

Szegedi Tudományegyetem  
Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézet

**EGY INNOVÁCIÓ TÖRTÉNETE**  
**12 évfolyamos iskola kialakulása egy lakótelepen**

Záródolgozat

Konzulens:  
Rapos Nóra  
Egyetemi  
adjunktus, ELTE

Hallgató neve:  
Drozd Zsuzsanna  
Hallgató csoport  
jelölése: Bp. 41

2012.

## TARTALOMJEGYZÉK

<i>Előszó</i> .....	2
<i>Köszönetnyilvánítás</i> .....	3
<i>Bevezetés</i> .....	4
<i>A sikeres változáshoz vezető lépések – John Kotter nyomán:</i> .....	7
<i>1. Alakíts ki veszélyérzetet</i> .....	7
1. 1. Első jelek .....	8
Demográfiai hullámvölgy .....	8
Munkanélküliségi mutatók változása .....	11
Szabad iskolaválasztás – új típusú oktatási intézmények .....	12
<i>2. Hozz létre egy irányító csapatot</i> .....	13
2. 1. Pályázatok ideje .....	13
2. 1. 1. Önfelkészítés .....	13
2. 1. 2. Tantervírás.....	15
2. 1. 3. Minőségirányítás.....	16
2. 2. Team 12.....	17
<i>3. Dolgozz ki egy új jövőképet és stratégiát</i> .....	18
3. 1. Az első dokumentum megszületése .....	19
<i>4. Kommunikálj, hogy mások is megértsék és elfogadják</i> .....	21
4. 1. Az iskola belülről.....	23
4. 2. Beszélgetések .....	24
<i>5. Hatalmazz fel másokat is a cselekvésre</i> .....	27
<i>6. Produkálj gyors győzelmeket</i> .....	29
6. 1. Névválasztás .....	30
Az új logó.....	31
<i>7. Ne hagyd abba</i> .....	32
<i>8. Alakíts ki egy új kultúrát</i> .....	34
<i>9. A jelen</i> .....	36
9. 1. TÁMOP 3. 1. 4.....	37
9. 2. Az udvar projekt .....	39
9. 3. Szervezeti klímamérés .....	40
9. 4. A Pedagógiai programban kitűzött célok megvalósulása.....	43
9. 5. A 12 évfolyamos modell bevalás vizsgálata .....	45
<i>10. Összegzés</i> .....	47
<i>Mellékletek</i> .....	50
<i>Irodalomjegyzék</i> .....	54

## Előszó

*„Harc van az iskola és az élet között. Mi bizonyosak vagyunk, hogy az élet marad a győztes, s a mai iskola fog megváltozni gyökeresen. Hallgasson az iskola mielőbb ez élet szavára, hogy erőszakos átalakulás helyett a fokozatos fejlődés útjára léphessünk.”*

*Nagy László*

Úgy gondolom, a legtöbb iskola történetében vannak kiemelkedően fontos időszakok. Ezek általában valamilyen változáshoz köthetők, melyek alapjaiban alakítják át az adott szervezet további életét. A krónikairás réges-rég a múlté. A beszámolók, feljegyzések, leiratok nem alkalmasak arra, hogy méltóképpen bemutassák az oktatási intézményekben tapasztalható folyamatokat, elmondják az ott zajló eseményeket.

Iskolám az elmúlt évtizedben jelentős innovációt valósított meg; a nyolc évfolyamos Bőrfestő Utcai Általános Iskolából átalakult Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnáziummá. Az anyagok, melyek az egyes lépésekhez kapcsolódnak, az igazgatói iroda szekrényeiben halmozódtak fel. Idősebb kollégáim egy része, akik aktív résztvevői voltak a szerkezetváltás kidolgozásának, megvalósításának, ma már nyugdíjasok. A fiatal, „új” dolgozók pedig mit sem tudnak azokról az évekről, melyeknek kitartó munkája, eredményei megalapozták mostani körülményeinket, iskolánk átalakulását, egész életünket.

Számomra is meglepő, hogy eddig még senkinek nem jutott eszébe, hogy elemezze, értelmezze, megírja ennek a hosszú folyamatnak a történetét. Fontosnak tarom, hogy emlékezzünk azoknak a kollégáknak a munkájára, akik felismerték a változtatás szükségességét. Követendő példát mutattak más iskolák tantestületeinek is, bebizonyítva, hogy kellő bátorsággal, nagy-nagy elszántsággal és munkabírással megvalósíthatók még a merésznek tűnő álmok is.

## Köszönetnyilvánítás

Tizennyolc évvel ez előtt, 1994 szeptemberében megláttam egy hirdetést a Köznevelés című folyóiratban; fejlesztő pedagógust kerestek a Bórfestő Utcai Általános Iskolába. Néhány napig vívódtam magamban, aztán megpályáztam az állást. Hamarosan behívtak az első ismerkedő beszélgetésre, melynek végeztével az igazgató azonnal bevezetett az egyik osztályba, hogy megismerkedhessek az itt folyó munkával. Néhány nap múlva értesítettek, hogy engem választottak a jelentkezők közül, és várják mielőbbi munkába állásomat.

Az eltelt 18 évben többféle munkakört is betöltöttem; először fejlesztő pedagógusként dolgoztam, néhány év múlva a fejlesztő osztály tanítója lettem, és kilencedik éve az alsó tagozat igazgatóhelyettese vagyok.

Itt a megfelelő alkalom, hogy köszönetet mondjak **Borosné dr. Kézy Zsuzsannának**, volt igazgató asszonyomnak a bizalomért, hogy szinte ismeretlenül felvett iskolájába. Köszönöm, hogy részt vehettem a Soros Alapítvány Önfelkészítő Iskolák Pályázatán, hogy kezdettől fogva részese, szereplője lehettem a tizenkét évfolyamos szerkezetváltásnak, hogy mindig a további tanulásra, egyetemi diploma megszerzésére és pedagógus szakvizsga letételére buzdított. Úgy remélem, záródolgozatom témaválasztásával emléket állíthatok annak a munkának, melyet hosszú éveken át a „Csokonai” megszületéséért végeztem.

## Bevezetés

A Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium (korábbi nevén: Börffestő Utcai általános Iskola) Újpest legifjabb középiskolája. A káposztásmegyeri lakótelep közepén, a Farkas erdő mellett helyezkedik el tágas, növényekkel tarkított környezetben (1. sz. kép).



**1. kép: Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium**

A budapesti lakótelep építési program megváltoztatta a kerület korábbi arculatát. A Városházától északra - üde színekként - megmaradt egy kertes, családi házas városrész, a többi területet elfoglalták a beton panelházak. Az újonnan épült lakótelepi lakásokba kisgyermekes családok költöztek, akik a környékben található közoktatási intézményekbe írárták gyermekeiket.

A Börffestő Utcai Általános Iskolában 1988 őszén kezdődött el a nevelő-oktató munka –hamarosan - 1000-nél is több tanulóval. Azonban egy évtized elteltével a gyermeklétszám csökkenése érezhetővé vált, az iskolák küzdöttek a diákokért. A korábbi 7-8 párhuzamosan működő osztály helyett, 3-ra csökkent az alsó tagozaton indítható tanuló csoportok száma. Felső tagozatra ebből évfolyamonként 2 osztálynyi gyermek maradt az iskola diákja.

A Börffestő Utcai Általános Iskola nem akart elnéptelenedett iskolává válni, ezért határozott lépésre szánta el magát a tantestület. Igazgatónöje javaslatára szerkezetváltást tervezett. A nyolc évfolyamos általános iskola helyére tizenkét évfolyamos gimnáziumot álmodtak. Terveik megvalósításában segítségükre volt az akkori oktatáspolitikai irányzat,

hiszen a tankötelezettség korhatárát 18 éves korig emelték (1993. évi LXXIX. Törvény a közoktatásról).

Szükség lett újabb iskolákra, ahol a gyerekek nagykorúságukig tanulhatnak, érettségi bizonyítványt szerezhetnek. A több évig tartó vizsgálódás, tervezés, felkészülés után, 2003 májusában a IV. Kerületi Önkormányzat Képviselő Testülete megtárgyalta és engedélyezte az iskola szerkezetváltását (Balázs, 2006.). A 2003/2004. tanévben kezdődött a Bőrfestő Utcai Általános Iskola történetének legújabb korszaka: a gimnáziummá válás küzdelmes munkája.

A John Kotter által megfogalmazott innovációs lépések segítségével mutatom be dolgozatomban ennek a szerkezetváltásnak a folyamatát. A szerző nyolc pontban dolgozta ki elméletét; a probléma észlelésétől az újonnan kialakított, megváltozott szervezet működéséig. Az ő művéből kölcsönzött lépések adják munkám szerkezetének alapját, a fejezeteket. Ezeket a pontokat fogom dokumentumok, adatok elemzésével alátámasztani, és a bemutatott iskolára vonatkoztatva értelmezni. A fejezetek szerkezetének felépítésében a következő gondolatmenetet követem: Minden részt, a „Csokonai” alapító igazgatónőjével készített interjú, témához illő részletével kezdek. Ez után a beszélgetést és a fejezet címében sugallt gondolatokat előkészítő, értelmező elméleti leírás következik, melyhez az irodalomjegyzékben felsorolt szerzők műveire hivatkozom, és kifejtem a témával kapcsolatos saját véleményemet is. Ezt követően megosztom az olvasóval az iskolámban lezajlott folyamatokat, valamint az alfejezetek végén levont következtetésekben megmutatom, hogy ezek az események milyen hatással voltak intézményemre, és az ott dolgozó pedagógusokra.

A folyamatosan alakuló világban az iskoláknak alkalmazkodniuk kell a megváltozott körülményekhez, működési feltételekhez, a partnerek elvárásaihoz. Munkámmal – többek közt – arra a kérdésre szeretnék válasz kapni:

**Milyen utat válasszon magának az iskola, ha eredményesen szeretne reagálni az őt érintő kihívásokra?**

Feltételezésem szerint, az elmúlt időszakban a jól előkészített, kidolgozott, és körültekintően magvalósított szerkezetváltás megfelelő válaszlépés volt a környezet változásaira. Hogy a jövőben ez mennyire lehet tartós eredmény, azt majd az újabb törvényi változtatások, valamint a demográfiai hullámzások fogják igazolni vagy cáfolni.

Mikor lehet sikeres egy iskola átalakítása? Talán akkor, ha a fenntartó elégedett az új szerkezetben folyó munka hatékonyságával. Ha a szülők a „lábukkal” szavaznak, és gyermekeiket szívesen íratják ebbe az intézménybe. Ha a nevelőtestület egységet alkot és

egyért a nevelést-oktatást érintő kérdésekben. Ha a diákok jól érzik magukat az adott intézményben, megfelelő eredményeket érnek el, melyeket a központi mérések is alátámasztanak. Valamint sikeresen folytatják tanulmányaikat a felsőoktatásban, megfelelő munkát találnak maguknak, és megállják helyüket a felnőttek világában. Ha a környező oktatási intézmények (óvodák, általános iskolák) dolgozói szívesen ajánlják az iskolaválasztás előtt álló szülőknek a szóban forgó iskolát.

Érintettségem miatt, természetesen, dolgozatomban megjelennek szubjektív elemek is, de igyekszem kívülállóként tekinteni a folyamatokra, és objektív maradni az elemzések és következtetések során. Az iskolában megvalósuló innovációs folyamat részletes leírása, azok értelmezése, az eredmények-kudarok kutatása, az eltelt időben tapasztalható pozitív és negatív változások megfogalmazása, végül vezetőként, ma is hasznosítható következtetések levonása a célom. A Közoktatási Vezetőképző Intézetben folytatott tanulmányaim során elkészített vizsgadolgozataim következtetései jól felhasználható alapot szolgáltatnak záródolgozatom témaköreihez.

## A sikeres változáshoz vezető lépések – John Kotter nyomán:

### 1. Alakíts ki veszélyérzetet

*“Aki nem alkalmaz új megoldásokat, új bajokra számíthat, mert az idő a legnagyobb újító.”*

*Sir Francis Bacon*

**„D. Zs.:** Mikor gondoltál arra először, hogy az iskolában szemléletváltásra van szükség?

**B. K. Zs. :** A '80-as években a Munkásotthon Utcai Általános Iskolában tanítottam. Nyitott voltam a közoktatási változásokra. Figyelemmel kísértem az új tantervet ('85), annak korrekcióját ('87), majd a '90-es években elinduló iskolai reformokat, változtatásra irányuló törekvéseket. Ekkoriban jelent meg a közoktatásban a Soros Alapítvány és kezdődtek különböző tantervi kísérletek. Az ELTE által támogatott (Sípos Lajos) Komplex Művészeti Tanterv megírásában én is részt vettem, és iskolám 5-8. évfolyamán sikeresen kipróbáltam. 1991-ben megpályáztam a Börfestő Utcai Általános Iskola igazgatói állását a „Kreatív iskola” koncepciómmal, és még abban az évben meg is kezdhettem igazgatói munkámat (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.).”

Az iskoláknak minden korszakban meg kell felelniük az aktuális elvárásoknak szakmai és társadalmi kérdésekben egyaránt. Minden innováció, ami az oktatási rendszert és az intézményeket érinti, többféle formában valósulhat meg. Ezek közül a tatalmi és módszertani megújulás tekinthető a legáltalánosabbnak. Egyet értek a szerzővel (Százdi, 1999.) abban, hogy ezek a változtatások megvalósíthatatlanok külső segítség nélkül. Ha a fenntartó is látja azokat a valós veszélyeket, melyekre az iskola vezetői rávilágítottak, ő is fontosnak tartja és támogatja az innovációs törekvéseket. Számára is rendelkezésre állnak a statisztikai adatok, amikből következtetni tud egyes intézményei jövőjére. Nem fogadhatja el iskolái elnéptelenedését, a pedagógusok tömeges elbocsátását, az épületek állagromlását. Az iskola igazgatója hamarabb érzi meg a vészjeleket, ezért előbb is tud reagálni rájuk. Talán a módszertani kultúra fejlesztése az, amire önerőből is képesek az iskolák, viszont a fogyó gyereklétszám mellett ez önmagában nem kecsegtet nagy áttöréssel.

