

# HOGYAN VÁLHATUNK JÓ ISKOLÁVÁ?

## BEVEZETÉS

Amikor felkérést kaptam, hogy készítsek beszámolót a *Hogyan válhatunk a környék legjobb iskolájává?* témában, hevesen tiltakozni kezdtem az előadás címe ellen. Sokan megpróbálkoztak már a JÓ ISKOLA jellemzőinek megfogalmazásával, nem kísérelném meg ugyanezt. Arról tudok csupán beszélni, mit tehetünk annak érdekében, hogy versenyképesek maradjunk, és milyen változások következtek be az általam vezetett intézményben az elmúlt időszakban. Teszem ezt 14 év vezetői tapasztalata alapján.

Iskolavezetőként naponta felteszem magamnak a kérdést: tényleg a lehető legjobb iskola vagyunk-e? Azt gondolom, a legnagyobb veszély abban rejlik, ha elhisszük magunkról, hogy a legjobbak vagyunk. A folyamatos önkritika, önértékelés, elemzés nem hagy elkényelmesedni, és a hibák kiküszöbölésére, változtatásra ösztönöz. Szükség van a folyamatos megújulásra. Egyetértek Esterházy Péter és Charles Darwin gondolatával is. Az előbbi azt mondta: *„Az a veszély, hogy olyanok leszünk, amilyenek vagyunk.”* Darwin pedig: *„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.”*

## KI ÍTÉLI MEG AZ ISKOLÁT?

- Véleményt alkot róla az oktatási-nevelési folyamat közvetlen alanya: a GYERMEK.
- A PEDAGÓGUS nem csupán véleményt formál, de az oktatási folyamat résztvevője is egyben, szerepe van a végrehajtásban, ő közvetíti az értékeket az alany felé.
- A legkritikusabb szemlélő a SZÜLŐ.

- Az iskola funkcionális megítélője a FENNTARTÓ.

- A statisztikai adatok, teljesítmény alapján ítélnék a TÖRVÉNYHOZÓK, a szabályozhatóságok.

- TÁRSADALMI KONTROLLT gyakorol felette az iskolatanács és a nyilvánosság.

Úgy gondolom, mindegyik fél más-más szeletet lát az oktatásból, és ezeket a szeleteket is különböző nézőpontból véleményezi. A kérdőíves felmérések, melyeket az intézményekben dolgozók végeznek a partnerekkel szemben, bizonyítják, hogy az iskola megítélésének valamennyi résztvevője sokszor eltérő értékek közvetítését várja el. Akkor lehetünk sikeresek, ha ezeket az elvárásokat ütköztetve sikerül megtalálni a közös pontokat, s ezeket szem előtt tartva határozni meg az utat, melyen a résztvevők együtt haladnak tovább.

Ma az iskolákban az állami szabályok által meghatározott formális követelményrendszer szerint folyik az oktatás: érdemjegyek, minősítések, rangsorok, statisztikák, objektivitást megkérdőjelezhető kompetenciamérések születnek. Ezek a tényezők korlátozzák a szabadságot, pedig a kiváló oktatás jellegzetessége, hogy megengedik az iskoláknak, hogy a lehető legjobbak legyenek. A leszűkített minősítés elhomályosítja azt, hogy valójában melyek is az igazán jó iskolák, egyre kevésbé világos, hogy mitől is jó egy-egy intézmény. Nem elég a szabályozhatóságok felé megfelelni, közvetlen kapcsolatot kell fenntartani az oktatási folyamat résztvevőivel:

- a diákkal, tanulóval, gyermekkel,
- a pedagógussal,

- a szülővel, törvényes képviselővel,
- a fenntartóval és a nyilvánossággal.

## ÉRTÉKKÖZVETÍTÉS

Az iskolák feladata, hogy értéket hozzanak, közvetítsenek és hozzanak létre, s az általa létrehozott értékek hozzájáruljanak a társadalmi hasznossághoz. Az iskolában történő napi tartalom különféle csatornákon át jut el azokhoz, akik megítélik az adott intézményt, iskolát.

Mit jelent az érték az iskolának, a szülőnek, a diáknak, a tanárnak, a társadalomnak? Vannak-e örök értékek? Ami az iskolát a többi iskolától megkülönbözteti, az a többletérték, mely meghatározza az intézmény arculatát. Figyelembe vesszük-e a partnerek által elvárt értékeket az iskolai jövőkép, arculat alakításakor?

