet a belső gondozásról informálják;
- a témáról szóló szakirodalmi cikkek terjesztése.

*Második lépés: Határozd el a csoport tagjaival együtt, hogy a belső gondozást bevezetitek!*

Ha a csoport tájékozódott a belső gondozásról és annak konzekvenciáiról, döntést kell hoznia. Ezt a határozatot a minimális konszenzus alapján kell meghozni. Ez azt jelenti, hogy a csoport minden tagja elfogadja a döntést. Nem szükséges, hogy mindenki teljes mértékig egyetértsen, de senki se legyen teljesen ellene. A tagok lojális magatartására van szükség. Ez jó alap a BGR kialakításának megkezdésére. Amennyiben a konszenzus nem jön létre, fontolóra kell venni az időbeli kivárást.

*Harmadik lépés: Rögzítsd a belső gondozásra vonatkozó jelen helyzetet az óvodában, iskolában!*

Ha a döntés megszületett a BGR kialakítására, rögzíteni kell, hol is tart az intézmény ebben a kérdésben. Ezt egy kérdőív segítségével lehet megtenni. Az eredményeket meg kell ismertetni a csoport tagjaival, s ennek a munkatársak egyetértésével kell találkozni.

*Negyedik lépés: Dolgozd ki két évre előre az óvodai/iskolai belső gondozásra vonatkozó fejlesztési tervet!*

A jövőbeli belső gondozásra vonatkozó elképzeléseket egy fejlesztési terv segítségével lehet összeállítani. Ezt a fejlesztési tervet is meg kell ismertetni a csoporttal, s ismét szükséges a tagok egyetértése. A 3. és 4. lépést igen alaposan kell lefolytatni. Így érhető csak el a team együttgondolkodása. Mindenkinek tudnia kell ezután, mit jelent az óvodának/iskolának a belső gondozás, hol tart ebben az óvoda/iskola, és meddig akar eljutni. A belső gondozó csak ilyen feltételek (keretek) között végezheti munkáját.

*Ötödik lépés: Állapítsd meg a jelen és a kívánt helyzet közötti különbségeket! Készíts erről listát!*

A jelen és a kívánt helyzet összehasonlítása egész sor különbséget jelez.

Ezek a különbségek jelentkezhetnek a struktúrában, a jellemző jegyekben ugyanúgy, mint a feladatokban. Készítsünk hát egy listát a különbségekről!

*Hatodik lépés: Készíts rangsort az első öt feladatról! Mely változtatásokat kell legelőször megtenni? Állítsd össze a prioritásokat a teammel is!*

Nem minden változtatást kell azonos időben megkezdeni. Össze kell állítani egy prioritáslistát. Mit kell legelőször megtenni, és mi az, ami még várhat. A feladatokat kétéves tervben rögzítsük.

*Hetedik lépés: Készíts minden kívánt változtatáshoz egy-egy akciótervet!*

Az akcióterv minden változtatáshoz ugyanazon részeket tartalmazza:

- időintervallum;
- személyek (kivel);
- tevékenységek;
- eszközök;
- szükséges segédletek (segítség).

A tervet végrehajtjuk, majd értékeljük, hogy valóban a kívánt változtatást valósítottuk-e meg.

A belső gondozás bevezetése az óvodában/iskolában lépésről lépésre megtervezett és kivitelezett innovációs folyamat. A kiépítés teljes folyamata (kb. 1–1,5 év) képzéssel, külső konzulens támogatásával történik, mely magában foglalja az egyes szakaszokban elvégzendő tevékenységek körét és a kapcsolódó munkamódszereket, segédanyagokat.

A BGR további, intézményi szintű kiterjesztése felmenő rendszerben valósítható meg. Mind a kiépítés, mind a kiterjesztés ütemezésére intézményi szintű cselekvési terv készül.

## 5. Feltételek és elvárások a BGR-t kiépítő/működtető intézményben

### Tárgyi feltételek és eszközigény

Bármilyen minőségfejlesztési modell kiépítését tervezzük, annak egyik fontos lépése feltérképezni az intézményben, hogy rendelkezünk-e a kiépítéshez szükséges minimális feltételekkel, eszközökkel. Ezt a lépést nem hagyhatjuk ki a BGR-modell esetében sem, hiszen tisztán kell látnunk a lehetőségeinket ahhoz, hogy a tervezőmunkát elkezdhessük.

A következő táblázat a feltételrendszer elemeit tartalmazza minimum- és optimumszinten. Értelemszerűen a minimumfeltételeknek a kiépítési folyamat végére, az optimumfeltételeknek pedig folyamatosan kell teljesülniük.

