

Újítás és hagyomány

Egy pedagógusközösség mentálhigiénés szempontú vizsgálata

A tanulmányomban ismertetett kutatásom középpontjában egy fiatal és sikeres iskola tanári közösségének innovációi állnak. Együttműködésük során új oktatási modellt hoztak létre, mely a hagyományőrzést éppen úgy alapjának tekinti, mint az alkalmazkodást az új kihívásokhoz. A tanárok hitelesen képviselik az iskola vallott értékeit.

Kulcsszavak: közösségi értékek, együttműködés, hitelesség, újítás és hagyomány.

A nyolcvanas évek derekán történt. Tanulmányaimmal harmadik éve készültem arra, hogy tanár leszek, tanítani fogok. Egyetemi előadások, szemináriumok, laboratóriumi kísérletek és terepgyakorlatok töltötték ki az éveket. Pedagógiából az éppen hivatalosan elfogadott „emberkép” fogalmát kellett volna megtanulnom. Fellázdattam. Valaki közbenjárt. Tanszékvezetői külön engedéllyel egy általános iskolába mehettem gyerekek közé élményt, gyakorlatot szerezni a tanításról. Ma is őrzöm emlékezetemben első földrajzórát, táblarajzomon a francia tájak zöld, barna vonalai kanyarognak, a gyerekek kíváncsian, csendben figyelnek. Kicsengetés után az új szereptől kissé megrészegedve bámultam ki az ablakon. A távolban, a fák hegyén túl, a lakótelep szélén egy nagy építkezés körvonala látszott. Egy új iskola tetőszerkezetének vasgerendái meredeztek az égbe.

Közel harminc év telt el azóta. Háromszor váltottam munkahelyet, mégis iskolatípusok sokaságáról szerezhettem tapasztalatot. Első iskolám a főváros peremén, a második a Belváros szívében volt, a harmadik a Duna-parton, egy kupolás dóm árnyékában. Kipróbálhattam magam állami és felekezeti, négy-, nyolc- és hatosztályos, koedukált és fiúgimnáziumban. Egy tankönyvbeválasztási vizsgálat bepillantást engedett vidéki és fővárosi szakmunkásiskolák világába is. Dolgoztam egy pedagógiai lap szerkesztőségében, írtam tankönyvet. Ahogy gyűltek a tapasztalataim, tanártovábbképzések keretében oszthattam meg őket pedagógustársaimmal. Tananyagfejlesztő munkám során súlyos veszteség is ért. Kiadóm „profilisztítás” címén sok ezer munkafüzetem raktári példányát küldte zúzdába.

A közoktatás szerkezetének átalakítása, törvények, rendeletek, tantervek, tananyagok, vizsgarendszerek és követelmények változása folyamatos volt nevelő-oktató tanári pályafutásom során. A magyar iskolák átláthatatlanul szövevényes átalakítását hol a fortélyos félelem, hol a piac, hol a központosulni látszó erők irányították. Kezdeményező, újító pedagógiai szándékaimat hol erősítette, hol jutalmazta, hol büntette az éppen regnáló hatalom. Úgy tapasztaltam, hogy egészen ritka, kivételes pillanatokban támogatja egymást az egyéni tanári, az iskolai közösségi és az országos léptékű innováció.

Tanulmányom alapja egy feltáró kutatás arról a harminc évvel ezelőtt épült iskoláról, melyhez később tanárként szoros szakmai és baráti szálak fűztek. Ez az iskola a közoktatás színterén végbement változásokkal mint lehetőséggel tudott élni, egyensúlyt találva

a hagyományörzés és a megújulás között. Pár évtized alatt országos (el)ismertségre tett szert. Kutatásom az iskola pedagógusközösségének innovatív erejét mentálhigiénés szempontok alapján vizsgálja.

Írásom tisztelgés a vizsgált iskola tanári közössége, régi és új igazgatói előtt.

A KUTATÁS ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A feltáró kutatás a valóság adott helyzetét igyekszik megragadni, egy probléma leírásához, meghatározásához gyűjt ismereteket, hozzájárulva a további kutatás kérdésköreinek, hipotéziseinek megfogalmazásához.¹

A terepkutatás előkészítésekor forrásként használtam az iskola alapító okiratát, helyi tantervét, az első és a ma aktuális nevelési programját, házirendjét, továbbá szervezeti és működési szabályzatát. Külön figyelmet fordítottam az iskola alapítványának működéséről szóló hírekre, jelentésekre. Kézbe vettem az iskola tanárai által kidolgozott kiadványokat, tankönyveket, munkafüzeteket a matematika, a zenepedagógia és a művészettörténet területeiről. Megismertem az egykori diákokból létrehozott egyesület programját, melynek az iskolai hagyományörzésben, kapcsolattartásban van szerepe. Munkám másik forrása az intézmény gazdag fotó- és videoarchívuma volt. Ez az iskolai ünnepek, rendezvények dokumentációja, sok év távlatából a hagyományörzés példáinak sokaságát elevenítve meg, például a szülő-tanár kórus karácsonyi fellépéseit.