A magyar iskola legfőbb értéke, hogy magyar. Felmerül a kérdés, vajon ez a szerepe az iskolának megjelenik-e a társadalmi elvárásokban. A politikai képviseletünknek is óriási a felelőssége abban, hogy a magyar iskolák felé azokat a törekvéseiket közvetítsék, melyek megtartó erejűek tudnak lenni.

A másik fontos tényező egy jó iskola meghatározásában a minőség, amely jogosan elvárt igény. A minőség biztosításának elengedhetetlen szempontjai:

- a hozzáadott érték mérése – bemenet és kimenet közötti különbség vizsgálata,
- a folyamatos önértékelés,
- a pontos célok meghatározása,
- minőségbiztosítás bevezetése,
- ellenőrzés, visszacsatolás kérése.

## ÉRTÉKEK DIÁKSZEMMEL

Vekerdy Tamás szerint a fő kérdés az, hogy egy iskolának mi a fontos: a tan-



anyag – aminek a 75 százalékát a mérések szerint a legjobb tanulók is garantáltan elfelejtik – vagy a gyermek. Az előbbit előnybe helyezők tananyagközpontú, az utóbbit gyermekközpontú iskolának nevezi a szakirodalom. Sokféle gyerekközpontú iskola van, a lényegük az, hogy minden egyes diákból azt hozzák ki, ami bennük valóban megvan.

Mikor jó a gyermek számára az iskola?

■ Ha természetes kíváncsiságát kielégítik, ha a tanulás öröm.

■ Ha megtanítják az információszerezésre.

■ Ha segítik saját érdeklődési területén eligazodni, ha felfedezik erősségét, és utat mutatnak neki annak fejlesztésében.

■ Ha egyéni képességei szerint haladhat.

■ Ha lehetőséget adnak számára az alkotásra, ha a kreativitására és fantáziájára építenek.

■ Ha jól érzi magát a közösségben, természetessé válik számára az emberi sokszínűség.

■ Ha meghallgatják, szeretik és tisztelik.

### A PEDAGÓGUS SZEREPE AZ ÉRTÉKEK KÖZVETÍTÉSÉBEN

A jó iskola kulcsa a tárgyi feltételek mellett az értékek közvetítője, a pedagógus. Szakemberek szerint a lényeg nem az iskola, hanem a jó tanító. Gyakran hallani a szülőktől, hogy nem iskolát, hanem tanítót választanak. Sem a szülő, sem a társadalom nem tudja helyettesíteni a tanító nénit, a tanárt, az osztályfőnököt. Bár tekintélyét rombolni olykor túlságosan is jól sikerül.

A pedagógusnak nem elég a *szakmai tudást* birtokolni s alkalmazni, mert

mellette teljes *személyiségével* részt vesz az oktatási–nevelési folyamatban.

Nehéz lenne megmondani, előbb csökkent-e drámai mértékben e pálya megbecsültsége, s ezért kényszerültünk engedményekre a pedagóguspályát választók esetében, vagy előbb történt visszalépés az alkalmasság tekintetében, s az erre adott társadalmi válasz a presztízs csökkenése. Az viszont biztos, hogy a tekintélyért, a tiszteletért folyamatosan küzdeni kell, hogy visszaállítható legyen a megbecsült pedagógus minta.

A világ annyira pörgős, olyan gyorsan változik, hogy az oktatásügynek is fel kell vele venni a tempót. A gyermekkel szembeni elvárások egyre nőnek, így döntő jelentőséggel bír a pedagógusok szakmai felkészültsége, folyamatos képzése. Strédl Terézia kiválóan megfogalmazta e problémát, mikor azt mondta: „*A ma iskolájában a tegnapi pedagógusa tanítja a holnap gyerekeit.*”

Egyszerre két területre kell a pedagógusképzésnek odafigyelnie:

■ a pályán lévők minőségi (nem feltétlenül kreditpontot érő) továbbképzésének szervezésére: szakbővítés lehetősége, minősítő szakvizsgák megszervezése, módszertani és szellemi felfrissülés, kiegészítő kezelés, élethosszig tartó tanulás biztosítása,

■ a pályára lépők szűrésére, alkalmasságuk vizsgálására (a fejkvóta megölné a minőséget?).

### A SZÜLŐ SZÁMÁRA LEGFONTOSABB ÉRTÉKHORDOZÓK

Intézményünkben 5 évente felmérjük a partneri igényeket, így a szülők által megfogalmazott véleményeket is ösz-

szegyűjtöttük, majd megfogalmaztuk a partnereink – diákok, szülők, pedagógusok – elvárásai alapján az iskola küldetésnyilatkozatát. Összegyűjtöttem a szülők által megfogalmazott elvárásokat (fontossági sorrend nélkül):

■ Az iskola tanítsa meg a gyermeket tanulni.