Az iskolai szerkezet, a képzési kínálat átalakítása már nagyobb reményekre ad okot, de ez kivitelezhetetlen fenntartói segítség nélkül. A kereslet-kínálat alakulásában azok az intézmények számíthatnak sikerre, melyek elébe mennek az igényeknek és próbálnak minél inkább a partnerek keresletének megfelelő kínálatot biztosítani. Ha pl. 18 éves korig

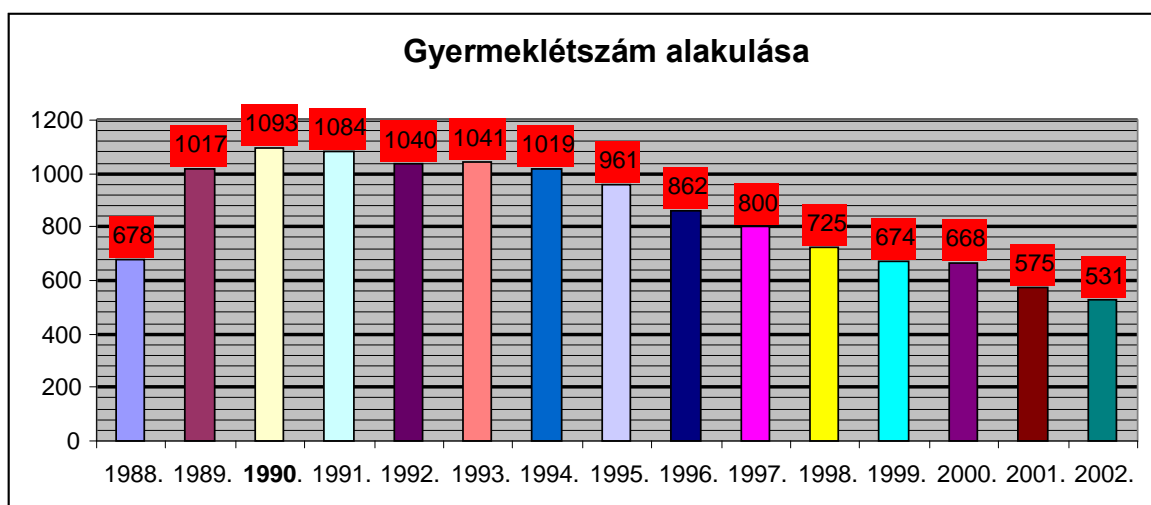


tartó iskoláztatásra van szükség, akkor célszerű megteremteni azokat az intézménytípusokat, amelyek ezt képesek biztosítani, hiszen ezek lesznek keresettebbek a hagyományos iskolákkal szemben. Az ehhez szükséges szakemberek taníttatását a vezető az iskolai továbbképzési tervébe építheti bele, így használva a meglévő anyagi forrásokat a fejlesztéshez. Kevés, ha a vezető maga látja a fenyegető jeleket. Ezeket meg kell mutatnia a nevelőtestületnek és a fenntartónak is, hogy közösen tudják kidolgozni a megújulás lépéseit.

## 1. 1. Első jelek

### Demográfiai hullámvölgy

Az 1980-as évek végére Káposztásmegyeren befejeződött a több lépcsőben megvalósított lakótelep építési program. Átadták az utolsó újonnan épült lakást is. A beköltöző családok gyermekei számára biztosítani kellett a megfelelő számú nevelési-oktatási intézményt. A lakótelep központi helyén, a Börffestő utcában, 1988 őszén nyitotta meg kapuit az 1100 diák befogadására alkalmas 8 évfolyamos Börffestő Utcai Általános Iskola. A gyerekek éveken keresztül özönlöttek valamennyi évfolyam osztályaiba. Maximális tanulólétszámát 1990-re érte el, ekkorra töltődött fel a 8 évfolyam valamennyi osztálya a környéken lakó gyerekekkel. (1. sz. grafikon)



1. grafikon: Gyermeklétszám alakulása 1988-2002 között (Statisztikák)

Egy rátermett vezető folyamatosan figyel, és azonnal reagál a változó környezetre. Észreveszi, ha valamilyen körülmény más, mint a korábban megszokott volt. Az 1990-es évektől kezdődően a Bőrfestő Utcai Általános Iskolába jelentkező gyermekek száma lassú, de kimutatható csökkenést mutatott (1. sz. táblázat). Nem volt már igazi csábító ereje az emelt óraszámú matematika/testnevelés oktatásnak, sem a nívócsoportos énekóráknak. A csaknem **1100** tanulóból 2002-re alig több mint **500** diák maradt az iskola tanulója.

Tanév	1988.	1989.	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.
Létszám (fő)	678	1017	1093	1084	1040	1041	1019	961
Tanév	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	
Létszám (fő)	862	800	725	674	668	575	531	

**1. táblázat: Gyermeklétszám alakulása 1988-2002 között (Statisztikák)**

1989-től az első évfolyamon indítható osztályok száma nyolcra növekedett, majd az 1990-es évek végére nyolcra csökkent (2. sz. táblázat).

Tanév	1988.	1989.	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.
Osztály	7	8	8	8	7	7	7	5
Tanév	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	
Osztály	4	5	4	4	4	4	3	

**2. táblázat: Első évfolyamon indított osztályok száma (Statisztikák)**

A szülők szívesebben írták gyermekeiket a „tagozatos”, két tanítási nyelvű, művészeti, stb. iskolákba. Az első évfolyamos tanulók beiratkozásánál szembesültek a tanítók azzal a megdöbbentő ténnyel, hogy magasabb a távozó körzetes gyerekek száma, mint a Bőrfestőbe iratkozóké.

A kerület demográfiai mutatói a fővárosi trendnek megfelelőek, ugyan a csökkenés mértéke még nem érte el a budapesti átlagot (3. sz. táblázat). A népesség száma folyamatosan, mérsékelt arányban fogyott. A kerület lakóinak száma 1990-2001 között **5%-kal** lett kevesebb, ez a tendencia a lakótelep öregedése, és a munkalehetőség reményében elvándorló lakónépesség számának folyamatos csökkenése miatt nagy terhet rótt a kerület oktatási intézményeire.

Terület, igazgatási rang	Lakónéesség 1990	Lakónéesség 2001	Lakónéesség csökkenése százalékban
IV. kerület	108 453	103 492	5%
Főváros összesen	2 016 681	1 777 921	12%

### 3. táblázat: Népszaporodás, 1990–2001.

Forrás: [http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/06/01/data/tabhun/4/prnt01\\_2\\_0.html](http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/06/01/data/tabhun/4/prnt01_2_0.html)

Ez a jelenség nem egyedi, hiszen egy 1999-ben végzett, többek közt az OECD országok korosztályi összetételét elemző vizsgálat megállapította, hogy a 15 év alatti lakosok száma már csak az össznéesség **20%-a**. A 65 évnél idősebbek aránya pedig elérte a lakosság **15%-át** (Mihály, 2001.) Ez a folyamat, a lakosság elöregedése, még koránt sem ért a végéhez. A tetőpont bekövetkezését kb. 2030-ra jósolják a szakértők. Az össznéességen belül egy jó időre le kell mondanunk a 15-65 éves korosztály számának növekedéséről, és megoldást kell találnunk az elöregedéssel járó folyamatok hátrányainak csökkentésére, lásd iskoláskorú lakosság számának csökkenése.

A tanuló csoportok számának fogyása valós veszélyként magával hozta az évről évre ismétlődő pedagógus-elbocsátást. 1990-ben **86** fővel működő nevelőtestület pedagóguslétszáma 2002-re **59** főre fogyatkozott (4. sz. táblázat).

Tanév	1988.	1989.	1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.
Pedagógus álláshelyek szám	57	75	86	84	84	84	84	83
Tanév	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	
Pedagógus álláshelyek szám	81	79	65	62	61	59	59	

### 4. táblázat: Pedagógus álláshelyek számának alakulása (Statisztikák)

A pedagógusok számának folyamatos csökkenése nem csak az elbocsátások lelki okai miatt érintették mélyen az igazgatót, hanem azért is, mert kevesebb munkatárssal nehezebb megszervezni a csoportbontásokat, a nívócsoportos oktatást. A korábbi években működő szakkörök, felzárkóztató foglalkozások számából is faragni kellett. A szabadidős tevékenységek kínálatának csökkenése a családokra is nagyobb terheket rótt. A korábbi években megszokták a szülők, hogy az iskola biztosítja gyermekeik számára az ésszerű

kikapcsolódást. Ezekben az években változtatniuk kellett családjaik időbeosztásán, hogy a gyerekek az iskolából eljuthassanak az érdeklődésüknek megfelelő foglalkozásokra.

## Munkanélküliségi mutatók változása

A lakótelepek építésével párhuzamosan, az ide költöző családok felnőtt tagjai munkalehetőséget is találhattak az újonnan megnyitott üzletekben (Plus, Spar, Profi, Penny Market, stb.). A szolgáltató szférában (fodrászat, kozmetika, vendéglátóhelyek, stb.), a pénzügyi szolgáltatásban (OTP, Budapest Bank, stb.). A bevásárló központokban (Rekord, Pólus Center, Cora, Auchan, stb.), oktatási intézményekben. A nagy múltra visszatekintő újpesti gyárakban, üzemekben (Újpesti Cérnagyár, Bőrfeldolgozó Üzem, Fafeldolgozó Üzem, stb.).

Káposztásmegyeren a '90-es évek elején elenyésző volt a munkanélküliek száma. A '90-es évek második felétől kezdve, a munkalehetőségek csökkenése tapasztalható. A Rekord Bevásárló Központ bezárása volt az első biztos jele ennek a folyamatnak (5. sz. táblázat).

Terület, ig. rang	Népesség	Foglalkoz -tatott	%	Munka nélküli	%	Inaktív kereső	%	Eltartott	%
Bp.	1 777 921	1 020 992	41,6	70 768	2,9	746 178	30,4	615 377	25,1
IV. ker.	103 492	47 846	46,2	3 270	3,2	25 915	25	26 461	25,6

### 5. táblázat: A népesség gazdasági aktivitása, 2001.

Forrás: [http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/06/01/data/tabhun/4/prnt02\\_1\\_3.html](http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/06/01/data/tabhun/4/prnt02_1_3.html)

A táblázat elemzésekor kiderül, hogy a IV. kerületben 2001-ben, minden egyes munkavállaló csaknem két fő (~1,8 fő) eltartott megélhetéséről kellett, hogy gondoskodjon. Ez, nagy terheket rótt a családokra. Alaposan meg kellett fontolnunk, milyen iskolát válasszanak gyermeküknek, mennyi utazási költséggel, mekkora időráfordítással közelíthetik meg a kiszemelt intézményt.

## Szabad iskolaválasztás – új típusú oktatási intézmények

Az 1989-es változásokat követő években lehetőség nyílt a magyar iskolarendszer átalakítására (1993. évi LXXIX. Törvény a közoktatásról). A háború előtti Magyarországot idéző középiskolák kezdtek meg működésüket; pl. a hat évfolyamos „polgári” iskolára hasonlító Németh László Gimnázium, a nyolc évfolyamos gimnáziumi képzést visszahonosító Babits Mihály Gimnázium. Az általános iskolák nehezen konkurálhattak ezekkel az – úgy mond – „elit” képzést biztosító intézményekkel. Az első 4-6 évfolyam elvégzése után, a szülők az általuk tehetségesnek ítélt gyerekeiket, ezekbe az új iskolatípusokba felvételiztették. A Börfestő Utcai Általános Iskola legnehezebb éve az 1999-es volt, amikor egyetlen negyedik évfolyamos osztályból **13** tanulót vettek fel nyolc évfolyamos gimnáziumba. Ebben az esztendőben az ötödik évfolyamon osztályokat kellett összevonni a gymmértékben lecsökkent tanulói létszám következtében.

Ha a vezető szemével tekintünk erre a folyamatra, azonnal láthatóvá válnak a tendenciában rejlő pedagógiai veszélyek. A korábban heterogén összetételű osztályok, melyekben együtt tanultak a nagyon jó képességű gyerekekkel a gyengébb teljesítményt nyújtó tanulók; egyszerre kezdték elveszíteni „húzóerejüket”. A családok erősebb iskolákat, nagyobb teljesítményekre ösztönző kihívásokat kerestek „jobban haladó” gyermekeiknek. A Börfestőben maradó diákok rosszabb tanulmányi eredményekkel rendelkeztek, magatartásuk, munkához való viszonyuk is kívánni valót hagyott maga után. A pedagógusok évről évre szembesültek azzal, hogy a korábban jól terhelhető, megfelelő eredménnyel dolgozó osztályok nagy visszaesést mutatnak. A tanulmányi eredmények csökkentek, és előtérbe kerültek a nap, mint nap megoldásra váró magatartási problémák.

## 2. Hozz létre egy irányító csapatot

*“Mi magunk legyünk az a  
váltás, amelyet látni  
szeretnénk a világban”  
Mahatma Gandhi*

**„D. Zs. :** Hogyan jutottál arra a gondolatra, hogy megváltoztatod iskolád képzési szerkezetét?

**B. K. Zs. :** Ebben az időben Budapesten négy „Újreál” (Ördög Erzsébet) iskola kezdhetette meg működését. Ezekre, a hat éves alapozó szakaszra épülő újabb hat éves középiskolai képzés volt a jellemző. Hat év után vált szét a reál- és humán érdeklődésű gyerekek oktatása. Megtetszett, jó lehetőséget láttam arra, hogy a diákok érdeklődését, képességeit határozottabban figyelembe vevő pedagógiát valósíthassunk meg (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.)”

Amikor a vezető már tisztában van az intézményét fenyegető veszélyekkel, és körvonalazódtak a fejében a változtatáshoz szükséges lépések, akkor jön el annak az ideje, hogy segítőköt válasszon maga mellé (Cotter, 2006.). Ebben az irányító csapatban csupa elkötelezett, a feladatot világosan értő szakembernek kell együttműködni. Az ő dolguk lesz a megfelelő emberek maguk mellé állítása, a munka lépéseinek megvalósítása, és a kitűzött cél folyamatos életben tartása. Ebben a csapatban elég, ha 4-5 ember dolgozik, annyi könnyedén átlátható, irányítható. A megbeszélések is pergőbbek, hatékonyabbak. Fontos a jó kommunikációs készség, a rendszerben gondolkodás, a gyors észjárás, valamint a megfontolt döntéshozás. Olyan tagokat érdemes választani, akik jól megértik egymást, hatékonyan tudnak együttműködni. Egy felkészült vezető nem fél attól, hogy megfelelő önállóságot biztosítson közvetlen segítőinek, akik időről időre beszámolnak az elvégzett feladatokról.

### 2. 1. Pályázatok ideje

#### 2. 1. 1. Öncejllesztés

1996 tavaszán az iskola igazgatónője felfigyelt a Soros Alapítvány pályázatára, melyben tagokat keresett egy újonnan alakuló szakmai csoportba. A pályázat megírását a fejlesztő pedagógusra, vagyis rám bízta. Mivel a pályázat sikeres volt, 1996-ban a Bőrfestő Utcai Általános Iskola alapító tagja lett az Öncejllesztő Iskolák Egyesületének. Ez meghatározó lépés volt az intézmény, és a nevelő testület jövője szempontjából. Az iskola

igazgatójára nagy felelősség hárult, meg kellett találnia a megfelelő embereket, akik alkalmasak voltak arra, hogy egymással, és a többi iskola képviselőivel is képesek legyenek szorosan együttműködni. Létre hozott egy négy főből álló szakmai csoportot, akik elkezdték kidolgozni az iskolát fenyegető veszélyekre adandó választ.

A két igazgatóhelyettes és a fejlesztő pedagógus tréningeken, tanfolyamokon, felkészítő foglalkozásokon, konzultációkon vehetett részt, melyeknek célja az iskola legfontosabb stratégiai dokumentumának, a Pedagógiai program megírásának előkészítése volt.