	Minimum	Optimum
1. Helyiség	✓ terem/csoportszoba a megbeszélések lebonyolításához	✓ külön terem elmozdítható bútorokkal a megbeszélések lefolytatására, a nyilvántartási rendszer, az orthotéka elhelyezésére
2. Orthotéka kialakításához szükséges eszközök	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rendszerezett lista a fejlesztő módszerek, eljárások, eszközök fellelhetőségéről (kinél?, hol?, mi?)</li> <li>✓ intézményi mérőeszközök, feladatlapok</li> <li>✓ ezek elhelyezéséhez megfelelő polcok, szekrény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ fejlesztő módszerek, eljárások, eszközök gyűjteménye</li> <li>✓ segédanyagok, könyvek</li> <li>✓ fejlesztő játékok</li> <li>✓ audiovizuális eszközök (írásvetítő, magnó, videofelvevő, -lejátszó, tv, projektor stb.)</li> </ul>
3. Nyilvántartási rendszer		
<i>Kialakításához</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gyemeklétszámnak megfelelő számú mappák</li> <li>✓ tasakok</li> <li>✓ irodaszerek</li> <li>✓ fénymásoló</li> <li>✓ fénymásolópapír</li> </ul>	✓ gyermeknyilvántartás elektronikus formában
<i>Tárolásához</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ fiókos, zárható szekrény</li> <li>✓ bútorok, polcok</li> </ul>	✓ irattárolók
<i>Adatok kezeléséhez</i>	✓ számítógép + Windows op. rendszer + Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CD-író</li> <li>✓ CD-lem ezek</li> </ul>

	✓ programcsomag, floppy nyomtató	
4. Kapcsolattartás, információközvetítés		
<i>Intézményen belüli információ-átadás segítéséhez</i>	✓ információs tábla	✓ belső e-mail
<i>Intézmények közötti információközvetítés</i>	✓ telefon, fax	✓ honlap, e-mail elérhetőség

## Szervezeti kultúra

A BGR intézményi szintű kiépítése és működése során az alábbi elvárások fogalmazódnak meg:

– Az intézményvezetés és a nevelőtestület nevezze meg a belső gondozó(k) személyét, határozza meg számukat, alakítsa ki munka- és hatáskörüket, ill. kapcsolatrendszerüket az intézményben.

– Az intézmény és a fenntartó (pl. órakedvezménytel) biztosítson a BG-nek időt feladatai ellátására.

– A szakmai továbbképzések felmérése, nevelési/tanévre szóló tervezése a BGR sikeres működtetéséhez.

– A belső kommunikációs fórumok átalakítása a problémafeltáró megbeszélések, a gyermekekre vonatkozó egyeztetések megszervezése érdekében.

## 6. A BGR működésének várható hatása az intézmény nevelő-oktató munkájára

### 1. Pedagógiai kultúra és klíma az intézményben:

- belső kommunikáció, szakmai párbeszéd (horizontális és vertikális) erősödése;
- csoportmunka kialakulása, a szociális kompetencia erősödése;
- a tervezés és a tervszerű cselekvés folyamatos kiterjesztése a működés valamennyi szintjén;
- mérési-értékelési kultúra fejlődése. Törekvés egységes mérési rendszer kialakítására intézményen belül;
- továbbképzési/képzési/önképzési hajlandóság erősödése;
- alapképességek fokozottabban fókuszban (értelmi, anyanyelv-kommunikáció, mozgás, érzelmi-akarati);
- átláthatóbb problémák, hatékonyabb segítség több oldalról.

## 2. *A gyermekre/ tanulóra irányuló hatás:*

- a gyermek/tanuló egyéni képességeinek fokozottabb figyelembevétel a fejlesztésben;
- szociális-érzelmi képességek, szociális kompetencia fejlődése;
- a (fejlődésben, tanulásban) lemaradó gyermekek/ tanulóknak számának jelentős csökkenése.

## 3. *Külső kapcsolatok, együttműködések:*

- szorosabb kapcsolat a körzetben működő óvodával/iskolával, a többi BGR-es óvodával, iskolával;
- szorosabb együttműködés a szakmai szolgáltató intézettel és a szakszolgálatokkal;
- szülőkkel való kapcsolattartás erősödése, formáinak bővülése;
- fenntartóval való párbeszéd „erősödése”.

## 4. *Belső kapcsolatok, együttműködések:*

- belső kommunikáció, szakmai párbeszéd (horizontális és vertikális) erősödése;
- csoportmunka kialakulása, a szociális kompetencia erősödése.

## 5. *Vezetés:*

- humán erő-gazdálkodás egyéni képességek fejlesztése érdekében;
- a tervezőmunka összehangoltabbá, a napi munka is koordináltabbá és tervszerűbbé válik;
- a BG hatékonyan segíti a vezető munkáját az oktatás-nevelés minőségének értékelésében.

## 6. *Eszközök:*

- módszertani eszköztár, segédanyagok körének bővülése.