■ Érezze a gyermekem biztonságban magát az iskolában.

■ Esztétikus, tiszta környezetben tanuljon.

■ A gyermekem szeresse az osztályfőnökét.

■ A gyermekem szeressen iskolába járni.

■ A gyermekem részesüljön minőségi oktatásban.

■ Különösen fontos az államnyelv és az idegen nyelvek elsajátítása.

Elenyésző számban várták el az iskolától a hagyományápolást, az identitástudat, magyarságtudat erősítését. Valószínűleg azért, mert ez az iskola tanítási nyelvéből adódóan természetes követelmény.

### AZ ISKOLAI KLÍMA

Az iskola olyan hely, ahol életük egy szakaszában az idő nagy részét töltik a gyermekek. Dolgoznak itt pedagógusok, egyéb alkalmazottak közel heti 40 órában, nem mindegy, milyen hangulatban végzik mindennapi feladataikat. Jogilag ugyan a fenntartó az intézmény, de elengedhetetlen, hogy a benne különböző tevékenységet végzők jól érezzék magukat. Ez a tény ugyanis növeli valamennyiük teljesítményét. Azt mondják, ha belépünk egy iskola kapuján, rögtön érezni lehet annak meghatározó légkörét. Az iskola klímája a közérzetet, a tanuláshoz



való viszonyt befolyásoló tényező. Ez az iskola kultúrája, amely mindennapi megjelenésében értékeket, normákat, szokásokat jelent.

### A TANULÁSI KÖRNYEZET

A jó iskolába jó belépni. A környezet ápolts és derűs, inspiráló hatású. Nem áraszt félelmet és nem sivár. Akkor kiváló a tanulási környezet, ha:

- biztosítja a fizikai jólétet, egészséges és tiszta munkakörnyezetet teremt,
- biztonságot ad, hiszen balesetmentes,
- egyénre szabott, otthonos és akadálymentes,
- közösségépítő, közös munkálkodásra alkalmas tereket biztosít,
- megfelel az oktatási igényeknek,
- segíti a környezetben való tájékozódást, eligazodást,
- helytörténetre utal, helyi jellegzeteségeket közvetít.

### NYILVÁNOSSÁG

A jó iskola folyamatosan kommunikál a szűkebb és tágabb környezetével. A kommunikáció elemei mind kifejeznek valamit, üzenetet küldenek a kívülvilágba az intézményből és intézményről. Ezek az információk képesek az intézmény iránti bizalom megteremtésére. Ma már kiváló eszközök állnak rendelkezésünkre, hogy a nyilvánosságot tájékoztassuk az iskola eredményeiről, a benne zajló tevékenységekről. Nem szabad félni az esetleges bírálóktól, hiszen egy-egy nézőpont elemzése után lehetőségünk van a hibák kiküszöbölésére.

A jó iskola nyitott, nem zárja ki a szülőt, a volt diákot, a kulturális szervezeteket, inkább igyekszik minél szélesebb célközöniséget megszólítani, és becsalogatni a családokat az intézménybe. Mindenképpen ajánlatos egy intézményi PR terv elkészítése, mely az iskola arculatát is kiválóan bemutatja, és szabályozza a partnerekkel való kapcsolattartás lehetőségeit.

### MILYEN TEHÁT A JÓ ISKOLA?

Nagyon röviden összefoglalva:

- Saját arculattal, szellemiséggel rendelkezik és értéket közvetít.
- Színvonalas, minőségi oktatást nyújt.
- Követi a világ és környezet változásait, alkalmazkodik hozzá és folyamatosan megújul.
- Szakképzett és elkötelezett pedagóguscappal, jól felkészült vezetővel rendelkezik.
- Gyermekbarát.
- Partnerközpontú.

■ Együttműködik háttérintézményekkel és szervezetekkel.

■ Nyitott a nyilvánosság felé.

### VEZETŐI TÖREKVÉSEIM

Az iskolaigazgató az egész oktatási-nevelési folyamatot közvetítő lánc középpontjában áll. Ha visszatekintek pedagógiai pályámra, közvetítőként jártam be az egyes fokozatokat – nevelői munka, összevont évfolyamok gyerekeinek tanítása, felső tagozatos majd alsó tagozatos osztályfőnöki és tanítói tevékenység, kisiskola irányítása, járási székhelyű intézmény vezetése. E tapasztalatok által szélesedett a látóköröm, megismertem a különböző típusú rendszerek működését.