A '90-es években még nem volt hazánkban hagyománya a csapatépítésnek, a kompetenciafejlesztő képzéseknek, az önismereten alapuló tevékenységeknek, a megoldandó problémák pszichológiai megközelítésének. A Soros Alapítvány által szervezett képzésen a résztvevők először találkozhattak ezekkel a munkamódszerekkel. Nem csupán a tudás megszerzése tette emlékezetessé ezeket a napokat. Új képességeket fedeztek fel magukban a pályázók. Képesekké váltak rendszerben szemlélni az iskolai folyamatokat, strukturált dokumentumokat alkottak, megtanultak elemzéseket készíteni, valamint motivációs technikák birtokába jutottak.

A Soros Alapítvány pályázatának törvényi háttéréről is érdemes szót ejteni. A kormány megalkotta a Nemzeti alaptantervet (130/1995. X. 26. Kormányrendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról), valamint az 1993. évi LXXIX. Törvényt a közoktatásról az 1996. évi LXII. Törvénnyel módosította a Parlament. Ezzel a két törvénnyel lényegében létre jött az oktatás úgynevezett kétszintű tartalmi szabályozása. Ez mit is jelentett? A Nemzeti alaptanterv, valamint a kiadott kerettantervek követelményeinek figyelembe vételével az iskolák megalkotják saját Pedagógiai programjukat, és elkészítik Helyi tantervüket.

Valamennyiünk számára világossá vált, hogy új kompetenciákra van szükségünk, meg kell tanulnunk pályázatot, tantervet, pedagógiai programot írunk. Már nem csupán továbbképzéseken kell részt vennünk, hanem hatékonyan alkalmaznunk is kell az ott tanultakat. Iskolánk további jövője múlik azon, hogyan tudjuk felhasználni a megszerzett tudást, és milyen gyorsan alkalmazkodunk a megváltozott követelményekhez. Immár az iskolák és a pedagógusok felelőssége a működéshez szükséges alapidokumentumok elkészítése.

## 2. 1. 2. Tantervírás

A Művelődési és Köznevelési Minisztérium 1996-ban az iskolák számára Tantervíró pályázatot hirdetett meg, melynek lebonyolítását a Köznevelési Modernizációs Közalapítvány végezte. A Bőrfestő Utcai Általános Iskola nevelőtestülete a Pedagógiai program megalkotása után 1997-ben elkészítette Helyi tantervét.

A módosított Köznevelési törvény előírásai szerint a Helyi tantervet 1998. szeptember elsején kellett az iskoláknak bevezetniük. Először nyílt arra lehetőség, hogy egy oktatási intézmény saját maga alakíthassa ki képzési arculatát. A köznevelési törvény nem csak megengedte, de kötelezővé is tette az iskolák számára, hogy döntsenek az ott folyó nevelés rendszeréről, az oktatási munka tartalmáról, a tantervekről (1993. évi LXXIX. Törvény a köznevelésről). A Bőrfestő Utcai Általános Iskola nevelő testülete immár második alkalommal mutathatta meg elméleti felkészültségét. A Pedagógiai program, és a Tanterv elkészítése komoly előkészületeket igényelt a pedagógusoktól. Fontos lépés volt a köznevelési törvény megismerése, valamint a neveléssel és oktatással foglalkozó szakirodalmak tanulmányozása. Az iskola igazgatónöje rendszeresen ajánlott folyóiratcikket a kollégáinak. Pedagógiai témájú tanulmányok írására buzdította a tanárokat, mindenkit a saját végzettségének megfelelő témakör kidolgozásával bízott meg. Ezeket az írásokat szakértőkkel értékeltette, és válogatást állított össze a legjobban sikerült művekből. Ilyen előzmények után természetesnek tekinthető, hogy a nevelőtestületből többen is szívesen jelentkeztek a tanterv témaköreinek kidolgozására.

A törvény ugyan lehetőséget adott arra, hogy a „piacon” lévő tantervek közül válasszanak az iskolák, és az így megvásárolt tanterveket helyi sajátosságaikhoz igazítva adaptálják, de csábító volt a pályadíj, és motiváló a kihívás, hogy valami újat alkossanak a pedagógusok. A pályázaton 1000000 Ft-ot nyert a tantestület, ami 1997-ben igen csak nagy pénznek számított. Ebből az összegből lehetett némi honoráriumot is fizetni az írásban részt vevő kollégáknak, de fontosabb volt az összetartó erő, a csapatszellem, hogy közösen valósították meg elképzeléseiket.



### **2. 1. 3. Minőségirányítás**

A minőségfejlesztés fontossága a közoktatásban az ezredforduló tájékán hazánkban is egyre nyilvánvalóbbá vált. 2002-ben a Bőrfestő Utcai Általános Iskola önálló intézményként pályázott, és kapott lehetőséget a COMENIUS 2000 PROGRAM keretein belül a partnerközpontú működés megvalósítására, és az intézményi feladatok különböző területeinek folyamatszabályozással történő működtetésére. Megalakult az iskola Minőségirányítási Csoportja, melyben szerepet kaptak néhányan a korábbi pályázati csoportok tagjai közül is, hiszen nekik volt a legnagyobb rálátásuk az egymással szorosan összefüggő intézményi folyamatokra. 2003 tavaszán sikeresen zárult a COMENIUS 2000 Program 1. modelljének kiépítése. Az intézményi minőségfejlesztés jogi háttérét a *3/2002. OM rendelet* valamint az *1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról* és annak módosítása, a *2003. évi LXI. törvény a közoktatási törvény módosításáról* képezik.

Egy elnéptelenedéssel küzdő lakótelepi általános iskola számára nem jelentetett valódi kitörési lehetőséget a pályázatokon való részvétel, az intézmény dokumentumainak elkészítése, a pedagógusok folyamatos továbbképzése. Viszont ezek a lépések nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a nevelő testület tagjai ne féljenek annyira a változásoktól, és felkészüljenek egy majdani sokkal nagyobb horderejű lépésre, az iskola szerkezetváltására. Bebizonyosodott a sokféle pályázat megvalósítása során, hogy az iskola pedagógusai képesek alkalmazkodni a változó feltételekhez. Ha kell, megújítják tudásukat, nyitottak a módszertani változásokra. Ezzel együtt hatalmas nyomás nehezedett az igazgatóra és a tantestületre is. Meg kellett felelniük a törvényi előírásoknak, és valamilyen módon el kellett érniük, hogy az iskola ismét népszerűvé váljon a szülők és diákok körében.

## 2. 2. Team 12

A pedagógusok nap, mint nap szembesültek az iskolát fenyegető valós veszélyekkel, de ahogy Spencer Johnson: Hová lett a sajtom? című könyvében is olvasható, még saját maguk előtt is tagadták, hogy bármi történne (Johnson, 2007.). Nem akartak tudomást venni az iskolájukat érintő változásokról, nem alakult ki bennük a veszélyérzet és a megoldások keresésének ösztöne.

Elérkezett az idő, hogy az iskola igazgatója újabb lépést tegyen az átalakuláshoz vezető úton. Életre hívta azt a csapatot, amelyik az elkövetkező években a legnagyobb segítségére volt. A sokat mondó Team 12 nevet kapták. Ebben benne volt az utalás a létszáma, valamint az előttük álló feladatra is, hiszen a **12 évfolyamos szerkezetváltás** előkészítése, és megvalósításának kidolgozása volt a dolguk. A csoport, az igazgató közvetlen irányítása alatt, munkaközösségeként végezte munkáját. Tagjai voltak az igazgatóhelyettesek, a fejlesztő pedagógus, négy tanító és négy tanár, összesen 12 elszánt és elkötelezett pedagógus, akik már érzékelték a veszélyt és megértették a változtatás szükségességét.

### 3. Dolgozz ki egy új jövőképet és stratégiát

*“Semmilyen szél sem  
kedvező annak, aki nem  
tudja, milyen kikötőbe tart.”  
Seneca*

„**D. Zs.:** Hogyan tudtad magad mellé állítani az iskola pedagógusait?

**B. K. Zs.:** Évről évre szembesültek azzal a kollégák, hogy fogynak a gyerekek. Az indítható első évfolyamos osztályok száma a felére csökkent, majd még eggyel kevesebb lett. Nyolcra háromra esett vissza. Negyedik és hatodik évfolyam elvégzése után a legjobb képességű tanulók középiskolákban tanultak tovább. Szinte már pánik hangulat lett úrrá a nevelőtestületen. Mindenki féltette a munkáját. Amikor lefestettem előttük az így várható jövőt, valamint a változtatás lehetséges módját, természetes volt, hogy a változtatás mellett szavaztak (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.)”

A Bőrfestő Utcai Általános Iskola tanulólétszáma csaknem felére csökkent. Ezt már lehetetlen volt figyelmen kívül hagyni. Akik csak nehezen figyelnek fel a változásokra, már ők is aggódva figyelték az áprilisi elsős beiratkozásokat.

A nevelőtestület ekkor értette meg, hogy az iskola jövője múlik azon, hogy sikerül-e egy megvalósítható, mindenki által támogatható új programot kidolgozniuk. Egy programot, ami hosszú távon működőképes lehet, az Önkormányzat és a szülők igényeivel is összhangban van. Induláskor nem igényel túl nagy anyagi befektetést, de fellendíti az iskola iránti keresletet, és éveken keresztül fenn is tartja.

Ekkor jött el az ideje, hogy az igazgatónő megismertesse munkatársaival a 12 évfolyamos szerkezetváltás modelljét. A nevelőtestületnek egy új jövőképet kellett kialakítania. A korábbi nyolc évfolyamos iskola helyett, egy merőben más, tizenkét évfolyamos iskolaszervezettel kellett azonosulnia. Az iskola jövőképe egy vízió, amelyben megfogalmazódik az intézmény eljövendő működése, szervezetének felépítése, tevékenységeinek köre, elérendő eredményei, elfoglalt helye az oktatási rendszerben, valamint a fejlesztendő területek, és a kitűzött célok megvalósításának időbeni tervei (NEFMI, 2012.). Jövőképre minden iskolának szüksége van, hiszen a falai között folyó nevelő-oktató tevékenység egy közös cél megvalósítását szolgálja. Az intézményi egység alapja, hogy valamennyi dolgozója elfogadja, magáénak tekintse, azonosuljon az elképzelt jövőkép megvalósítása érdekében végzett munkával.

### 3. 1. Az első dokumentum megszületése

A Bőrfestő Utcai Általános Iskola lépéselőnybe került azokkal az intézményekkel szemben, akik még nem látták meg, hogy a Pedagógiai program elkészítése milyen hatalmas munka, és felelősség megalkotói számára, és nem éltek a felkészítési lehetőséggel, melyet a Soros Alapítvány biztosított az érdeklődők számára.

Ekkor, 1997-ban, az előkészítés időszakában még semmiféle konkrét előírás, minta nem létezett, ami alapján hozzá kezdhették volna a tantestület az alkotáshoz. Annyit lehetett tudni, hogy két év múlva valamennyi oktatási intézménynek el kell készíteni saját Pedagógiai programját.

A Bőrfestő Utcai Általános Iskola első Pedagógiai programja már ekkor, 1997-ben, 12 évfolyamos iskolára készült, számítva arra, hogy bevezetésével egy időben megvalósulhat az iskola szerkezetváltása is.

A munkát, motivációs céllal, jelmondatválasztással indítottuk. A sok jobbnál jobb gondolat közül a:

*„Sapere aude! - Merj gondolkodni!”*

nyerte el a nevelőtestület tetszését. Valamennyien egyetértettünk ennek szellemiségével.

Következő lépés a helyzetelemzés elkészítése volt. Ezt a feladatot az iskola igazgatónője vállalta magára, és akkori megállapításai - 14 év elteltével is - érvényesek maradtak.

Nagyon sok időt igényelt, és parázs vitákat váltott ki a küldetésnyilatkozat megalkotása. Ebben – szinte – valamennyi kollégánk részt vett, közkincsé téve ezzel kapcsolatos gondolatait. A „kevesebb időnként több lehet” elvét alkalmazva, csak azokat az elképzeléseket tartottuk meg, amellyel a többség egyetértett, és megvalósíthatónak ítélte. A teljességgel utópisztikusnak látszó terveket elvetette a nevelőtestület.

A Soros Alapítvány több mint egy éven keresztül folyamatosan támogatta a szakmai munkához csatlakozott iskolákat. Az ország több, kisebb-nagyobb településén biztosított helyszínt, és animátorokat ahhoz, hogy a résztvevők felkészülhessenek alapidokumentumuk megalkotására. A felkészítés minden költségét az Alapítvány állta, a pedagógusoknak „csak” a munkájukat, szakértelmüket kellett hozzáadniuk.

A Pedagógiai program készítése a megírás után még nem tekinthető befejezettnek, hiszen még hátra voltak a fórumok, melyeknek el is kellett fogadniuk azt.

Első a nevelőtestületi értekezletet, ahol a pedagógusok részletesen megismerték az elkészült dokumentumot, és elmondhatták véleményüket a leírtakkal kapcsolatban. Mivel az egész alkotó munka a nevelőtestület bevonásával történt, a Pedagógiai programot egyöntetűen elfogadták a kollégák.

A következő fórum a Szülői Munkaközösség értekezlete volt, ahol a szülők is megismerték a tantestület által elfogadott dokumentumot. A szülők tudták, hogy miről lesz szó, hiszen ők is részt vettek a munkálatokban. Kérdőíveket töltöttek ki, interjúkon vettek részt. Kikértük a véleményüket, meghallgattuk ötleteiket az írás során. A Szülői munkaközösség is ellenvélemény nélkül fogadta el a Pedagógiai programot.

Az igazgatónő nyitott fórumot szervezett a Diákönkormányzat képviselőinek és az érdeklődő gyerekeknek, ahol megismertette velük az iskola leendő alapidokumentumát. Kérdős-beszélgetős jó hangulatú délután kerekedett belőle, melynek végén a DÖK vezetők szavaztak a Pedagógiai program elfogadásáról. A diákok is egyhangúan elfogadták a dokumentumot.

A három közösség meghallgatása után lehetett benyújtani a IV. Kerületi Önkormányzatnak a Pedagógiai programot jóváhagyásra. A fenntartó elfogadta a benyújtott Pedagógiai programot, semmi akadálya nem volt a bevezetésének.

A Börfestő Utcai Általános Iskola előnyt élvezett a többi iskolával szemben, hiszen már kész Pedagógiai programja volt akkorra, mire törvényi előírássá vált minden intézmény számára annak elkészítése. Mivel az Önfelkészítő Iskolák Egyesülete vállalta, hogy segítséget nyújt valamennyi erre igényt tartó intézménynek, igen nagy lett a kereslet a Börfestő Utcai Általános Iskola iránt. Szakmai napokat tartottak, ahol bemutatták, hogyan is érdemes a munkát elkezdni. Ötletbörze, SWOT analízis, táblázatok tervezése, időbeosztás, alapfogalmak használata jellemezte ezeket a programokat. A környező intézmények képviselői időről időre igénybe vették a segítséget, és elvitték iskoláikba a tanultakat. Az ekkor nyújtott segítség, a közös munkánk is hozzá járult ahhoz, hogy a Börfestő Utcai Általános Iskola az Önfelkészítő Iskolák Egyesületének területi központjává válhatott.