Az iskola oktatási munkájáról, eredményeiről szóló dokumentumok közül tájékozódásul az alábbi kimutatásokat tekintetem át: az osztály- és tantárgyi átlagokat, az érettségi és felvételi eredményeket, az országos tanulmányi, iskolai és az országos kompetenciamérések adatait, átlagait.

A pedagógiai szakirodalomból az innováció fogalmát értelmező és az innovatív iskolai törekvéseket összegző írásokat használtam föl. Nem találtam e témához kapcsolódó, a jelenben (az elmúlt tíz évben) zajló kutatásról szóló beszámolót. (A téma – az iskola mint szervezet, a tanári közösség mint a pedagógiai innováció létrehozója – talán nemcsak mentálhigiénés, de oktatáspolitikai szempontból is feltárára vár.)

Előzetes ismereteim, az iskola történetére, pedagógiai munkájára vonatkozó dokumentumok és az igazgatóval folytatott egyeztető beszélgetések alapján fogalmaztam meg feltáró kutatásom főbb témaköreit:

- az iskola történetének legfontosabb mérföldkövei;
- a tanári közösség által megvalósított innovációk;
- a nevelő-oktató munka sajátos idő- és tantárgyi keretének kidolgozása;
- az innovációk fennmaradását támogató iskolai kultúra;
- az alapítás óta képviselt értékek szerepe az iskola közösségteremtő hagyományában.

Az adatgyűjtéshez a gyengén strukturált interjút választottam.² A kutatás feltáró, tájékozódó szakaszában ez a viszonylag kötetlen forma, a rugalmas kérdés segíti leginkább

1 KONTRA J.: *A pedagógiai kutatások módszertana*, Kaposvári Egyetem, Kaposvár, 2011, 41. ■ 2 VICSEK L.: *Fókuszcsoport. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*, Osiris, Budapest, 2006, 20–23.

a vélemények feltérképezését, előzetes megismerését. Interjúkérdéseim vázlata kevés – nyitott és általános – kérdést tartalmazott. Ahogy haladtam az interjúk készítésével, az volt a tapasztalatom, hogy elegendő gondolatébresztőként néhány kulcsfogalmat felvetnem. Igyekeztem nagy szabadságot hagyni interjúalanyaimnak. Akkor irányítottam a figyelmüket, ha belefeledkeztek tantárgyuk szűk módszertani problémáinak részleteibe. Interjúm kulcsszavaihoz az összevethetőség, az értékelés miatt ragaszkodtam, bár a kollégák számos izgalmas témát vetettek fel.

Közel húszórányi interjúanyagot készítettem tíz beszélgetés során. Igyekeztem a kollégákat szaktantermükben vagy szaktanári szobájukban felkeresni. Oldott légkörűek, jó hangulatúak és őszinték voltak a beszélgetések. Lelkesen, odaadóan, vagy éppen a hetedik óra után fáradtan, de szívesen nyilatkoztak iskoláról, a munkájukról. Az innováció fogalmakörét többen fenntartásokkal fogadták, ezért arra kértem őket, hogy elsősorban megélt tapasztalataikra és véleményükre támaszkodjanak.

A csaknem hatvanfős tantestületből nyolc tanárral készítettem beszélgetést. Kiválasztásukkor részben az igazgató javaslatait fogadtam el, részben saját szempontjaimat érvényesítettem. Kérdeztem az iskolapszichológust és az egyik titkárnőt is. Tanítási órát nem látogattam, de sok személyes benyomás ért a folyosókon, a tornateremben, az ebédlőben, a könyvtárban. A véletlen úgy hozta, hogy bepillantottam egy néptáncórába és az iskolapszichológus munkájába. Különös élmény volt a szünetben leülni az aulában, s belehallgatni a gyerekek beszélgetéseibe. Tanítási órák alatt szerettem sétálni a folyosón, figyeltem a tantermekből kiszűrődő vidám lármát, beszélgetést, tanári magyarázatot.

A hivatás-etika, az anonimitás követelménye miatt, a szereplők (interjúalanyaim) tényleges kilétének védelme érdekében az iskolát nem nevezem meg. A felhasznált forrásmunkák pontos könyvészeti adatait, elérhetőségüket az anonimitás érdekében nem jelölöm.