Beszámolóm utolsó részében arra törekedtem, hogy összeszedjem azokat a lépéseket, melyeket elengedhetetlennek tartottam, hogy az általam vezetett intézmény előre tudjon lépni, s a lehető legjobb iskolává váljon:

- Belépésemkor személyes, egyéni interjú keretében ismertem meg a pedagógusközösség tagjait.
- Partneri elégedettségmérést végeztünk, és megfogalmaztuk az iskola küldetésnyilatkozatát.
- Odafigyeltem a munkaközösségek feladatkörének tisztázására, a megfelelő vezető kijelölésére. Megköveteltem a munkaközösségektől a negyedévi részletes értékelések elkészítését.
- Kidolgoztuk az iskola egységes belső értékelési rendszerét, ellenőrzési tervet és az új házirendet.
- A környéken elsőként nyitottunk nulladik évfolyamot.
- Szakköri tevékenység keretében is lehetővé tettük a tanulók felzárkóztatását.
- A sajátos nevelési igényű tanulóakra való tekintettel gyógypedagógust és iskolapszichológust alkalmaztunk.
- Belső tantestületi továbbképzéseket, csapatépítő tréningeket szerveztem, megalkottuk az intézmény továbbképzési tervét.
- A tantestületet újabb, szakképzett, kreatív kollégákkal bővítettem.
- Támogattam a kollégákat szakmai és módszertani napokon, pedagógustalálkozókon és nyári egyetemeken való részvételükben.
- Egyértelmű szabályokat alkottunk a pedagógusok jutalmazására, a pótszabadságok feltételeit tisztáztuk.
- Idén bevezettük a projektoktatást kísérleti jelleggel, valamennyi pedagógus részvételével a kiváló gömöri

példa alapján. Nem szégyen másoktól tanulni.

■ Bővült a tanításon kívüli tevékenységek sora (tolerancia napja, gyerekolimpia, reformkonyha, mesefesztivál stb.).

■ Új szakköröket vezettünk be külső munkatársakkal együttműködve (asztalitenisz, néptánc, karate, íjászat, nevezés, énekkar stb.).

■ Felújítottuk az iskolai könyvtárat, rész munkaidőben egy kollégánál könyvtárosi tevékenységet is végez, író-olvasó találkozókat szervez.

■ A helyi művészeti alapiskola kihelyezett tagozatát helyben látogathatják a legkisebbek (zongora, gitár, képzőművészet stb.).

■ Nyári és iskolaszüneti táborokat szervezünk.

■ Tanulószobai szolgáltatást nyitottunk, majd a napközitthon szolgáltatásait a felső tagozatos beutazó tanulóknak is felkínáltuk.

■ A szülői szövetség élére új vezető került a legkritikusabb szülők soraiból.

■ Részt vettem a szülői választmány havi ülésein, ahol a felmerülő problémákra közösen kerestük a megoldást.

■ A szülői háttér erősödésével új rendezvényeket szerveztünk, melyek a szülők-pedagógusok jobb együttműködését szolgálták (iskolabál, közös sportnapok, nagytakarítás, családi hétfői programok, tanulmányi kirándulások).

■ Gondosabban készítettük elő a beiratkozási programot, erősítettük a kapcsolatot az óvodákkal. Beiratkozási tájékoztató füzetet adtunk ki. Megcélloztuk, megszólítottuk a szlovák nevelési nyelvű óvodákat is.

■ Megerősítettük a kapcsolatot különféle szervezetekkel, könyvtárakkal, galériákkal.

■ Névadónk, Czuczor Gergely emlékének ápolását az emlékhét bevezetésével erősítettük.

■ Nyitottunk a nyilvánosság felé: hétfői rendezvényekkel, új iskolahonlap létrehozásával, nyitott órák bevezetésével a felső tagozaton is.

■ Erősítettük a volt diákokkal és volt pedagógusokkal való kapcsolattartást – pl. évfolyam-találkozók szervezésével. Újraalakult az egykori énekkar – együtt énekel volt diák, szülő és pedagógus.

■ Elkészült az iskola logója, mottót választottunk, iskolahimnuszt szerkesztettünk.

■ A médiát folyamatosan tájékoztattam az iskolában történő eseményekről, eredményekről, és ösztönöztem a

kollégákat a helyi lapban való publikálásra.