#### 4. Kommunikálj, hogy mások is megértsék és elfogadják

*„Egyedül a fejlődésben, az átalakulásban és a változásban található meg az igazi biztonságot.”  
Anne Morrow Lindbergh*

„**D. Zs.** : Hogy érezted, mekkora támogatottsága volt a terveidnek?

**B. K. Zs.** : A pedagógusok többsége azonnal megértette, hogy miért kell változtatnunk a megszokott iskolaszervezeten. Legalább 80%-os támogatottsága volt a koncepciónak. Önkéntes munkacsoportok szerveződtek, méréseket, terveket, programokat állítottak össze. Kollégáim többsége lelkesen és fáradhatatlanul dolgozott a szerkezetváltás alapjainak kidolgozásán. Egy olyan koncepció megszületésén, amit nyugodt szívvel adhattunk át a fenntartónknak véleményezésre, elfogadásra (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.)”

Ha egy intézmény vezetője szeretné, hogy munkatársai megértsék, támogassák, és önállóan dolgozzanak valamely átfogó változás megvalósításán, mindenképpen nagy hangsúlyt kell fektetnie a kommunikációra. Az intézményben tapasztalható kommunikációt elsősorban a szervezet felépítése, és a vezetési kultúra határozza meg (Bálint, 2006.). Ha sikerül megismernünk egy közösség belső szerkezetét, az ott tapasztalható kommunikációs kultúra is könnyebben válik érthetővé számunkra.

A Börfestő Utcai Általános Iskola szervezeti felépítését nem lehet egyetlen sémával meghatározni, illik rá a lineáris és a funkcionális modell is (Csapó, 2003.) (1. ábra).



Lineáris szervezet

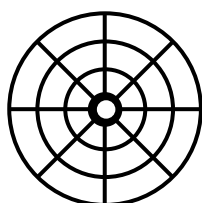


Funkcionális szervezet

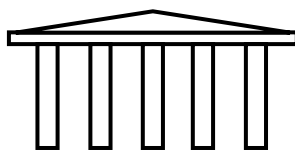
#### 1. ábra: Szervezeti alapformák

Az iskola egyszemélyi felelős vezetője az igazgató, az ő közvetlen irányítása alá tartoznak az igazgatóhelyettesek és a gazdasági vezető. Ugyanakkor a vezetői tanács tagjai - az iskola vezetőin kívül - a munkaközösség vezetők, a szakszervezeti bizalmi, a Közalkalmazotti Tanács vezetője, a DÖK összekötő tanár és a Fejlesztő Team vezetője is. Így a pedagógusok nem csupán egy közvetlen vezető irányítása alá tartoznak, hanem éppen a megoldandó feladat határozza meg, melyik csoportnak lesznek a tagjai.

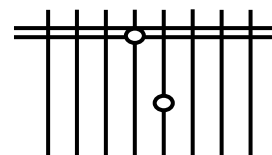
Ahogy az iskola szervezetének felépítését nem lehet egyetlen sémával jellemezni, úgy a vezetési kultúra sem írható le Harrison egyetlen modelljével (Csapó, 2003.). A vezető személyiségéből adódóan ez még összetettebb problémakör (2. ábra).



Klubkultúra



Szerepkultúra



Feladatkultúra

## 2. ábra: Szervezeti kultúrák

Mindhárom típus jellemző erre az intézményre: az egyszemélyi vezető tartja kezében a szálakat, ő irányít. Az információkat megosztja a helyetteseivel, a légkör baráti. Ugyanakkor minden szabályozottan működik, stabil, többnyire kiszámítható az élet. A feladatok elvégzésére csoportok alakulnak, ezek folyamatosan változhatnak, érték a csoportok eredményes munkája.

Az igazgató a terveit először a helyetteseivel és a gazdasági vezetővel beszéli meg. Ez után, ha az egész iskolát érintő elgondolásokról van szó, összehívja a vezetői tanácsot. A pedagógusok a vezetői tanácsra ruházták át döntéséi jogukat. Tehát, ha ez a fórum elfogad valamilyen javaslatot, az érvényes a teljes nevelőtestületre. A vezetői tanács tagjai kötelesek tájékoztatni pedagógus társaikat a vezetői értekezleten elhangzottakról. Ezek az összejövetelek nyilvánosak, a tantestület érdeklődő tagjai részt vehetnek az üléseken. A nagy horderejű döntésekben, pl. szervezetváltás, az igazgató kikéri az összes pedagógus véleményét.

## 4. 1. Az iskola belülről

Még be se léptünk az iskola épületébe, máris kommunikációs helyzetben találjuk magunkat. Első leküzdendő akadály, átjutni a portán, elérni, hogy kinyissák nekünk az intézmény kapuját, hogy bent újabb és újabb kommunikációs lehetőségekkel szembesüljünk. A bezárt elektromos kapu, a szigorúnak tűnő portás, a bejelentkezési kötelezettség első pillantásra indokolatlannak tűnik. De nem szabad elfelejteni, hogy az itt tanuló diákok biztonságát szolgálja valamennyi óvintézkedés (2. sz. kép).



**2. kép: Tanulásmódszertan óra az udvaron**

Aki belép ebbe az iskolába, tágas, világos, növényekkel, képekkel, trófeákkal díszített épületet lát. A diákok játszanak, sportolnak, zsidonganak a folyosókon, üldögélnek, beszélgetnek a sarkokban elhelyezett székeken. (3. sz. kép)



**3. kép: Szünet az Aulában**



Az első benyomás nagyon fontos! Az iskolát választó szülők mindig azt mondják, hogy az iskola légköre, hangulata fogta meg őket. A kívülről érkezőkre is hatással van az a kisugárzás, ami a szervezet működéséből adódik.

Mindennapos kapcsolat áll fenn a **vezetők és beosztottak** között. A kommunikáció legfontosabb része az információáramlás. Ez még ma sem zökkenőmentes, bár újabb és újabb módszereket alkalmazunk jobbra tételére. Néhány évvel ez előtt vezettük be a számítógépes kommunikációt. Minden pedagógus saját e-mail címére kapja meg a közérdekű információkat. Az elküldött levelet egy példányban kinyomtatják, és egy „köröző” füzetbe ragasztják, ahol bárki elolvashatja. Ez a kommunikáció egyirányúnak tűnhet, de nem tartom annak, mivel mindenki válaszolhat a levél írójának írásban, és szóban is elmondhatja észrevételeit. Így kétirányú kommunikáció alakulhat ki.

A formális kommunikáció másik példája a nevelőtestületi értekezlet. Havonta egy alkalommal gyűlnek össze a kollégák egy rövid, de hatékony megbeszélésre. Itt tájékoztatják egymást a programokról, feladatokról, eredményekről. Használják a meggyőzés különböző technikáit, hiszen fontos, hogy legyenek jelentkezők a feladatokra (versenyek, bemutatók, műsorok). Megértse mindenki, miért vágunk bele esetleg egy újabb pályázatba, és mi az, amit kevéske pénzünkből be kell szereznünk. Bizony a jól megfogalmazott, hitelesen előadott érvek mellett, hatni kell az érzelmekre, meg kell érinteni az egyes személyeket, és élményszerűnek kell lenniük az elmondottaknak, hogy híveket toborozzunk az „ügy” mellé.

## **4. 2. Beszélgetések**

John Kotter szerint meg kell találni azokat az embereket, akikkel kommunikálni lehet, és meg kell találni a kommunikáció megfelelő módját, hogy minél több személlyel tudjunk kapcsolatot teremteni (Kotter, 2006.).

A kommunikációs folyamat állandó részvevői a tanárok. Ha nem beszélnek egymással, félreértések alakulhatnak ki. Három tagozat működik az iskolában, három különböző korosztállyal foglalkoznak a pedagógusok. Korábban állandóak voltak a feszültségek a különböző tagozaton tanító kollégák között. Egymásra mutogatás helyett jöjjön a kommunikáció!

Ebben az iskolai közösségben a kommunikáció számtalan hivatalos és nem hivatalos formájára nyílik lehetőség.

A vezetők folyamatos kapcsolatot tartanak fenn a munkaközösségekkel. A havi munkaközösségi megbeszéléseken a tagok elmondhatják ötleteiket, félelmeiket, beszámolhatnak a megoldott helyzetekről, tanácsokat adhatnak egymásnak közös munkájukkal kapcsolatban.

A Team 12 csoport rendszeresen 2-3 hetente tanácskozik. Legfontosabb témájuk a 12 évfolyamos iskolakoncepció, a szerkezetváltás feladatainak meghatározása, és a lépések kidolgozása. Az iskola dolgozóinak bevonása a munkába. Minél több ember meggyőzése és a feladat mellé állítása. A csoport ülései nyilvánosak, a kollégák gyakran meghívót kaptak ezekre a programokra. A meghívottak számára szakmai elismerésnek számított, hogy kíváncsiak a véleményükre, javaslataikra.

Csak néhány a megoldandó feladatok közül: A különböző korú tanulók elhelyezése az épületben, a nevelőtestületen belüli kommunikáció kidolgozása, az értekezletek rendjének kialakítása, az új szerkezethez illeszkedő munkaközösségek megalakítása, alapidokumentumok átdolgozása, pedagógusok továbbtanulásának megtervezése, új kollégák beillesztése a nevelőtestületbe, az eltérő igényű korosztályok együttnevelésének lehetőségei-veszélyei, beszélgető helyek kialakítása az épület különböző pontjain a diákok számára, stb.

Nem szabad megfeledkezni a diákokkal kialakuló kommunikációs helyzetekben rejlő lehetőségekről sem. A gyerekek igénylik a párbeszédet az őket tanító pedagógusokkal. A legnagyobb felelősség ebben a folyamatban az osztályfőnökökre hárul. Igyekezniük kell megtalálniuk a hangot az osztállyal, de nem biztos, hogy minden egyes diájukhoz „kulcsuk” van. A gyerekek azonnal észreveszik az őszintétlenséget, bezárkóznak, elutasítók, bizalmatlanok lesznek. Fontosak számukra az észérvek, utalások korábbi beszélgetésekre, helyzetekre. Nagyon igénylik az együtt nevetést, a humort. Szeretik, ha a felnőtt saját, személyes dolgairól mesél, jobban elfogadják a tanácsot, ha tudják, hogy a tanár is volt hasonló helyzetben. Szükségük van a közös élményekre. Jó lehetőség a kommunikációra a tábor, a kirándulások, erdei iskolák.

Időnként a szülők szeretnének beszélgetni a tanárokkal. Többnyire telefonon jelzik találkozási szándékukat, és időpontot kérnek. Fontos a tapintat, hiszen sokszor személyes információkat osztanak meg a pedagógusokkal, gyakran kínos helyzetek megoldásában kérnek a segítséget. Számítanak a tanárok megértésére, szakértelmére, titoktartására.

Minden tanévben 3-4 alkalommal tartunk a Szülői Munkaközösségnek értekezletet. A kommunikáció itt is kétirányú, hiszen az igazgatónő tájékoztatást ad a szülőket érintő eseményekről, a szülők elmondják észrevételeiket, kívánságaikat. Általában barátságos

beszélgetés alakul ki a szülők, az iskolavezetők és pedagógusok között. Fontos a problémák világos, érthető megfogalmazása az egymásra figyelés légköre, a határozott fellépés, kidolgozott érvrendszer. Sosem szabad elfelejteni, hogy csak a szülők megnyerésével érhetők el eredmények a pedagógiai munkában.

## 5. Hatalmazz fel másokat is a cselekvésre

*“Ha azt szeretnéd, hogy a dolgok valóban megváltozzanak, más gondolatokra van szükséged.”*

*Abraham Hicks*

„**D. Zs.:** Mi képezte a legnagyobb akadályt az átalakulás útjában?

**B. K. Zs.:** Mi, az iskola pedagógusai már nagyon jól láttuk a helyzetünket, és érettek voltunk a változásra. Azonban a IV. kerületi Önkormányzat támogatása nélkül, esélyünk sem lett volna a megvalósításra. Az akkori alpolgármester többször is ellátogatott hozzánk, és megismerkedett a helyzetünkkel. Támogatásáról biztosított. A képviselő testületet is meg kellett győznünk, hogy képesek vagyunk megvalósítani a 12 évfolyamos koncepciót. Ez már nem volt olyan egyszerű. Többször is napirendre tűzték iskolánk szerkezetváltási terveit, és minden alkalommal más eredménye lett a szavazásnak. Végül 2003 áprilisában a képviselő testület elfogadta, megszavazta a 12 évfolyamos koncepciót, szabad utat kaptunk a megvalósításhoz (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.)”

Az iskola vezetőjének felelősen kell döntenie, amikor munkatársait felhatalmazza az önálló cselekvésre. Egy tanuló szervezetben a közös munka során kiemelkednek az újítani, alkalmazkodni, gondolkodni képes munkatársak. Nem csupán a „saját” iskola átalakítását, hanem az egész oktatási rendszer paradigmaváltását kell szem előtt tartaniuk a közösségeknek, és főként a vezetőknek. Az oktatásban évek óta egyre nagyobb hangsúlyt kapó adaptivitás kell, hogy jellemezze a változó intézményeket. Alkalmazkodniuk kell az újfajta tanulási-tanítási technológiákhoz. A változatos tanulásszervezési módokon keresztül el kell jutniuk végül a személyre szabott oktatás általánossá válásához (Halász, 2006.). A társadalmi igényeken túl, az emberi agy, valamint a tanulási folyamatok kutatásának eredményei is, az egyéniesített oktatás minél gyorsabb elterjedését sürgetik. Egy változás előtt álló szervezetben meg kell találni azokat a kollégákat, akik képesek az elérendő célok érdekében mozgósítani, és önállóan dolgozni, dönteni, a tervek megvalósításának érdekében. Az adaptivitás eléréséhez nélkülözhetetlen a bizalom, amely minden partner részéről meg kell, hogy nyilvánuljon (Kállai, 2007.). A változások tervezése során, valamennyi résztvevő korábbi tapasztalatait felhasználva próbál új elképzeléseket megvalósítani, a kitűzött jövőkép közelébe jutni. A tapasztalatok között fontos, hogy szerepeljen az önálló cselekvés képessége is.

Ha senki nem tud arról, milyen változásokon dolgozik az iskola, hogyan lesznek potenciális érdeklődők, kik jönnek el megismerkedni az új lehetőségekkel?