AZ INNOVÁCIÓ FOGALMÁNAK SZEMPONTJAI

Az etológia, e fiatal tudomány kezdetektől rendszerszemléleti alapon közelít az állatok viselkedéséhez. Az állatok egyéni és csoportos tanulási folyamatait az ökológiai környezet kölcsönhatásainak függvényében értelmezi. Az etológusok a gondolkodási képességet, az öröklött és tanult elemeket magában foglaló tanulást és az annak során alkalmazott „állati újításokat” nem attribútumnak tekintik (megvan vagy nincs meg), hanem viszonyznak, amely az állat idegrendszere és az ökológiai környezet kölcsönhatása révén nyilvánul meg és válik egyre komplexebbé a férgektől a főemlősökig.³

Az innováció folyamatának pszichológiai leírásában, értelmezésében – az etológiai értelmezéshez hasonlóan – az egyénnek vagy csoportnak/közösségnek a környezethez való viszonya az egyik meghatározó tényező. A modern ember állandóan változó környezetben él, ezért az iskolának a gyerekek újító szándékát kell támogatnia. A fennmaradás feltétele, hogy az új nemzedék tagjai tudjanak, akarjanak tanulni, alkalmazkodni és változni. Az iskolában megvalósuló innováció egy bonyolult humán szervezeti struktúra hálójában

3 CSÁNYI V.: Gondolkodás, szimbólumok, in KAPITÁNY Á. – KAPITÁNY G. (szerk.): *„Jelbeszéd az életünk”*, Osiris-Századvég, Budapest, 1995, 23.

bontakozik ki.⁴ Az iskolában folyó pedagógiai munkában a fejlesztés szükséges és elégséges feltétele a tanár részéről: a hitelesség, az elfogadás és a megértés.

Pszichológiai kutatások tanulsága szerint az eredményes innovációt létrehozó szervezetek légköre sok hasonlóságot mutat a kreativitást támogató légkörrel, melynek fogalma és jellemzői *Göran Ekvall* írásai alapján lettek ismertek.⁵ A szervezet tagjai között kölcsönös bizalom van, egymás felé nyitottak, elfogadók. Elkötelezettek a szervezet céljai iránt, és a tagok jellemzően nemcsak önállóságukat, de kezdeményezésük támogatását is megélik. A szervezetre a nézőpontok, a tudás és a tapasztalatok sokszínűsége jellemző, és egymás különböző véleményeinek megismerése. Az innovációt támogató közösség jellemzői hasonlóak a kreatív légkört leginkább befolyásoló tényezőkhöz, melyek a következők: kihívás, szabadság, új ötletek támogatása, bizalom, nyitottság, dinamizmus, humor, vita, kockázatvállalás, megfelelő időkeret biztosítása, konfliktusok. Mentálhigiénés szempontból figyelemre méltó, hogy a felsorolt jellemzők közül egy tényező befolyásolja negatívan a kreatív légkört: az érzelmi és személyes feszültségből származó konfliktus.

Az innovációnak nemcsak a megszületéséhez van szükség támogató környezetre, de mint folyamatnak a fenntartásához is. Az egyéni kreativitás megnyilvánulása, az új gondolatok felismerése, befogadása, terjesztése, elismerése is megfelelő környezetet kíván. Az ezt vizsgáló rendszermodellből levont legfontosabb következtetés, hogy egy adott időben és helyen az egyéni kreativitás nem független a tartományok és szakértői körök alkalmasságától. A tartomány a kultúra része, a szimbolikus szabályoknak és folyamatoknak a rendszere, melyek az emberi tudás őrzői, például a tudományok. A szakértői kört e tartományok „kapuőrei” jelentik, akik helyzetükből adódóan döntenek az újítás tartományba kerüléséről vagy kizárásáról. Ilyenek például a tanárok, kurátorok, kritikusok.⁶

Tanulságos néhány történeti mozzanatot kiragadni az innováció fogalmkörének hazai pedagógiai értelmezéséből. A szakajtóban az 1970-es évek közepén tűnt fel először az innováció fogalma. A rendszerváltoztatást követő útkereső években cikkek sokasága jelent meg a témáról, majd tíz év visszaesés után az ezredfordulón kisebb mértékben ismét a figyelem fókuszába került a fogalom. A nyolcvanas, kilencvenes évek fordulóján az egyes tanító-nevelő pedagógusok módszertani megújulási szándéka, gyakorlata állt a középpontban, és csak az ezredfordulón merült föl, hogy az innováció az egész közoktatási rendszert érintő folyamat is lehet.

Az egyik legátfogóbb – rendszerszemléletű és a nemzetközi irodalmat is szem előtt tartó – elemzés az innovációt a reformfolyamatokkal összefüggésben vizsgálta.⁷ Eszerint az innováció egyfelől változtatás egy kialakult gyakorlaton, másfelől alkalmazkodás a változó gyakorlathoz. Az innováció magatartás, mely tudatos, tervezett fejlesztést igényel, és a remények szerint eredményesebb, mint a korábbi. Alulról és oldalról kezdeményezett, jól megfogható, konkrét területhez kapcsolódik, az egész rendszert ritkán érinti. Az innovációnak mint folyamatnak lételeme a hálózat, a partnerség és a bevalás által létrejövő