- Az Európai Unió által támogatott forrásokból sikerült az iskola épületét felújíttatni.
- Bővült az iskola eszköztára interaktív táblákkal, új számítógépes parkkal, táblagépekkel.
- Szaktantermeket hoztunk létre: nyelvek, informatika oktatására, felújítottuk a gimnasztikai termet, edzőtermet alakítottunk ki.
- Esztétikusabbá tettük az iskola külső környezetét: közös hétvégi nagykarításokkal, pihenőpark és mászóka vásárlásával, sziklakert létrehozásával, virág- és faültetéssel, kerítésfestéssel.
- Bővült az iskola támogatóinak listája – már nem csupán a 2 százalék adójukkal támogatták a polgári társulásunkat.
- Megtanultunk pályázni, folyamatosan figyeljük a pénzszerzési lehetőségeket.

## BEFEJEZÉS

Nem állítom, hogy jó iskola vagyunk, de minden tudásunkkal azon dolgozunk, hogy így legyen. Akadnak még kitűzött feladatok a jó iskolává válás érdekében, mindig van olyan terület, melyen változtatni kell. A legfontosabb számomra mindenkor a csapatszellem kialakítása, a jó emberi kapcsolatok ápolása, ez az alapja az alkotómunkának. Hiszem, hogy kiváló munkatársakkal és lelkes szülői háttérrel megteremthető az összhang a kereslet és kínálat között.

**HITVALLÁS:** „Vezetőnek lenni nem azt jelenti, hogy osztod az eszt, elvársz, dirigálsz, és kiéled a középszerűséged. Vezetőnek lenni nem más, mint mikor elszakíthatatlan bizalom fűz össze azokkal, akik iránt felelősséggel tartozol. Akik kérdőjel nélkül követnek téged bárhová, mert látják, tudod, merre mész. Vezetőként nem azért nézel hátra, hogy a „dicsőséges” múltadból meríts erőt, hanem mert vigyázó tekinteted van a csapatodra, hogy le ne maradjon senki. A vezető példával vezet, de betartatja a szabályokat. A szabályok azért vannak, hogy a csapat egyben maradjon, és egymást, együtt vigyék előbbre. Aki nem akar a csapat része lenni, azt magára hagyja vagy elzavarja, mert a csapat érdeke kívánja így, nem pedig a középszerű egója. A vezetőt azért követik, mert valamikor ő is jó követő volt, és megtanulta, milyen igazi csapattagnak lenni. Nem kérdés, hogy hisz abban, amit csinál, tudja, mit csinál, és tisztán látja, hová tart. A vezető a csapatért dolgozik.” (Tonk Emil)

FIBI SÁNDOR

# MIT TEGYÜNK, HOGY ISKOLÁNK VALÓBAN A RÉGIÓ LEGJOBB ISKOLÁI KÖZÉ TARTOZZON...



Bevallom, számomra rendkívül megtisztelő, hogy a Katedra Társaság elnöke felkért e korreferátum elkészítésére – mondván: Nem kérek mást, csak azt, hogy saját tapasztalataidat tedd közkinccsé, hiszen neked már sikerült ez az igényes feladat. Az általam vezetett dunaszerdahelyi Vámbéry Ármin Alapiskola tanulóinak a létszáma ugyanis viszonylag rövid idő alatt szinte megkétszereződött, a szülők elismeréssel és tisztelettel a magukénak vallották ezt az intézményt, és ami talán a legfontosabb, a tanulók szerettek iskolába járni, ahol nagyszerűen érezték magukat. A tanulmányi eredményeik, a különböző versenyeken elért sikereik is bizonyították a felkészítés egyértelműen magas színvonalát.

Tudatosítottam, hogy a felkéréskor nem tudományos tézisek, bizonytalan határfokú javaslatok megfogalmazására gondolt Társaságunk elnöke, sokkal inkább a tapasztalatok megosztására,

ami fontos lehet az iskolavezetők, pedagógusok számára, hiszen ezekben az években egyre több iskolánk jövője kerül veszélybe. Köztudott ugyanis, hogy a folyamatosan csökkenő diáklétszám miatt az élesre fent damokleszi kard – mely az utóbbi években határfokának növelése érdekében az iskolák finanszírozását szabályozó törvények és ilyenolyan szintű sanda szándékú rendeletek álrühájába burkolódik – elmetszeni készülő nagyon sok iskolánk életének a fonálát.

Emlékeimben kutatva biztosan állíthatom, számomra évtizedek óta érthetetlen, hogy a meggyőző szakmai érvelések ellenére hogyan képes viszonylag sok magyar szülő mindmáig elhinni azt a hatvanas években – az akkori politikai korifeusok és az őket segítő regionális és helyi csinovnyikok által – elhintett, kimondottan az érintett szülők tudatát deformálni szándékozó politikai szlogent, mely szerint ha