Az alsó tagozatos igazgatóhelyettes, valamint a leendő elsős tanítók az elsők között kaptak felhatalmazást, hogy a tervezett szerkezetváltásról beszéljenek. A környező óvodákba vitték el a hírt, hogy ezentúl a Bőrfestő Utcai Általános Iskolában elsőtől érettségiig tervezik a beiratkozó gyerekek nevelését-oktatását. Az iskolai beiratkozás előtti szülői értekezleten az óvodás gyerekek szülei kérdéseket tehettek fel a szerkezetváltással kapcsolatban. Még nem lehetett tudni, hogy az Önkormányzat mikor engedélyezi az új modell indítását, de a környező óvodákban már tudtak a változtatási szándékról.

A tanítók nem csupán a tájékoztatásra kaptak felhatalmazást, hanem arra is, tervezzenek-szervezzenek programokat az iskolába készülő nagycsoportos óvodások számára. Minél több gyerek látogasson el az iskolába és érezze ott jól magát! Ez előnyt jelent majd az iskolaválasztáskor. A szülők is szívesebben hozzák oda a gyerekeiket, ahol már megfordultak, és kellemes emlékekkel rendelkeznek.

A következő felhatalmazottak a felső tagozatos osztályfőnökök voltak, akik az iskolákban beszélhettek a tervekről. Fontos volt tájékoztatni a kollégákat, szülőket és a diákokat arról, hogy hamarosan még egy középiskola fogadhatja a továbbtanuló nyolcadikosokat.

## 6. Produkálj gyors győzelmeket

*„Nem érdemes időt  
vesztegetni arra, hogy  
pótoljuk, ami hiányzik,  
próbáljuk inkább kihozni  
belőlük azt, ami bennük van!  
M. Buckingham & C. Coffman*

„**D. Zs. :** Milyen lépések előzték meg a szerkezetváltási koncepció kidolgozását?

**B. K. Zs. :** 1992-ben átfogó IFA vizsgálatot kértem iskolámban, különös tekintettel arra, hogy alkalmas-e az igazgató egy szerkezetváltást megvalósítani. A vizsgálat pozitív megerősítéssel zárult. Ekkor döntöttem el, hogy belevágok ebbe a munkába.

Következő lépésként iskolalátogatásokat szerveztem a nevelőtestületnek. Először az Újreál iskolákkal ismerkedtünk meg, majd hamarosan felkeltette az érdeklődésemet a hazánkban Loránd Ferenc névvel fémjelzett Komprehenzív modell. Úgy gondoltam, egy hatalmas lakótelep közepe táján inkább erre az iskolatípusra van szükség. A hospitálásokon kívül meghívtam Loránd Ferencet és munkatársait iskolámba tantestületi beszélgetésre, ahol minden kérdésünkre válaszoltak a kollégák (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.)”.

Az innovációt, mint fogalmat, a második világháború befejezése óta az oktatásügyben is egyre gyakrabban használjuk. Megnövekedett az iskolába járó gyermekek létszáma, hosszabb lett a kötelező iskoláztatás időtartama. Az iskolarendszerek átszervezése elkerülhetetlenné vált. Az oktatásban is megjelent az esélyegyenlőség fogalma. Nem lehetett figyelmen kívül hagyni a tudományos és technikai vívmányok ugrásszerű fejlődését, a tudósok kutatásait, eredményeit. Ennek a fejlődésnek a tananyagokban is meg kellett jelenniük, az oktatás részévé kellett válniuk.

A nevelésügyi innováció az egész oktatáspolitikai rendszert befolyásoló innovációk összessége. Az intézményekben zajló megújítási törekvések kifejezésére használjuk. Az iskolákban folyó innovációs tevékenység részben szerkezeti, részben pedagógiai jellegű. Az előbbi elsősorban az intézményi struktúrát, a nevelés-oktatás szerkezetét érinti, míg az utóbbi főleg a nevelés-oktatás tartalmát, a módszertani kultúrát, oktatásszervezési eljárásokat alakítja át.

Nem hagyható figyelmen kívül a globalizáció hatása az iskolákra. Mihály Ildikó OECD országokkal foglalkozó válogatásában olvashatjuk, hogy a fejlett országok hasonló problémákkal küzdenek. Mindenhol megnövekedett a kötelező iskoláztatás ideje, többnyire 18 éves korig. Az iskolák lefelé, az óvodák irányába vagy felfelé, a középiskolák irányába

terjeszkednek. Ezekben az oktatási rendszerekben is megfigyelhetők a 12-13 évfolyamos iskolatípusok megjelenése, térhódítása. Itt is igyekeznek a diákok számára biztosítani az általános iskolai és középiskolai képzést, lehetőleg egy intézményen belül (Mihály, 2001.).

A Börffestő Utcai Általános Iskola nem csak közvetlen környezetében, hanem a határokon túl is láthatott példákat az általa tervezett szerkezetváltás megvalósítására, működő intézményekre.

2001 és 2003 között a Börffestő utcai Általános Iskola nevelő testülete folyamatosan „mozgásban” volt. Az igazgatónő gondoskodott róla, hogy mindig legyen feladat, érjenek el apróbb-nagyobb eredményeket, áttöréseket a teljes szerkezetváltás megvalósulásáig.

## **6. 1. Névválasztás**

Az alapítás évében, 1988-ban, nagyon jó döntés volt az iskolát a befogadó utcáról elnevezni – Börffestő Utcai Általános Iskola. Ez a név emléket állított a környéken elterjedt és akkoriban is működő tisztas bőrfeldolgozó ipar művelőinek. A Káposztásmegyeren található utcák őrzik ennek a mesterségnek a hagyományait (Ványoló, Böröndös, Cserző, stb.). Az iskola megújulását azonban egy új névvel is jelezni kellett, ami első hallásra utal az átalakult intézmény szellemiségére. Az igazgatónő biztatására a nevelőtestület heteken keresztül gyűjtötte a szóba jöhető neveket. Felbukkantak a régi, jól ismert klasszikusok: Petőfi Sándor, Kossuth Lajos, de megjelentek az intézménynevekben kevésbé népszerűek is, mint pl. Szabó Lőrinc, Benedek Elek.

Egy olyan névadóra volt szükség, akinek hallatán tudni lehet, hogy az iskola felvilágosult értékeket közvetít, ápolja a hagyományokat, hangsúlyt fektet a humán műveltség biztosítására, engedi a szellemet szabadon szárnyalni. Ekkor bukkant fel Csokonai Vitéz Mihály neve, aki a magyar felvilágosodás méltatlanul mellőzött nagy tudású, szabados életű polihisztora volt. Hirtelen megnőtt a nevelőtestület érdeklődése a Csokonai versek, és diákjainak előadott tanításai iránt. A névválasztó szavazáson ő kapta a legtöbb szavazatot. Az iskola új neve Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium lesz. A névadó ünnepséget 2003. november 17-én, a költő születésnapján rendezik meg, és ezzel megszületik az új gimnázium első hagyománya, a névadó születésnapjának évenkénti megünneplése.

## Az új logó

A névválasztással egy időben zajlott az új szimbólumok megtervezése is. A változást tükrözniük kell a külsőségeknek, melyek nap, mint nap megjelenítik az intézmény arculatát. Egyik ilyen fontos elem az iskola logója, melyről első pillantásra azonosítani lehet a Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnáziumot (3. sz. ábra). Az egymásba fonódó kezdőbetűk az iskola nevét szimbolizálják. A királykék és aranysárga színek, pedig az iskola megújult színvilágát mutatják meg a szemlélőnek.



CSOKONAI VITÉZ MIHÁLY  
12 ÉVFOLYAMOS GIMNÁZIUM  
ALAPÍTVÁ 2003

**3. ábra: Az iskola új logója**



## 7. Ne hagyd abba

*“Mindent elérhetsz az életben, mindent legyőzhetsz magad körül és a világban, mindent neked adhat az élet s te mindent elvehetsz az élettől...”*

*Márai Sándor*

**„D. Zs. :** Miért tartottad fontosnak éppen ebben az iskolában megvalósítani elképzeléseidet?

**B. K. Zs. :** Néhány éve voltam csak igazgatója az iskolának, de ez alatt a rövid idő alatt érezhetővé vált a folyamatos gyermeklétszám-csökkenés. Az előítélet fekete felhője tornyosult a fejünk fölött. Melyik szülő viszi szívesen a gyereket egy stagnáló/leépülő lakótelepi iskolába? Ezt a folyamatot meg kellett állítanunk, hiszen az Önkormányzatnak is rentábilis iskolákra van szüksége.

A tantestület elfogadó attitűdje, gyermekszeretete biztosította azt, hogy nagyobbakat is nevelhetünk az iskolában. A szülők véleménye fontos volt a koncepció kidolgozása előtt, és ők úgy vélték, meghatározó az iskola közelsége, kényelmes megközelíthetősége, és az, hogy gyermekeik a már megszokott közegben tanulhatnak tovább. A nevelőtestületben több egyetemet végzett kolléga is dolgozott, és a többiek sem zárkóztak el a további tanulás elől. Természetesen személyes ambíció is vezérelt, nagy szakmai kihívásnak tekintetem a szerkezetváltás megvalósítását. (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.)”

Ha valamilyen változás következik be az iskola életében, először azt vizsgálják a szakértők, hogy ez milyen hatással van az adott intézmény versenyképességére (Halász, 2001.). Ha sikerül olyan területet választania fejlesztésre, ami találkozik a társadalmi igényekkel, jó esélye van a sikernek. A korábbi elnéptelenedéssel szemben megnő az érdeklődés az iskola iránt. A vezető nagyon hamar meg tudja ítélni a várható sikert. Ha a három alapvető közösségi prioritás fellelhető az innovációs folyamatban; versenyképesség, társadalmi kohézió fenntartása, európai polgárrá nevelés, akkor van jövője a megújulni készülő intézménynek. Egy sikeresen lezajló szerkezetváltás, egy új iskolatípus magában hordozza mindhárom prioritás megvalósulásának lehetőségét.

Az Unió, oktatással kapcsolatban megfogalmazott indikátor rendszerében a fő helyet az élethosszig tartó tanulás foglalja el. Az átalakuló iskola dokumentumaiban is tükrözte az Unió elvárásait. Ennek megfelelően dolgozta át alapidokumentumait;

Pedagógiai programját, Minőségirányítási programját, Házi rendjét, Alapító okiratát, Szervezeti és működési szabályzatát. Az átdolgozás újabb és újabb munkát adott a szervezet dolgozóinak. Nincs megállás! Az elkészült a dokumentumok módosításait, a partnerekkel meg kellett ismertetni, el kellett fogadtatni, majd a fenntartóval jóvá kell hagyatni (Balázs, 2006.). A 12 évfolyamos szerkezet megvalósítása előtt valamennyi dokumentumot meg kellett újítani. A vezetőnek szakértő szemmel kellett kiválasztania az arra alkalmas munkatársakat, akik határidőre elkészültek a rájuk bízott feladatokkal.

Nem csak a dokumentumok, de az épület átalakítása is fontos része volt az innovációs folyamatnak. A középiskolások számára alkalmas bútorok beszerzése, a tantervek kialakítása sem volt elhanyagolható munka. A gazdasági adminisztrátor és a gondnok szervezésében valósult meg. A könyvtár felkészítése a majdani érettségiző korosztályra, a kötelező és ajánlott irodalmi művek beszerzését, a feladatgyűjtemények, lexikonok kiválasztását a könyvtáros végezte. Természetesen a szaktanárok segítették munkáját.

A felkészülés időszaka sok feladatot adott minden dolgozónak. Az igazgató szervező tevékenységének köszönhetően valamennyi pedagógus úgy érezte, kivette részét a munkából. Gyakoribbak voltak a munkaértekezletek, szorosabb a kapcsolattartás a szülőkkel, az Önkormányzattal. Nem volt idő aggódni, ekkorra már mindenki túllépett a félelmein, és tevékenyen részt vett a tervek megvalósításában. Ahogy Johnson is említi a :Hová lett a sajtunk? című művében, az emberek minél előbb túljutnak félelmeiken, és látják be a cselekvés fontosságát, annál hamarabb léphetnek a megoldás (változás) irányába vezető következő szintre. (Johnson, 2007.). A nevelőtestület elfogadta, tudta, hogy nincs más lehetősége a fennmaradásra, csak a szerkezetváltás. A többség meggyőződéssel dolgozott a tervek megvalósításán, remélve, hogy az időben történő továbblépés megalapozza a jövő sikerét.

## 8. Alakíts ki egy új kultúrát

*“Az ésszerűen élő ember  
alkalmazkodik a világhoz.  
Az ésszerűtlenül élő  
ragaszkodik ahhoz, hogy a  
világot próbálja magához  
igazítani.  
George Bernard Shaw*

**„D. Zs.:** Mi volt az első eredmény, aminek örülhettél a megújult iskolában?

**B. K. Zs.:** A 2003/2004. tanévben egy 9. évfolyamos osztályt indíthattunk. Olyan későn döntött a képviselő testület, hogy kimaradtunk a felvételi tájékoztatókból. 18 saját tanulónkat tudtunk így is ebbe az osztályba felvenni. Ezeknek a gyerekeknek én taníthattam a magyar nyelv és irodalom tantárgyat. Tehát az örömöm kettős volt: indult a középiskola és elsőként taníthattam benne (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.).”

Egy iskola szerkezetének átalakítása alapvető változást jelent az intézmény életében. Ezt az innovációt csak akkor lehet megvalósítani, ha a pedagógusok elkötelezett hívei ennek a kitűzött célnak. Fullan a Változás és változtatás trilógiájában is nagy hangsúlyt helyez ennek a fontos alapnak a kialakítására (Fullan, 2008.). Valójában az iskola szerkezetváltása nem cél, hanem eszköz a korábban kitűzött, ám egyre nehezebben megvalósítható feladatok végrehajtására. Ahogy a szerző is említi műveiben, minden iskolának fontos, hogy megfelelően teljesítsen a különböző nemzetközi mérések során (PISA, PERL, TIMES, stb). Ha a gyerekeket elkülönítve oktatják, ráadásul ez a szegregáció, különböző intézményekben történik, az eredményeik alig változnak az évek alatt. Ha különböző szociális háttérű és képességű diákok együtt tanulnak az iskola osztályaiban, ugrásszerű javulás mutatkozhat a méréseken nyújtott teljesítményeikben.

A Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnáziumban az osztályok vegyes összetételűek. Az első évfolyamos gyerekeket a szülők kérése, és a férőhelyek száma szerint soroljuk osztályokba. Ebben az iskolában is megfigyelhető, hogy a családok első sorban tanítót választanak, és csak ez után érdeklődnek bármilyen speciális képzési kínálat iránt.

A kilencedik évfolyamra jelentkező diákokat a választott idegen nyelvek szerint helyezük el az osztályokban, mivel a nyelvi órák megszervezése a szerteágazó kínálat miatt csak így megvalósítható.