4 C. R. ROGERS – H. J. FREIBERG: *A tanulás szabadsága*, EDGE 2000 Kiadó – Oktatókutatási és Fejlesztési Intézet, Budapest, 2007, 19. ■ 5 BUDA M. – PÉTER-SZARKA SZ.: A kreatív klíma. Új irány az iskolai klíma és a konfliktuskezelés kutatásában, *Iskolakultúra*, 2015/9., 3–17. ■ 6 CSÍKSZENTMIHÁLYI M.: *Kreativitás. A flow és a felfedezés*, Akadémiai, Budapest, 2009, 37–41. ■ 7 DOBOS K.: Az innováció, *Új Pedagógiai Szemle*, 2002/9., 38–48.

elfogadás. Az innováció mint működési mechanizmus akkor valósul meg, ha a fentiek rendszerszintűen szerveződnek egésszé. A tanulmány kiemeli az innováció vizsgálatának három összetevőjét, az előzményeket (helyzetértékelés), a folyamatot (a változás érzékelése) és az eredményeket (elutasítás vagy elfogadás). Pedagógiai szempontból az eredmény lehet tankönyv, tantervi koncepció, az iskolai személyek közötti kapcsolat. A tanulmány egyik legfontosabb megállapítása, hogy a kötelezően felülről előírt változtatások – a NAT, a minőségbiztosítás – a „közvetítő rendszer” innovációja nélkül eredménytelenek.

A hazai oktatási innovációról szóló legfrissebb adatok 2014-ben egy nemzetközi felmérés keretében tizenkilenc ország eredményeivel összevetve kerültek nyilvánosságra. A tanulmány a 2003 és 2011 között végzett nemzetközi mérések (PISA, PIRLS, TIMSS) adatai alapján készült.⁸ Mentálhigiénés szempontból figyelemre méltó az a megállapítás, hogy a tanulás eredményessége bizonyíthatóan nem függ az oktatás és a tanulás módszereitől, sem romló, sem javuló tendencia esetén. A tanulmány részletezi az intézményi és a tantermi innovációs hajlandóság indikátorait. Az innováció mutatói: tanítás-tanulási munkaformák, szemléltető eszközök használata, a tanárok közötti együttműködés, értékelési módszerek, együttműködés iskolán kívüli szervezetekkel. A felmérés szerint a vizsgált országokban az osztálytermi gyakorlat az évezred első évtizedében többet fejlődött, mint az intézményi. A hazai gyakorlat ehhez hasonlóan alakult. Például több személyre szóló feladatot kapnak a diákok. Tanulságos, hogy míg a tanárok közötti együttműködés az OECD-országokban átlagosan 12 százalékkal nőtt, addig a hazai mutató 34 százalékkal esett vissza, leginkább a természettudományok területén. A nemzetközi elemzéstől nem várható el a közölt adatok mögött rejlő összefüggések mélyebb feltárása. Fontos megállapítani azonban, hogy a fent kiemelt negatív változás hátterében nem a magyar pedagógusok romló mentális állapota, az együttműködési hajlandóság csökkenése, hanem a szaktanárhiány áll. Nem ritka, hogy egy fizika szakos általános iskolai tanár vidéken egyszerre három iskolában tanít. Nincs kinek, nincs kivel együttműködni.

A nemzetközi felmérésekben való részvétel a hazai kutatást nem pótolja, a belső problémák feltárására, mélyebb megértésére kevésbé alkalmas. Egy átfogó hazai kutatás hozzájárulhatna az egyes iskolákat és a teljes közoktatást érintő innovációs törekvések összekapcsolásához. (Miért nem készülnek hazai kutatások a témában? Pénzhiányról van szó, vagy rendszerszintű szemléleti hibáról?)

A fent áttekintett szakirodalom alapján az innováció

- alkalmazkodás a környezeti feltételekhez;
- olyan tudatos magatartás, mely tervezett fejlesztést igényel, alulról és oldalról kezdeményezett, jól megfogható, konkrét területhez kapcsolódik;
- támogató környezetet feltételez;
- mint működési mechanizmus akkor valósul meg, ha rendszerszinten egésszé szerveződik;
- fennmaradása függ a környezet kulturális mintáitól, az értékek képviselésének hitelességétől.

⁸ OECD: *Measuring Innovation in Education. A New Perspective, Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, 2014: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264215696-en>, 218-212



A VIZSGÁLT INTÉZMÉNY RÉGEN ÉS MA

A vizsgált gimnázium a nyolcvanas évek derekán épült az ország egyik első nagyméretű, „házgyári” lakótelepén. Sok tízezer falvakból beköltöztetve, kiszakítottan, kulturális, vallási hagyományok nélkül éltek hétköznapjaikat a betontömbök szűkre szabott lakásaiban. A szaporodó bűncselekmények miatt rossz hírben állt a lakótelep. Az iskola épülete kívülről ma is tükrözi e kor ízlésvilágát. Fenntartása, fűtése és karbantartása igen költséges. Rozsdafolyások csúfítják a homlokzatát, az üvegfelületek sérültek, kopottak, megértek a felújításra. Az iskola belső tere meglepi a látogatót: világos, tágas, tagolt, emberléptékű. Középen színpad (mészakő burkolatú emelvény), felette a tér minden irányába ívesen kifesztett színes vitorlavásznak, vele szemben a „nézőtér”, a köríves folyosók, ahonnan a termek ajtajai nyílnak. Mindenütt tisztaság, rendezettség. Az első emeleten kapott helyet a tanári szoba, előtte a társalgó. Húsz éve itt gomolygó cigarettafüst ködében folytak a tanári beszélgetések. Azóta tantárgyak szerint külön tanári szobák adnak helyet a szakmai munkának. Ma a társalgóban a környékről készült tájképek idézik a távoli természetet.