## **Felhasznált és ajánlott irodalom**

1. CED Rotterdam Alapfokú Főosztálya által készített szakmai anyagok (1993–1997):

- *A gondozás kiterjesztése. Beszéljünk ugyanarról (egy nyelven)!* 1995. (Fordította: Görcsné Muzsai Viktória)
- Iskolára alapozott felmérés készítése. (Van Valzen és társai, 1985, P. Hopkins, 1985, P. Hopkins, R-Bollen, 1988)



- Az iskola vizsgálata SAS-eszközzel (Moorgan, 1986, Minzberg, 1990, Voogt, 1999)
2. P. Lemmen és H. Holt: CED Rotterdam Alapfokú Főosztálya munkatársainak átadó tréningeken tartott előadásai, kéziratai (1993–2000)
  3. J. H. Slavenburg: *Pedagógiai innováció és szociálisan hátrányos helyzetű tanulók*. Rotterdam, 1996, Partners & Innovatie. 158. p.
  4. Jens Jorn Dahlgaard – Su Mi Park és Dahlgaard: *A tanulás, valamint az oktatási intézmények minőségének javítása*. Svédország, Linköping Egyetem, 2000.
  5. Annási Ferenc, Görcsné Muzsai Viktória és Lemmen, P. (szerk.): *Fókuszban a minőség. A belső gondozás rendszere mint az intézményi szintű minőségfejlesztés egy lehetséges modellje (BGR-modell)*. Győr, 2000, Győr-Moson-Sopron Megyei Pedagógiai Intézet, 34. p.
  6. Görcsné Muzsai Viktória: Fókuszban a minőség. A humán szféra minőségfelfogása. (Társszerző: Annási Ferenc) In *Taní-tani*. Nyár. Budapest, 2000, AKG Kiadó, 22–23. p.
  7. *BGR-modell Győr-Moson-Sopron megyében. Válogatás a megyei BGR-műhely munkaanyagaiból*. (Alkotószerkesztők: Annási Ferenc és Görcsné Muzsai Viktória.) Győr, 2001, Győr-Moson-Sopron Megyei Pedagógiai Intézet, 199+2. p.
  8. Annási Ferenc-Görcsné Muzsai Viktória: Ami a BGR-modell háttérében van. A BGR-modell vonatkoztatási pontjai. In *BGR-modell Győr-Moson-Sopron megyében. Válogatás a megyei BGR-műhely munkaanyagaiból*. (Alkotószerkesztők: Annási Ferenc és Görcsné Muzsai Viktória.) Győr, 2001, Győr-Moson-Sopron Megyei Pedagógiai Intézet, 28–35. p.
  9. Görcsné Muzsai Viktória: A belső gondozás rendszere mint integráló minőségfejlesztési modell. In *BGR-modell Győr-Moson-Sopron megyében. Válogatás a megyei BGR-műhely munkaanyagaiból*. (Alkotószerkesztők: Annási Ferenc és Görcsné Muzsai Viktória.) Győr, 2001, Győr-Moson-Sopron Megyei Pedagógiai Intézet, 36–37. p.
  10. Görcsné Muzsai Viktória: BGR – Esély az oktatás-nevelés minőségének javítására. (Társszerző: Annási Ferenc.) In *Óvodai Élet*. Budapest, 2002. X. évf. 4. sz. 2–4. p.
  11. *BGR-Minőség az oktatási folyamatban. CED GROEP Rotterdam-MPI Magyarország Projekt 2001–2004. Válogatás a megyei BGR-műhelyek munkaanyagaiból*. (Alkotószerkesztő: Görcsné Muzsai Viktória.) Győr, 2004, BGR Országos Koordinációs Központ, 216. p.
  12. Görcsné Muzsai Viktória: BGR-Magyarországi értelmezésben. A belső gondozás rendszerének modellje és bevezetési útmutatója. In *BGR-Minőség az oktatási folyamatban. CED GROEP Rotterdam-MPI Magyarország Projekt 2001–2004. Válogatás a megyei BGR-műhelyek munkaanyagaiból*. (Alkotószerkesztő: Görcsné Muzsai Viktória, társszerző: Annási Ferenc.) Győr, 2004, BGR Országos Koordinációs Központ, 7–22. p.
  13. Görcsné Muzsai Viktória: Belső Gondozás rendszer (BGR). Minőség az oktatási folyamatban. (Társszerző: Annási Ferenc) In *Minőségirányítás többféle módon. Horizontális tanulás a közoktatási minőségirányításban*. Budapest, 2004, Okker, 64–79. p.

14. Görcsné Dr. Muzsai Viktória (alkotószerkesztő): *Belső gondozás rendszeréről – dióhéjban - óvodáknak, iskoláknak. A BGR modell értelmezése, leírása és bevezetési útmutatója.* [BGR-Füzetek 3.] Győr, 2006, CED Hungária Humán Szolgáltató BT. 20. p.