A Bőrfestő Utcai Általános Iskolában hagyománya volt a gyerekek együttnevelésének. 2003-ban, a középiskolai képzés indításával egy időben, az iskolának le kellett mondania egy korábbi specializációjáról, ez a fejlesztő osztályok működtetése volt. Nem maradhatott minden fontos feladat egy kézben. 1988-tól 2003-ig minden tanévben indult fejlesztő osztály, ahol a Nevelési Tanácsadó szakemberi által iskolaérettnak minősített, ám valamilyen hiányossággal küzdő gyerekek tanulhattak. Eleinte egy, majd később két tanévet tölthettek ezekben az osztályokban, lehetőséget biztosítva számukra a felzárkózásra. Az itt töltött évek után az iskolában működő többi osztályba kerültek be a tanulók, továbbra is biztosítva számukra a fejlesztő foglalkozást, és az egyéni bánásmódot. Az idei tanévben már érettségizni fog az első, korábban fejlesztő osztályba járó diák.

Terület, igazgatási rang	Összesen	Általános iskola			Középiskola		Egyetem, főiskola stb. oklevéllel
		<i>első évfolyamát sem végezte el</i>	1-7.	8.	<i>Érettségi nélkül, szakmai oklevéllel</i>	<i>Érettségi- vel</i>	
			<i>évfolyam</i>				
Budapest	1 485 953	3 295	58 014	348 714	156 041	548 976	370 913
Pest megye	948 658	3 900	64 706	299 408	187 809	276 613	116 222
Együtt	2 434 611	7 195	122 720	648 122	343 850	825 589	487 135

**6. táblázat: A 15 éves és idősebb népesség legmagasabb befejezett iskolai végzettsége (fő)**

Forrás: KSH 2005. évim microcenzus, iskolázási adatok (online)

[http://www.nepszamlalas.hu/mc2005/mc2005\\_hun/kotetek/09/tables/load3\\_1.html](http://www.nepszamlalas.hu/mc2005/mc2005_hun/kotetek/09/tables/load3_1.html)

Az iskola felelős valamennyi diákjáért. Ha felvette őket az intézménybe, segítenie kell, hogy el is végezzék és lehetőség szerint, érettségi bizonyítványt szerezzenek. Amíg 18 éves korukig iskolába kell járniuk, ne legyen hiába való az eltöltött idő. Fontos, hogy minimális legyen a lemorzsolódás, és a végzettek száma növekedjen.

A budapesti tanköteles korú diákok 37%-a szerez érettségi bizonyítványt. Ha az összes középiskolai végzettek számát nézzük, az is csupán 47,5%, ami azt jelenti, hogy a fiatalok egy része se szakmát, se végzettséget nem szerez iskolás éve alatt (6. sz. táblázat). Ennek az adatnak a javulásához szeretne hozzájárulni a Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium is pedagógiai munkájával. Ha kellő hangsúlyt fektetünk a folyamatos, jó színvonalú pedagógiai tevékenységre, a gyerekek érdeklődésének fenntartására, a tanulás presztízsének emelésére, akkor a diákok jó eséllyel kezdhetik el vizsgaidőszakukat, és szerezhetnek érettségi bizonyítványt a „Csokonaiban”.

## 9. A jelen

*„Maradj a jelenben.  
Semmit sem tehetsz,  
hogy megváltoztasd  
a múltat, a jövő  
pedig soha nem lesz  
pontosan olyan,  
amilyennek tervezed  
vagy reméled.”  
Dan Millman*

„**D. Zs. :** Kilenc év elteltével úgy látod, hogy az elképzeléseid szerint valósult meg iskolád szerkezetváltása?

**B. K. Zs. :** Összességében igen. Elégedett vagyok a tanárok pedagógiai munkájával. Változott, cserélődött a tantestület; jellemző rájuk a pedagógiai – pszichológiai felkészültség, az elfogadás, a gyermekszeretet. Az, hogy nem félnek az új és új feladatoktól, sok időt áldoznak munkájuk hatékonyabbá tételére, az egyéni foglalkozásokra. Folyamatosan motiválják, helyzetbe hozzák a gyerekeket.

Amin még változtatni kell, az az elméleti felkészültség, aktuális szakirodalmak tanulmányozása. És ami még mindig elkésérít, hogy nagyon sok jó képességű gyereket visznek másik középiskolába nyolcadik évfolyam után a szülők. Még nem bíznak eléggé abban, hogy gyermekükből kihozzuk a maximumot.

Ha lehetőségem lenne egy új iskolát létrehozni, ennek a tantestületnek kb. 70%-át szívesen vinném magammal, és dolgoznék velük együtt továbbra is (Interjú Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, 2012. február 7.).”

2003 szeptemberében a Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium pályára állt, hivatalosan is megkezdte működését. Érdekes megfigyelni azokat a folyamatokat, melyeket Bognár Mária is leír Oktatásfejlesztés, iskolafejlesztés az ezredfordulón című munkájában (Bognár, 2004.). Ha a vezető idejében észreveszi azokat az alulról jövő kezdeményezéseket, melyek a pedagógusoktól indulnak, és összhangba tudja hozni a felülről érkező, az Oktatási Hivatal vagy akár a saját elgondolásaival, nyert ügye van a változtatás terén. A tanárok megértették, hogy a régi, megszokott hagyományos módszereikkel, elavult eszköztárakkal már nem tudják a gyerekek kompetenciákra alapuló nevelését-oktatását megvalósítani. Az igazgató és a még felsőbb vezetés fontosnak tartotta, hogy a pedagógusok megújítsák eszközeiket, új módszereket, tanulásszervezési módokat, a gyerekek szükségleteit jobban kielégítő nevelést-oktatást valósítsanak meg. Ennek a két igénynek a találkozása tette lehetővé az új pályázatokon való sikeres szereplést.

## 9. 1. TÁMOP 3. 1. 4.

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség a Társadalmi Megújulás Operatív Program keretében 2009 tavaszán pályázatot írt ki Kompetencia alapú oktatás, egyenlő hozzáférés - Innovatív intézményekben címmel. Az igazgatónő felfigyelt erre a pályázati lehetőségre, és első körben helyetteseivel és a munkaközösségek vezetőivel ismertette meg a feltételeket. Valamennyien a pályázat megírása mellett voksoltunk, hiszen szóról szóra megegyeztet a már korábban ismertetett változtatási igényünkkel. Nem kellett kapkodni, hiszen több mint három hónap állt rendelkezésre a pályázat elkészítésére. Csak annyiban volt indokolt a gyors reagálás, hogy biztosan bekerüljön az iskola az elbírálандók körébe.

A beküldött pályamű sikeres volt, így a Csokonai pedagógusai belevághattak egy újabb nagyszabású innovációba, mellyel az iskolában folyó oktató munkát kívánták megújítani, korszerűsíteni.

Mi mindenre adott lehetőséget ez a pályázat? Először is, biztosította a pedagógusok számára, hogy képzéseken vehessenek részt. Ezekon a tanfolyamokon ismerkedhettek az új típusú oktatásszervezéssel, munkamódszerekkel, a kulcskompetenciák fejlesztését szolgáló eszközökkel, az informatikai felszerelés alkalmazásával, digitális tananyagok használatával, készítésével. A nevelőtestületből 41 pedagógus, a tagok csaknem 75 %-a vett részt a képzéseken, összesen 130 db tanúsítvány birtokába jutottak. Az iskolából soha még ennyi pedagógus nem vehetett részt módszertani tanfolyamokon!

A kollégák beszámolóí alapján a képzések színvonala, pedagógiai hozadéka széles skálán mozgott. A vélemények alapján jól hasznosítható volt a Tanulásmódszertan, a Hatékony tanulói megismerési módszerek, az IKT, a Tehetséggondozó képzés.

A programcsomaghoz kapcsolódó képzéseken azonban nem kaptak egyértelmű válaszokat a kérdéseikre a kollégák. Ez talán azzal is magyarázható, hogy ezek a tanfolyamok a tanév elején voltak, és még a fejekben nem állt össze az a kép, amire később az eredményes munkavégzéshez szükség volt. A program már szeptemberben elindult, ám ekkor még nem álltak rendelkezésre az információk, az anyagok, amiket a munkában használni kellett volna. A tanácsadó csak télen érkezett meg az iskolába, eddigre már nagyon sok kérdés, és szervezéssel kapcsolatos feladat halmozódott fel. Szerencsére, rendkívül felkészült tanácsadót kapott az iskola, így sikerült az előírásoknak megfelelően elvégezni a munkát.

A szövegértés-szövegalkotás, az idegen nyelv, valamint a matematikai kompetenciák fejlesztése terén dolgoztak a kollégák az új programcsomagokkal. Jól használhatónak találták őket a tanárok és a diákok is. A pályázati kiírásban szerepelt, hogy

a programot öt éven keresztül fenn kell tartani. Könnyítésnek értékelhető, hogy a tantárgyi tömbösítés és a nem szakrendszerű oktatás megszervezése kikerültek a kötelező feladatok közül.

Azon túl, hogy a pedagógusok képzéseken vehettek részt, nem elhanyagolható eredmény az is, hogy a kollégák csaknem 90%-a napi rendszerességgel kezdte használni az IKT eszközöket, és senkinek nem okoz problémát a számítógép alkalmazása a tanítási folyamatban.

## 9. 2. Az udvar projekt

A szerkezetváltás megvalósítása után, mintha új dimenziók nyíltak volna meg az iskola előtt. A korábbi években a családok alig-alig vettek részt a közösség életében. Az átalakulás után, 2010 őszén a Szülői Közösség kéréssel fordult az iskola igazgatónőjéhez, és segítséget kértek egy Udvar Felújítási Csoport megalakításához. A vezetőség tagjai közül az alsó tagozat igazgatóhelyettese kapta a felkérést a team megalakítására és munkájának összehangolására. A csoport öt taggal kezdte meg működését, a helyettesen kívül két pedagógus és két szülő vett részt rendszeresen a munkában.

Az iskola udvarán, az átadást követően 1988 óta, nem történt felújítás. Ahogy a szülők az általuk készített helyzetelemzésben megfogalmazták, a játékok elavultak, nem felelnek meg az EU előírásainak, az udvar sivár, helyenként balesetveszélyes a felszínre törő gyökerek miatt. Kevés a játéklehetőség, inkább hasonlít grundra, mint iskolaudvarra.

A felújítást több lépcsőben tervezte meg a csoport. Az első feladat, azoknak a munkálatoknak a megszervezése volt, amit saját erőből elvégezhetnek a szülők, pedagógusok, gyerekek. Ennek nyomán 2010 októberében megszervezték az első közös udvarmegújítási napot. Közösen takarítottak, festették a sportpályát, a lánbtenisz pályát valamint az új ugróiskolák vonalait (4-5. sz. kép).



4. kép: Udvertakarítás





**5. kép: A sportpálya kijelölése**

Második lépésként tervet és beadványt készítettek, melyet át is adtak a polgármester úrnak, aki támogatásáról biztosította a kezdeményezést. Nem csak a polgármester, hanem a szülők és pedagógusok támogatását is elnyerte a csoport, ami abból is látszik, hogy alig egy év leforgása alatt 1000000 Ft-nál is több pénzt gyűjtöttek össze az „udvar számláján”.

Polgármester úr megtartotta ígéretét, és a Csokonai udvarára fa játszóteret kaptak a kisdíákok: mászó várral, csúszdával, egyensúlyozó kígyóval.

Folyamatban van egy új sportpálya tervezése, homokozó, ivókút és egy részben fedett terem kialakítása.

Az iskola közvetlen partnerei között a szülők az első helyet foglalják el. A szerkezetváltást követően a pedagógusoknak, a szülőknek és a diákoknak is egyre fontosabbá vált a szorosabb együttműködés. Elfogadták, hogy a változó körülmények között csak együtt érhetik el közös céljaikat. Az udvar átalakítása ennek az új összefogásnak a létrejöttét támasztja alá.

### **9. 3. Szervezeti klímamérés**

A Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium, Minőségirányítási programjában szerepelnek a nevelőtestületi klíma mérésével kapcsolatos elképzelések. A mindenkori Minőségirányítási Csoport tervezi meg, végzi el és elemzi a tantestület teszteredményeit. Lehetőség szerint minden tanévben készítenek klímamérést, melynek aktuálisan a tantestületi klíma általános mérésén kívül, más-más központi problémára is választ kell adnia. A 2010/2011. tanév legfontosabb eseménye az év végi igazgatóváltás volt.

Az igazgató mandátuma ebben tanévben lejárt, nyugdíjazását kérte. Nyugodt szívvel akarta átadni a munkát és a pedagógus közösséget leendő utódjának.

Felkérte a Minőségirányítási Csoportot, készítsen mérőeszközt a klíma méréséhez, és végezze is el a mérést, majd az adatok elemzését (MIP, 2004.). Különösen fontos a **csoportban dolgozáshoz** való viszonyulás feltárása. Az elmúlt években egyre több olyan pályázat jelent meg, melynek teljesítéséhez elengedhetetlen a pedagógusok szoros együttműködése, csoportos munkavégzése (TÁMOP 3. 1. 4.).

A hasonló pályázatok eredményes megvalósításához feltétlenül tudnia kell az iskola vezetőjének, milyen mértékű a pedagógusok együtt dolgozási hajlandósága.

- Hogyan érzik magukat ezekben a helyzetekben?

- Érdemes-e a későbbiekben is jelentkezünk az ilyen jellegű pályázatokra?

- Vajon a korábbi pályázatok sikere a fegyelmezett normakövetésnek, a kiírás feltételeinek minden körülmények közötti betartásának volt köszönhető vagy a tantestület többségénél már belső motiváció az alkalmas társak megtalálása, a közös, csoportos együttműködés?

A Minőségirányítási Csoport, a félévi nevelőtestületi értekezleten töltötte ki a mérőanyagot az iskola pedagógusaival. Két kérdőív készült, az egyik az iskola vezetésével, az igazgatóval kapcsolatban tett fel kérdéseket, a másik a pedagógusokról tájékozódott. Mivel szinte az összes tanár részt vett az értekezleten, átfogó kép alakulhatott ki a kérdésekkel kapcsolatban.

Elegendő idő állt a pedagógusok rendelkezésére a kérdések figyelmes elolvasásához, a kérdőív őszinte kitöltéséhez. A véleményeket névtelenül kellett leírnunk, ezért nagy valószínűséggel valós adatok kerülhettek a Minőségirányítási csoport kezébe.

A begyűjtött klímalapokat néhány nap alatt összesítették, majd elkészítették beszámolójukat a mérési eredményekről. Ezt továbbították az igazgatónőnek, aki átfogó értékelést fogalmazott meg a csoport adatainak felhasználásával.