Az intézményt egy szomszédos településrész gimnáziumának igazgatója „alapította”, aki jórészt kollégáiból választotta a tantestület tagjait. Bölcsesség, előrelátás és hit kellett annak felismeréséhez, hogy a szociálisan lepusztulófélben lévő városrész jövője milyen iskolát kíván. Az igazgató választás előtt állt. A gimnázium a tömeges képzést vállalja, vagy felsőfokú tanulmányokra készít fel? Az intézmény vezetője világosan felismerte, hogy a két célt nem lehet egyszerre megvalósítani. A nevelőtestület amellet kötelezte el magát, hogy a helyi lakosságnak „biztosít itt lakó értelmiséget: közgazdászokat, vállalkozókat, kvalifikált szakembereket. A jövő értelmisége kialakításának céljai persze nemcsak az oktatás színvonalát határozzák meg, hanem az értelmiségi léttel együtt járó felelősségnek, az értékek képviselőtének akarátát is.”⁹ Az iskola tanárai küldetésnyilatkozatukban megfogalmazták, hisznek abban, hogy – a válogatott diákokkal működő elitiskolák mellett – lakótelepi környezetben is lehet „országos hírű” iskolát létrehozni. Az idő őket igazolta. Új oktatási és nevelési modellt dolgozott ki a tantestület. A nyolc év mint időkeret, az ehhez igazodó tantervi struktúra tette lehetővé, hogy a pedagógiai programban vállalt nevelési értékek a gyerekek fejlődési üteméhez igazodva eredményesen megvalósíthatók legyenek. Ezt az innovációt felülről nem akadályozta az országos oktatáspolitikai, ugyanakkor a helyi önkormányzat (polgármester) komoly anyagi forrással támogatta.

Az iskola a magas szintű tudás megszerzésén túl diákjainak az egészséges testi és harmonikus személyiségfejlődés feltételeit is igyekszik megadni, megteremteni. Országos (tanulmányi, sport-, kulturális) versenyeken, kompetenciaméréseken, felsőoktatási felvételikén kiemelkedően magas szinten teljesítenek az iskola diákjai. A felvételi adatok szerint a legtöbb diák műszaki, gazdasági területen tanul tovább. A művészeti nevelésnek, hagyományörzésnek, közösségi programoknak fennállása óta kiemelten fontos szerepük van az iskola életében.

Huszonöt évvel ezelőtt kezdődött az az innovatív folyamat, amelyet a karizmatikus igazgatóval együttműködő, a kihívást elfogadó, új utakat kereső és ezért nagy áldozatokat is

9 Részlet az iskola egykori minőségirányítási programjából.

vállaló pedagógusközösség hozott létre. A nyolc évfolyamos gimnáziumi képzés három szakaszra tagolódik, kiemelt oktatási és nevelési fejlesztési területek szerint. Ezeket a szakaszokat belső mérés, vizsga és jól megérdemelt külföldi tanulmányi utazások, túrák zárják. Az első szakasz az 5. és 6., a második a 7., 8., 9. és 10. évfolyamot foglalja magában, a harmadik pedig a 11. és 12. évfolyamot. Kemény viták során született meg az iskola tanterve, az évfolyamonként rendelkezésre álló óraszámok tantárgyak szerinti elosztása. A tantervkészítés hosszas egyeztetést kívánt a pedagógusoktól, értékek, prioritások, szakmai, didaktikai szempontok megfogalmazását, kidolgozását. Megegyezés született arról, hogy a „művelődés legfontosabb eszköze és lehetőségének feltétele a nyelv. Elsősorban az anyanyelv... hiszen, aki egy nemzet nyelvét megtanulta, megismeri annak a nemzetnek a kultúráját, így szükségképpen annak irodalmát, történelmét, művészetét is. Ezekhez illeszkedve egyetértés volt az ének, a képzőművészeti alkotások elemzése tárgyak nyolc éven át tartó tanításában is.”¹⁰

A három szakaszra bontott képzésben, a délutáni foglalkozások keretében kötelező, majd a felsőbb évfolyamokon kötelezően és szabadon választott formában lehetőségük van a diákoknak néptánc, furulya, majd más hangszereken való játék, képzőművészet, informatika tanulására, illetve az iskola körüli fizikai munkára. Ez a választható tantárgyi struktúra hazánkban húsz évvel ezelőtt a felsőoktatási képzésben volt elfogadott, és ez ma is így van. A vizsgált iskola példája azt igazolja, hogy ennek átvétele, integrálása – pedagógiai nevelési értékekkel összhangban – a közoktatásban is eredményes. A megterhelő különórák helyett a nevelési rendszerbe integrált képzés lehetőséget, szabadságot, a családokkal való együttműködést teremt.

Az iskola pedagógiai programját sem a nemzeti alaptanterv, sem az érettségi követelmények változásai nem borították fel az utóbbi két évtizedben. Az alapító igazgató egyik írásában tíz év távlatában így vélekedett e tantervről: „...mérhetetlenül fontos a tanár egyénisége, de módszeres felkészültsége is. A módszeres elvek ismerete a született tanár eljárását tudatossá teszi, a kevésbé rátermettet pedig eljárásainak hiányaira figyelmezteti... Tudtuk, hogy annak az iskolának, mely a küldetését igazán be akarja tölteni, meg kell tanulnia, ki kell alakítania a legjobb értelemben vett oktatást, módszereket. Egy iskola tanári karát kialakítani, összefogni, fejleszteni rendkívül nehéz a jelenleg is fennálló anyagi és erkölcsi körülmények között. Döntő többségükben olyan tanárok kerültek hozzánk, akik az iskola vállalt értékeivel, céljaival, tantervével egyetértettek, és szakmai módszereik fejlesztésére, szakmai együttműködésre készek voltak.”

A szakmai eredményesség egyik szervezeti alapja az iskolavezetés, a pedagógusok, a fenntartó és a szülők együttműködése a közösen elfogadott cél, küldetés érdekében.¹¹

AZ INTERJÚK TAPASZTALATA

Az interjú első kérdéscsoportja az innováció egyéni, a saját pedagógiai gyakorlatban megélt fogalmára vonatkozott. A válaszokat befolyásolta a pedagógusok életkora, szaktárgya,

¹⁰ Részlet a jubileumi évkönyv egyik tanulmányából. ■ ¹¹ BUDA B.: *Az iskolai nevelés – a lélek védelmében. Az iskolai mentálhigiénié alapelvei*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2003, 220–228.



műveltsége. A válaszokat több csoportba soroltam aszerint, hogy az innovációt technológiai, értékelvű vagy szervezeti alapon közelítették-e meg a kollégák. A pályakezdő és a nyelvszakos kollégáknál találkoztam a pedagógiai szakirodalomban ma is általánosan jellemző felfogással. „Az innováció számomra technikai fogalmat jelent, a fehér tábla, IKT, nehezen barátkozom vele, interaktív elektronikus szemléltető eszközök használatát jelenti.” A tanárok másik csoportja innováción az értékek megőrzését és továbbadását érti, s e folyamatban az iskola, a pedagógus a közvetítő. A legfiatalabb kolléganő szerint: „...mindig megújulás, újdonságokra törekvés, a tradicionális értékek megtartásával együtt. Megmaradni a gyökereknél.” Izgalmas értelmezést adott egy zenész kolléga: „Az innováció újítás, előrevivés. Nem vagyok pedagógus, a zenén keresztül tudom motiválni a gyerekeket. Mesterkurzusokat tartok. Ahogy a zenét létrehozzuk: ez az innováció. A zenét nem mi találjuk ki, előadjuk, ez rekonstrukció. Ahogy a bagolykölykök kapják az eledelt. Ebben az értelemben nincs innováció a pedagógus részéről, hanem rekonstrukció van.”

A kollégák harmadik csoportja az iskola oktatási-strukturális rendjének létrehozását tartja az innováció legfontosabb megnyilvánulásának. „Az innováció megújulás, újdonság, a novumok használata, ebben az iskolában egy a két világháború közötti időszak hagyományához való visszatérés volt, ami – és paradoxon az innovációval – a nyolcosztályos iskolaszervezet kialakítását jelentette. Nekünk, akik ennek a létrehozásában részt vettünk, saját életünkben ez az iskolaszervezet nem volt ismert. Nagyon nagy kutatómunka előzte meg a megvalósítást.”

Az iskolai fejlesztés eredményessége több tényezőre vezethető vissza: az újítás maga a tanárok bevonásával, aktív részvételével született, így ők a kezdetektől elkötelezettek, és sajátjuknak érzik az eredményeket. A konstruktív munka alkotó, összetartó tanárközösséget formált, a konfliktusok kezelése hatékonyan hozzájárult egymás személyének elfogadásához és a közös értékek megfogalmazásához.