Kérdés sorszáma	Állítás	Válaszok db. száma	átlag	%-os érték
1.	nincsenek szembenálló csoportok (klikkek)	54	3,63	73%
3.	a pedagógusok között az iskolán kívül is kialakultak baráti kapcsolatok.	54	3,81	76%
5.	jó a pedagógus közösség	54	3,70	74%
6.	a fiatalabb és idősebb kollégák megértik egymást	54	4,02	80%
7.	jó hangulat uralkodik	54	3,69	74%
8.	a pedagógusok többsége lelkesedéssel dolgozik	54	3,70	74%
9.	ha valaki bajban van, számíthat kollégái segítségére	54	3,96	79%
10.	a pedagógusok között nincsenek személyes ellentétek	54	3,39	68%
11.	a közös feladat esetén a pedagógusok jól tudnak együttműködni.	54	3,94	79%
12.	elismerik az újat javasló kollégákat	54	3,78	76%
14.	a pedagógusok megbeszélik egymással a nevelési problémákat	54	4,17	83%
<b>Össz.</b>			<b>3,63</b>	<b>73%</b>

#### 7. táblázat: A klímamérés adatainak összesítése (Csak a súlyozott kérdések)

Az összesített adatokból százalékos eredményeket számítottak, hogy megtudják, a tantestület mekkora része motivált pl. a csoportmunkára. Összesített eredmény tekintetében a **70%-nál** magasabb értéket tekintették megfelelő motiváltsági szintnek. A megjelölt 11 db kérdés válaszainak összesítése **73%-ot** ért el. Így megállapítható, hogy az iskola pedagógusai szívesen választják a csoportos munkavégzést, a szorosabb együttműködést igénylő feladatokat.

A klímamérés mérőlapjai beváltották az előzetes reményeket. Feltételezhető, hogy pontos, objektív eredményeket születtek, melyek hosszabb távon is összehasonlítási alapként szolgálhatnak.

## 9. 4. A Pedagógiai programban kitűzött célok megvalósulása

Nyolc évvel a szerkezetváltás megvalósítása után, elérkezett az ideje annak a vizsgálatnak, amelyik választ adhat arra a kérdésre: Beváltotta-e az intézmény átalakítás a hozzá fűzött reményeket?

A vizsgálat egyik lépése a Pedagógiai program célrendszerének elemzése és értékelése volt.

A Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium Pedagógiai programjában a pedagógiai célok között szerepel többek közt:

„Általános célok:

- Az élethosszig való tanulás
- Megbízható általános műveltség megalapozása és kiépítése
- Múlt –és jelenismeret nyújtása
- Kulcskompetenciák megalapozása és kifejlesztése
- Általános erkölcsi felkészítés és értékorientáció

Specifikus célok:

- Az általános iskolai szakaszban (1-8. évfolyam) az alapképességek megszilárdítása, a tanulás iránti pozitív beállítódás kialakítása, az általános műveltség megalapozása.
- A középiskolai szakaszban (9-12. évfolyam) tanulóink felkészítése a felsőoktatásban való továbbtanulásra vagy a munkába állásra. (CsVMG Pedagógiai program 2011., 8. o.)”

A Pedagógiai program célrendszere összhangban van az Európai Unió indikátor rendszerének célkitűzéseivel, melyben szintén az élethosszig tartó tanulást helyezték előtérbe. Ennek a megvalósulását szolgálják a felsorolt célok.

**Élethosszig való tanulás:** Az eltelt 8 év még nem elegendő ahhoz, hogy reálisan megítélhessük az elsődleges cél megvalósulását. Az érettségi megszerzése után a diákok tovább tanulnak. Vannak már végzettek is. De ahhoz, hogy élethosszig tartó tanulásról beszélhessünk, el kell telnie néhány évtizednek. A diákok megszerzik szakmájukat, munkába állnak, további képzettségeket szereznek. Ha ezt a folyamatot lehet követni, és az adatokat megfelelő módon tárolni, információ szerezhető a volt diákok további tanulási szokásairól.

**Általános műveltség megalapozása és kiépítése:** A 12 évfolyamos iskola modell lehetőséget ad a diákok hosszabb ideig tartó fejlesztésére, megfigyelésére, mérésére. Ezt a célt szolgálják 4-11. évfolyamig az év végi vizsgák, valamint a 12. évfolyamot záró kétszintű érettségi vizsga. Az elmúlt évek adatai az évfolyam- és érettségi vizsgákról a középiskolai tagozaton rendelkezésre állnak. Érdeemes tanulmányozni az ezzel kapcsolatos dokumentációt.

Az általános iskolai korosztály a 2009/2010. tanévben jelent meg a vizsgáztatási rendszerben. Ennek a tapasztalatairól még nem érdemes összehasonlító elemzéseket végezni.

A több éve gyűjtött OKÉV mérések eredményeiből készíthetők elemzések, melyek alkalmasak a gyerekek különböző évfolyamokon keletkezett (4., 6., 8., 10. évfolyamon) adatainak összehasonlítására. Ez egy nagyobb volumenű kutatás alapja is lehet.

**Múlt –és jelenismeret nyújtása:** Szerencsésnek mondhatja magát a Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium, hogy ifjú gimnáziumi létüket színesítik a történelemmel kapcsolatos vetélkedők, versenyek, melyeken hazai és nemzetközi megmérettetésben is eredményesen szerepelnek diákjai. A filozófia OKTV is sikerterület a középiskolás tanulók körében.

Nem elhanyagolható feladat: Újpest történetével megismertetni a tanulókat. A pedagógusok felkeresik tanítványaikkal a nevezetes emlékhelyeket, osztályfőnöki órán megbeszélik a látottakat. A Forradalom és szabadságharc évfordulójának megünneplése minden évben jó lehetőség az emlékezésre, koszorúzásra, a híres helyszínek felkeresésére.

**Kulcskompetenciák megalapozása és kifejlesztése:** A 12 évfolyamos koncepció – elviekben – ennek a célnak a megvalósulását szolgálja. A gyerekek folyamatosan, iskolás életük minden évfolyamán megkaphatnák a nekik szükséges, akár személyre szabott fejlesztést. Mi valósul meg ebből?

Az éves kompetencia mérés során az iskola az országos átlag körüli teljesítményt nyújt. (Az adatok megtekinthetők az OM honlapján, valamint az iskolai irattárban.) Nincs szignifikáns elmozdulás semmilyen irányba. A kezdeti gyenge eredmények után, valamennyi évfolyam komolyan vette a felkészülést a mérésre. Kinyomtatták a korábbi feladatlapokat, és a gyerekekkel gyakoroltatták azok megoldását. Ez arra elég, hogy a mérés megfelelően sikerüljön. Vajon ez a módszer a kompetenciákat ténylegesen fejleszti? Az idei tanévben, a korábbi évekhez képest több órában szerveztünk felzárkóztató foglalkozásokat, szakköröket (lsd. Pl. tantárgyfelosztás). Valamennyi szakvéleménnyel rendelkező tanuló számára biztosított a fejlesztő foglalkozás. A szakvéleménnyel nem

rendelkező, de tanulási problémás alsó tagozatos diákok is részt vehetnek ezeken a foglalkozásokon.

Feladatbankot hoztunk létre elsőtől tizenkettedikig különböző típusú kompetenciafejlesztő feladatlappokkal. Ebből bárki vihet anyagot a tanítási óráira. Ha helyettesítő tanár megy be egy-egy osztályhoz, lehetősége van másolni a gyűjteményből. Sajnos kevesen és ritkán élnek ezzel a lehetőséggel.

Az előző tanév a továbbképzések jegyében telt. Sokan sokféle tanfolyamon vettek részt. Az óralátogatások tapasztalatai alapján állítható, hogy főleg a tanítók alkalmazzák az újonnan tanult kompetenciafejlesztő eljárásokat. Pedig minden korosztály szívesen fogadja a változatos módszereket, feladatokat, új típusú óravezetést.

**Általános erkölcsi felkészítés és értékorientáció:** Fontos a minél szorosabb kapcsolat kialakítani a családokkal. Különböző sport és kulturális programokat, előadások szervezünk közösen a szülőkkel. Beszélgetésekre hívjuk őket, ahol nevelési, életvezetési témák is előkerülnek. A szülők akadémiaja programjait, a családok érdeklődésének megfelelően állítja össze az iskola.

A gyerekeknek szervezett programok: iskolai ünnepélyek, szalagavató, karácsonyi koncert, Gála, kirándulások, erdei iskola, gólyatábor, stb, alkalmasak az erkölcsi felkészítésre és az értékek elsajátítására.

**A specifikus célok:** folyamatos, következetes munka során valósulnak meg. Az eredmények, lehet, hogy nem ebben az iskolában mutatkoznak majd meg, hanem egy másik középiskolában, esetleg az egyetemen vagy a felnőtt életben. A „Csokonaiból” kikerült gyerekek, az oktatási intézmények visszajelzései, és a volt diákok elbeszélései alapján, jól megállják a helyüket. A megkérdezettek elégedettek az iskolánktól kapott értékekkel, a felkészítéssel, az egyéni bánásmóddal.

## **9. 5. A 12 évfolyamos modell beválás vizsgálata**

### **Kérdőíves kikérdezés és fókuszcsoportos interjú a pedagógusok és szülők körében**

A beválás vizsgálat része az a kérdőív, amelyet az iskolában tanító pedagógusok és a szülők töltöttek ki 2011. május-júniusában. A kérdőív 1-7. kérdése célirányosan kérdez rá a Csokonai Gimnáziumhoz való kötődésre, az iskola megkülönböztető jegyeire, a 12 évfolyamos szerkezet belső ellentmondásaira, a működés értékeire és hiányosságaira.

A kérdőíves kikérdezést és az adatelemzést, valamint a 25 fős fókuszcsoportos interjút az igazgató végezte (Borosné, 2011.).

### **Néhány válasz és azok elemzése**

#### **„Miért választotta a Csokonait munkahelyül?/Gyermekének iskolának?”**

A nevelőtestület munkahely választásában: a lakóhelyhez való közelség, a kínálkozó álláslehetőség, és az iskola pedagógiai tartalma játszották a fő szerepet. Nem elhanyagolható a kihívás/lehetőség tényező, amely a 12 évfolyamos képzés elindulásával hozható összhangba.

A pedagógusok többsége szívesen dolgozik a Csokonaiiban. Elégedett az iskola szellemiségével, a kollégákkal, a szakmai önállósággal, a vezetés partneri hozzáállásával. Megfelelő a kapcsolata a diákokkal. Lehetőséget látnak a fejlődésre, további tanulásra. Fontos, hogy a vezetők elismerik a munkájukat. Érdekesnek látják a gyerekek fejlődését, amit 12 éven át figyelhetnek. A válaszadók **93%**-a nem bánta meg, hogy ebben az iskolában dolgozik. Magas fokú elköteleződés jellemző rájuk.

A szülők attitűdjét jellemzi, hogy a közelségen túl, tudatosan választanak pedagógiai programot és tanító nénit.

A szülők többsége nem bánta meg választását: mivel gyermeke jól érzi magát az iskolában, elégedett a pedagógusokkal, az alsó tagozatos oktatás színvonalával, a neveléshez való hozzáállással, a fegyellemmel, a képességek fejlesztésével. Fontosnak tartják, hogy gyermekük elkerülhette az iskolaváltásból adódó stressz helyzeteket. Ők is elkötelezettek a Csokonai iránt. Nincs problémájuk az oktatás színvonalával, az ünnepélyek fegyelmével, a kicsik és nagyok egymáshoz való viszonyával.

Néhányan elégedetlenek a nyelvoktatás minőségével, a fizika tantárgy oktatásának hiányosságaival, a diákok tudásának és igényeinek szélsőségességével. Sajnálják, hogy a kiemelkedő képességű gyerekek többségét nyolcadik után más középiskolákba íratják a szülők.

Tanácsokat is megfogalmaztak, melyek a jövőben is megszívlelendők lehetnek:

- erősíteni kell az osztályfőnök szerepét; jobban össze kell tartaniuk az osztályt
- a középiskolai osztályokba erős tanári kar kell
- minél több versenyre kell küldeni a gyerekeket
- jobban kell reklámozni az iskolát
- a honlapot rendszeresen kell frissíteni

## 10. Összegzés

*“Amikor elérjük céljainkat  
nem az a jutalom, amit  
kapunk, hanem az, amivé  
közben válunk.”*

*Andrew Matthews*

Dolgozatom előző fejezeteiben bemutattam azt az átalakulást, mely során a Börfestő Utcai Általános Iskolából Csokonai vitéz Mihály 12 Évfolyamos vált. A John Kotter által kidolgozott sémának lépésről lépésre megfelel iskolám innovációjának menete, és a megváltozott működés megszilárdulásának folyamata. Itt az ideje, hogy a bevezető fejezetben feltett kérdésre:

**„Milyen utat válasszon magának az iskola, ha eredményesen szeretne reagálni az őt érintő kihívásokra?”**

jól értelmezhető válasz szülessen.

Az iskola pedagógusközösségében **kialakított veszélyérzet** alapja a demográfiai hullámvölgy, a munkanélküliségi mutatók romlása, a szabad iskolaválasztás térhódítása. Ezek az iskolán kívüli okok hatalmas teherként nehezedtek az intézményvezető vállára. Kényszerítették a változtatás felé vezető út lépéseinek végiggondolására. Az iskola igazgatónöje világosan tudta, hogy minden nagy innovációhoz, kisebb megoldott feladatokon keresztül juthat el a tantestület.

Mikor jól végig gondolva, **irányító csapatot** választott maga mellé, az elvégzendő feladatok is megjelentek különféle pályázatok formájában. A Soros György nevéhez fűződő Önfejlesztő iskolák pályázattól, a Művelődési és Közoktatási Minisztérium által kiírt Tantervíró pályázaton át a Comenius 2000 Program keretein belül meghirdetett I. és II. modell (Partnerközpontú működés és Intézményi folyamatok szabályozása) kiépítéséig. Természetes, hogy ezeknek a feladatoknak a sikeres elvégzése motiváló erővel hatott a nevelőtestületre.

Elérkezett az ideje, hogy a pedagógusközösség az igazgatónö irányításával **új jövőképet dolgozzon ki** az iskola számára. Ezt a jövőképet egy 12 évfolyamos iskola kiépítésében, pályára állításában, és eredményes működtetésében látták. Ennek a munkának az első lépése az iskola alapidokumentumának, a pedagógiai programnak az elkészítése volt.

Ahhoz, hogy a pedagógusok- szülők-diákok azonosulni tudjanak az előttük álló feladatokkal, elengedhetetlen a megfelelő **kommunikáció**. Egy intézményben zajló kommunikációs folyamat megértéséhez fontos ismerni az adott intézmény szervezeti



felépítését és vezetési kultúráját. Ez az alapja a partnerekkel történő zökkenőmentes együttműködésnek,

A vezető, mint irányító szerepel az átalakítási folyamat csúcán, de a munka elvégzését, a célok megvalósítását nem végezheti egyedül. **Fel kell hatalmaznia** a kollégáit a cselekvésre. Tájékoztatók, programok szervezésére, ötletek gyűjtésére és megvalósítására.