ÉRTÉKEK AZ ISKOLAI SZERVEZETI KULTÚRÁBAN

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. A szervezet tagjai az újonnan belépőknek átadják a kívánatos, elvárt gondolkodási és magatartási mintákat. A kultúra kialakítása a szervezet megalapításakor kezdődik, és a társas tanulási folyamat során formálódik a külső és belső környezeti kihívásoknak megfelelően úgy, hogy a sikeres minták fennmaradnak és rögzülnek, és természetes rutinná válnak. Az alapító tagok előfeltevéseinek, meggyőződéseinek és értékválasztásának döntő szerepük van abban, hogy a szervezeti kultúra milyen minták szerint szerveződik a későbbiekben. A szervezetet teremtő „hősök” jelentőségéhez hasonló a fenntartó, működtető vezetőké. Viselkedésük egyrészt modellértékű az értékek hiteles közvetítésében, másrészt a kockázatvállalásban és a hagyománytiszteltben.¹²

A nevelési intézmények esetében a szervezeti kultúra leírásakor figyelembe kell venni, hogy a szakértői, a pedagógiai és a szervezeti működés értékei és meggyőződései együtt,

¹² BAKACSI GY.: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Kiadványok, KJK KERSZÖV, Budapest, 2001, 226–232.

kölcsönhatásukban vannak jelen. A pedagógusok gondolkodásmódjában az iskolák versenyében való sikeresség szorosan összekapcsolódik a fejlesztéssel, a megújulással, ami piaci előnyt teremthet az intézménynek. Ugyanakkor a pedagógusok nagy többsége a diákok nevelésében megvetéssel elutasítja a teljesítményközpontúságot. Az iskolai teljesítmény-alapú sikert nem tartják követendő mércének.¹³

A nemzetközi irodalom szerint az iskola mint szervezet versenyképességét a következő értékek határozzák meg: az innováció, a transzparencia, a sokféleség vagy különbözőség, a kreativitás és az együttműködés.¹⁴

Az általam vizsgált gimnázium értékrendjében, célkitűzéseiben és tevékenységében humanista iskolának vallja magát, „különös gonddal figyelünk a hagyománytiszteletre és a jövőképre”. Előbbit azért tartja fontosnak, mert az iskola helyéhez, „a betonba öltözött városhoz” gyakran „betonba öltözött” emberek tartoznak, számukra megtartóerőt képvisel a magyar kultúra, ének, zene, tánc. A jövőképre azért helyez hangsúlyt, mert az új generáció felnevelésekor szem előtt kell tartani a piacgazdaság új és bonyolult, ellentmondásos világára való felkészítést és a válaszok keresését az emberi lét végső értelmére, kérdéseire is.

Az iskolai alapértékek megvalósításakor az 1990-ben elfogadott pedagógiai program különösen nagy hangsúlyt fektet az emberek közötti kapcsolatokra, az emberi méltóságra, a természetességre és a jó munkán alapuló tekintélyre, tiszteletre. A dokumentum írói magas követelményt állítottak fel, és cserébe a kölcsönös megbecsülés eszményét fogalmazták meg. Az „egymás iránti tisztelet” minta átörökítése, átvétele a pályakezdő kollégák számára is nyilvánvaló, követendő. A fiatal pedagógusok azt is fontosnak tartják, hogy a megbecsülés a diákok iránt a legfiatalabbak felé is megnyilvánuljon, és úgy látják, az idősebb és fiatalabb diákok közötti kapcsolattartást is ez jellemzi. A kapcsolattartás etikáját a tanárok személyes példája határozza meg.

A magas színvonalú és elkötelezett munkavégzés igazgatói oldalról ma is szigorú elvárás. A megkérdozett idősebb kollégák ezt évtizedek óta, a fiatalok fejlődésük iránymutatójaként vállalják. E magas elvárás súlya korcsoportonként eltérő hatását. A pályakezdők mosolya arról árulkodhat, hogy számukra ez lelkesítő kihívás, a bizalom jele, és önbecsülésüket erősíti, lendületet ad. Egy negyvenes éveiben járó kolléga egzisztenciális nehézségeinek adott hangot, a nyugdíj felé közeledő pedagógusok vállain pedig látni véltem a több évtizedes nyomás maradandó, egészséget megpróbáló hatását. A nyugdíjas óraadó kollégák számára ez a vállalt érték az igazgatótól és a közösségtől kapott megérdemelt elismerés jele. Szinte minden interjúalanyom kifejezte, hogy az igazgató személyisége, viselkedése példa a tiszteletadásban, a magas színvonalú, elkötelezett munkában.

A szervezeti kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani, amelynek van jól látható víz feletti része, ám a felszínes megfigyelő számára láthatatlan a nagyobbik, víz alatti rész. A felső részbe tartoznak az ismétlődő szokások, viselkedésminták, a szervezet szimbólumai, az öltözködés és a nyelvhasználat. Az iskolában az ünnepek újratерemtik, fenntartják, erősítik a közösségi mítoszt. Egyediek, a jól átgondolt innovációs rendszer elemei, maradandók,

13 SERFŐZŐ M.: Az iskolák szervezeti kultúrája, *Iskolakultúra*, 2005/10., 70–83. ■ 14 M. MOON: The 5 Cultural Values that Drive Organizational Agility, 2015: <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/07/16/the-5-cultural-values-that-drive-organizational-agility>

hagyományosan beépültek az iskolaév naptári rendjébe, ismétlődésük az innováció sikerét jelzi és erősíti. Kétévente rendez az iskola „művészeti gálákat”, éves váltásban zenei, illetve néptánc kategóriában.

Ennél jóval hétköznapibb módon, gyakorlatiasabban is kifejezi az iskola a közösségi összetartozást és az általa előírt fegyelmi kereteket: a kötelezően (!) viselt iskolai öltözettel és a benti cipővel. Előbbi színe életkoronként változik. Egyedi iskolai „ceremónia”, hogy a hetesek a nap végén kisöprik az osztálytermet, ahogy a diákok biztosítják az iskolai körletrendet és tisztaságot is. Ezeknek különösen hangsúlyos szerepük lehet a kiskamaszok-kamaszok számára, hogy rajtuk keresztül is el tudják sajátítani az iskola kultúráját, a viselkedésmintákat, mások munkájának megbecsülését és a közösség szolgálatát.

Az értékek következetes képviselőjét az oktatási intézmény előírásai, elvárásai támogatják, ám élővé, vonzóvá, utánzással is követhetővé, hitelessé és maradvánnyá az iskola alapítói és gyakorló tanárai tették és teszik. Az ünnepi és hétköznapi ritusokban kifejeződő és a diákok által megélt értékek mögött olyan rejtett pedagógusi előfeltevések állnak, mint az egyenlőség, az önbecsülés, a társas elismertség, a biztonság, az örömmel végzett, elismert munka, a teljesítmény.

SUMMA

Feltáró kutatásomban azt a célt tűztem ki, hogy képet alkotok a vizsgált, kiemelkedő nevelő-oktató munkát végző intézmény innovációiról.

Az alapítás elhivatott válasz volt a kor és a hely kihívásaira. Az iskola felismerte a kilencvenes évek eleje környezetének igényeit, és kidolgozta saját nyolcosztályos iskolai képzésének tartalmi és szerkezeti keretét, amelyet kisebb módosításokkal azóta is fenntart. Ez a magyar oktatási rendszer két világháború közötti modelljének fel- és megújítását jelentette.

A kutatás eredményeként azt állítom, hogy a pedagógusok az első nevelési programban megfogalmazott értékeket ma is képviselik a tanári munka személyes kapcsolatvilágában, az iskolai élet hétköznapjaiban, ünnepeiben, az alkotó hagyományok őrzésében. Ezek az értékek: az egymás iránti tisztelet, a felelősség, a bizalom, a hagyománytisztelet, a kreativitás, a munka tisztelete, a szolidaritás. Az innovációk értékválasztáson alapultak. A hitelesen képviselt értékek – mint a hajó tőkesúlya – stabilitást adnak a változó feltételekhez való alkalmazkodáshoz. Az innovációk fennmaradását a megfelelő külső-belső környezet biztosítja: a közoktatás szabályozási keretei, a támogató önkormányzat és a szülői szociokulturális háttér. Az innováció rendszerszintű fennmaradásának legfontosabb belső feltétele a tanári közösség tagjai közötti kapcsolat, mely kölcsönös bizalomra, megbecsülésre épül, a kollégák nyitottak, elfogadók egymással. Elkötelezettek a szervezet céljai iránt, hitelesen képviselik vallott értékeit. Ebben a légkörben a tanárok nemcsak önállóságukat, de kezdeményezésük vezetői támogatását is megélik.

Kérdés, hogy a gyorsan változó világban fenn tudja-e tartani az iskola ezeket az értékeket. Nem időszerű-e a közel húsz évvel ezelőtt kialakított oktatási struktúra felülvizsgálata, az iskola jövőképét meghatározó értékek átgondolása, újragondolása?

További kutatást igényel annak feltárása, hogy a diákok és a szülők mennyire értenek egyet az iskola értékeivel, hogyan viszonyulnak hozzá. Látnak-e olyan értékeket, amelyek a tanárok számára nem nyilvánvalók? Milyen új értékek fogalmazódnak meg bennük?

A magas követelmények tanárok és diákok számára egyaránt nagy megterhelést jelentenek. Ennek testi-lelki-egészségtani hatásaival érdemes újra és újra szembenézni.

*A szerző pedagógus, tudománytörténész, főiskolai tanár
(Apor Vilmos Katolikus Főiskola, Vác)*

Mária Both: Innovation and traditionalism. Examination of a teacher community focusing on mental health. *The focus of my research is the innovations of a young and successful school's teacher community. In their collaboration a new educational model has been created, which is based both on respect for tradition and adaptation to new challenges. The teachers represent the values of the school with credibility.*

Keywords: *community values, cooperation, credibility, innovation and traditionalism.*