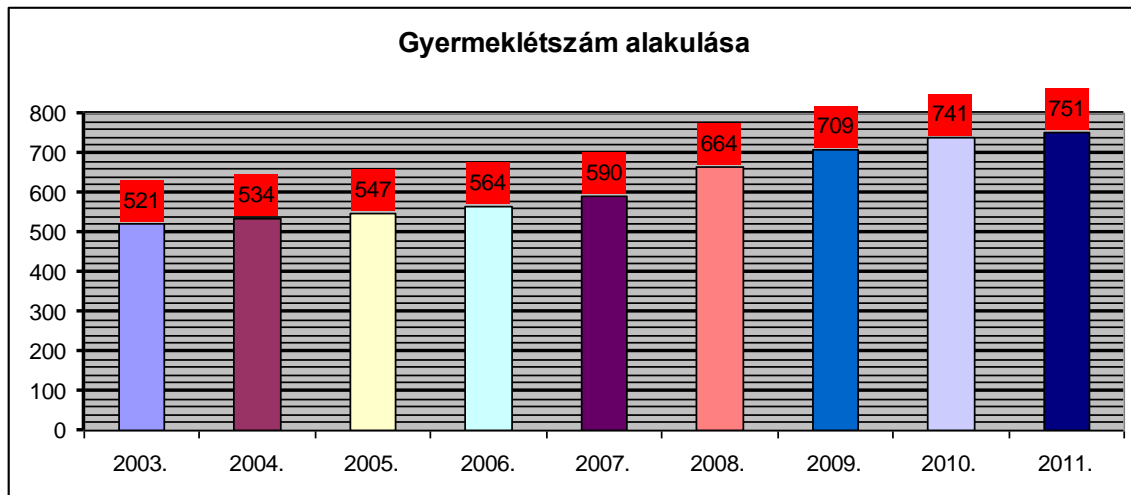
Be kellett bizonyítani a pedagógusoknak, hogy aktív munkával **gyors győzelmek** érhetők el. Az iskola leendő nevének kiválasztása, az új logó megalkotása és elfogadtatása a partnerekkel ilyen gyors győzelemként fogható fel.

A teljes átalakulás előtt minden alapdokumentumot át kellett dolgozni. Az épületen és a felszereléseken is változtatni kellett a középiskolai feladatoknak megfelelően. **Egy pillanatra sem lehetett abbahagyni** a megkezdett munkát. Minden apró lépés a kitűzött cél felé vezette a közösséget.

Az **új kultúra kialakítása** nem a 12 évfolyamos képzés indításával kezdődött. Eddigre már a fejekben tudatosodnia kellett annak, hogy felelősek valamennyi diákért. Lehetőséget kell biztosítani számukra, hogy valóban el is jussanak az érettségiig. Legyen napi rutin a változatos óravezetés, a differenciálás, a különböző képességű gyerekek együtt nevelése.

Az oktatási intézmények útválasztásával kapcsolatos kérdésre a választ iskolám **eredményeivel** szeretném alátámasztani. A 12 évfolyamos modell működtetése szoros együttműködést eredményezett a szülői közösséggel. Míg az előző korszakra nem volt jellemző a szülők kezdeményezőkézsége, programszervezése, addig a váltás óta rendszeresek a családi kezdeményezések (Udvar projekt, Társas játék délutánok, Sport napok).

És végezetül, mivel tudományos adatokra építő korunkban a számok jelentik a kutatások biztos alapját, álljon itt egy grafikon az elmúlt kilenc esztendő tanulólétszámának alakulásáról (2. sz. grafikon).



**3. grafikon: Gyermeklétszám alakulása 2003-2012 között (Statisztikák)**

A gyermeklétszám csökkenése megállt, lassú, de folyamatos emelkedés figyelhető meg az elmúlt kilenc esztendő év eleji statisztikáiban. Az érdeklődés megnőtt a 12 évfolyamos, érettségivel záruló képzési kínálat iránt. Az iskola kihasználtsága a maximumhoz közelít, a következő tanév áttörést hoz az osztályok számának alakulásában, hiszen felső tagozatba lép a 3 párhuzamos osztállyal működő 4. évfolyam. Így, néhány tanév múlva, ezen a tagozaton is 12 osztálya lesz az iskolának.

Tehát a válasz, a dolgozatom elején feltett kérdésre:

A Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium példájából kiindulva, **eredményes lehet egy iskola számára, ha szerkezetváltással reagál a környezet kihívásaira.**

## Mellékletek

**1. Interjú** (Borosné dr. Kézy Zsuzsannával, a szervezetváltás megálmodójával) 2012. február 07.

**D. Zs.:** Mikor gondoltál arra először, hogy az iskolában szemléletváltásra van szükség?

**B. K. Zs. :** A '80-as években a Munkásotthon Utcai Általános Iskolában tanítottam. Nyitott voltam a közoktatási változásokra. Figyelemmel kísértem az új tantervet ('85), annak korrekcióját ('87), majd a '90-es években elinduló iskolai reformokat, változtatásra irányuló törekvéseket. Ekkoriban jelent meg a közoktatásban a Soros Alapítvány és kezdődtek különböző tantervi kísérletek. Az ELTE által támogatott (Sípos Lajos) Komplex Művészeti Tanterv megírásában én is részt vettem, és iskolám 5-8. évfolyamán sikeresen kipróbáltam. 1991-ben megpályáztam a Börfestő Utcai Általános Iskola igazgatói állását a „Kreatív iskola” koncepciómmal, és még abban az évben meg is kezdhettem igazgatói munkámat.

**D. Zs. :** Hogyan jutottál arra a gondolatra, hogy megváltoztatod iskolád képzési szerkezetét?

**B. K. Zs. :** Ebben az időben Budapesten négy „Újreál” (Ördög Erzsébet) iskola kezdhetette meg működését. Ezekre, a hat éves alapozó szakaszra épülő újabb hat éves középiskolai képzés volt a jellemző. Hat év után vált szét a reál- és humán érdeklődésű gyerekek oktatása. Megtetszett, jó lehetőséget láttam arra, hogy a diákok érdeklődését, képességeit határozottabban figyelembe vevő pedagógiát valósíthassunk meg.

**D. Zs. :** Milyen lépések előzték meg a szervezetváltási koncepció kidolgozását?

**B. K. Zs. :** 1992-ben átfogó IFA vizsgálatot kértem iskolámban, különös tekintettel arra, hogy alkalmas-e az igazgató egy szervezetváltást megvalósítani. A vizsgálat pozitív megerősítéssel zárult. Ekkor döntöttem el, hogy belevágok ebbe a munkába.

Következő lépésként iskolalátogatásokat szerveztem a nevelőtestületnek. Először az Újreál iskolákkal ismerkedtünk meg, majd hamarosan felkeltette az érdeklődésemet a hazánkban Lóránd Ferenc nevével fémjelzett Komprehenzív modell. Úgy gondoltam, egy hatalmas lakótelep kellős közepén talán inkább erre az iskolatípusra van szükség. A hospitálásokon kívül, meghívtam Lóránd Ferencet és munkatársait iskolámba tantestületi beszélgetésre, ahol minden kérdésünkre válaszoltak a kollégák.

**D. Zs. :** Miért tartottad fontosnak éppen ebben az iskolában megvalósítani elképzeléseidet?

**B. K. Zs. :** Néhány éve voltam csak igazgatója az iskolának, de ez alatt a rövid idő alatt érezhetővé vált a folyamatos gyermeklétszám-csökkenés. Az előítélet fekete felhője tornyosult a fejünk fölött. Melyik szülő viszi szívesen a gyereket egy stagnáló/leépülő lakótelepi iskolába? Ezt a folyamatot meg kellett állítanunk, hiszen az Önkormányzatnak is rentábilis iskolákra van szüksége.

A tantestület elfogadó attitűdje, gyermekszeretete biztosította azt, hogy nagyobbakat is nevelhetünk az iskolában. A szülők véleménye fontos volt a koncepció kidolgozása előtt, és ők úgy vélték, meghatározó az iskola közelsége, kényelmes megközelíthetősége, és az, hogy gyermekeik a már megszokott közegben tanulhatnak tovább. A nevelőtestületben több egyetemet végzett kolléga is dolgozott, és a többiek sem zárkóztak el a további tanulás elől. Természetesen személyes ambíció is vezérelt, nagy szakmai kihívásnak tekintettem a szerkezetváltás megvalósítását.

**D. Zs.:** Hogyan tudtad magad mellé állítani az iskola pedagógusait?

**B. K. Zs.:** Évről évre szembesültek azzal a kollégák, hogy fogynak a gyerekek. Az indítható első évfolyamos osztályok száma a felére csökkent, majd még eggyel kevesebb lett. Nyolcra háromra esett vissza. Negyedik és hatodik évfolyam elvégzése után a legjobb képességű tanulók középiskolákban tanultak tovább. Szinte már pánik hangulat lett úrrá a nevelőtestületen. Mindenki féltette a munkáját. Amikor lefestettem előttük az így várható jövőt, valamint a változtatás lehetséges módját, természetes volt, hogy a változtatás mellett szavaztak.

**D. Zs. :** Hogy érezted, mekkora támogatottsága volt a terveidnek?

**B. K. Zs. :** A pedagógusok többsége azonnal megértette, hogy miért kell változtatnunk a megszokott iskolaszervezeten. Legalább 80%-os támogatottsága volt a koncepciónak. Önkéntes munkacsoportok szerveződtek, méréseket, terveket, programokat állítottak össze. Kollégáim többsége lelkesen és fáradhatatlanul dolgozott a szerkezetváltás alapjainak kidolgozásán. Egy olyan koncepció megszületésén, amit nyugodt szívvel adhattunk át a fenntartónknak véleményezésre, elfogadásra.

**D. Zs.:** Mi képezte a legnagyobb akadályt az átalakulás útjában?

**B. K. Zs.:** Mi, az iskola pedagógusai már nagyon jól láttuk a helyzetünket, és érettek voltunk a változásra. Azonban a IV. kerületi Önkormányzat támogatása nélkül, esélyünk sem lett volna a megvalósításra. Az akkori alpolgármester többször is ellátogatott hozzánk, és megismerkedett a helyzetünkkel. Támogatásáról biztosított minket. Rajta kívül

a képviselő testületet is meg kellett győznünk, hogy képesek vagyunk megvalósítani, végigvinni a 12 évfolyamos koncepciót. Ez már nem volt olyan egyszerű. Többször is napirendre tűzték iskolánk szerkezetváltási terveit, és minden alkalommal más eredménye lett a szavazásnak. Végül 2003 áprilisában a képviselő testület elfogadta, megszavazta a 12 évfolyamos koncepciót, szabad utat kaptunk a megvalósításhoz.

**D. Zs.:** Mi volt az első eredmény, aminek örülhettél a megújult iskolában?

**B. K. Zs.:** A 2003/2004. tanévben egy 9. évfolyamos osztályt indíthattunk. Olyan későn döntött a képviselő testület, hogy kimaradtunk a felvételi tájékoztatókból. 18 saját tanulómat tudtunk így is ebbe az osztályba felvenni. Ezeknek a gyerekeknek én taníthattam a magyar nyelv és irodalom tantárgyat. Tehát az örömöm kettős volt: indult a középiskola és elsőként taníthattam benne.

**D. Zs. :** Kilenc év elteltével úgy látod, hogy az elképzeléseid szerint valósult meg iskolád szerkezetváltása?

**B. K. Zs. :** Összességében igen. Elégedett vagyok a tanárok pedagógiai munkájával. Változott, cserélődött a tantestület; jellemző rájuk a pedagógiai – pszichológiai felkészültség, az elfogadás, a gyermekszeretet. Az, hogy nem félnek az új és új feladatoktól, sok időt áldoznak munkájuk hatékonyabbá tételére, az egyéni foglalkozásokra. Folyamatosan motiválják, helyzetbe hozzák a gyerekeket.

Amin még változtatni kell, az az elméleti felkészültség, aktuális szakirodalmak tanulmányozása. És ami még mindig elkeserít, hogy nagyon sok jó képességű gyereket visznek másik középiskolába nyolcadik évfolyam után a szülők. Még nem bíznak eléggé abban, hogy gyermekükből kihozzuk a maximumot.

Ha lehetőségem lenne egy új iskolát létrehozni, ennek a tantestületnek kb. 70%-át szívesen vinném magammal, és dolgoznék velük együtt továbbra is.

## 2. Kompetenciamérések néhány eredménye 2008-2010.

### Telephelyi jelentés a 4. évfolyamos készség- és képességmérés eredményeiről OKM

<b>AZ OLVASÁSKÉSZSÉG KIÉPÜLTΣÉGE 2008-2010.</b>							
<b>A tanulók százalékos megoszlása az elsajátítási szintek szerint</b>							
Vizsg. éve	Elemzési szint	Átlag k%p	ELŐKÉSZÍTŐ 0-59k%p	KEZDŐ 60-69k%p	HALADÓ 70-79k%p	BEFEJEZŐ 80-89k%p	OPTIMÁLIS 90-100k%p
2008.	Országos	84	2	2	15	58	23
	Fenntartó	86	0	2	9	58	31
	Iskola	89	0	0	2	60	38
	Telephely	89	0	0	2	60	38
2009.	Országos	85	1	2	13	59	25
	Fenntartó	84	3	1	11	61	23
	Iskola	86	2	0	3	58	37
	Telephely	86	2	0	3	58	37
2010.	Országos	85	1	2	13	58	26
	Fenntartó	85	1	1	10	62	25
	Iskola	86	2	0	7	58	33
	Telephely	86	2	0	7		33
<b>AZ ELEMI SZÁMOLÁSI KÉSZSÉG KIÉPÜLTΣÉGE 2008-2010.</b>							
<b>A tanulók százalékos megoszlása az elsajátítási szintek szerint</b>							
Vizsg. éve	Elemzési szint	Átlag k%p	ELŐKÉSZÍTŐ 0-79k%p	KEZDŐ 80-84k%p	HALADÓ 85-89k%p	BEFEJEZŐ 90-94k%p	OPTIMÁLIS 95-100k%p
2008.	Országos	91	7	5	13	31	44
	Fenntartó	95	3	2	6	22	67
	Iskola	97	0	0	5	12	83
	Telephely	97	0	0	5	12	83
2009.	Országos	92	6	5	11	30	48
	Fenntartó	93	5	4	11	30	50
	Iskola	95	0	3	8	30	58
	Telephely	95	0	3	8	30	58
2010.	Országos	93	6	4	10	27	53
	Fenntartó	94	2	5	8	30	55
	Iskola	96	2	0	3	30	65
	Telephely	96	2	0	3	30	65

## Irodalomjegyzék

**Balász Éva - Palotás Zoltán** (2006): A közoktatás irányítása

In: Halász Gábor - Lannert Judit (szerk., 2006): Jelentés a magyar közoktatásról, OKI, Budapest,

**Bálint Julianna** (2006.): Minőség, TERC, Budapest

**Bognár Mária** (2004.) Oktatásfejlesztés, iskolafejlesztés az ezredfordulón, Új Pedagógiai Szemle, Budapest, 2004/01.

**Borosné dr. Kézy Zsuzsanna** (2011.): 12 évfolyamos modell bevalás vizsgálata

**Csapó Judit – Csécsői Béla** (2003.): Az iskola szervezeti kultúrája. KÖVI jegyzet

**Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium** (2003): Alapító okirat

**Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium** (2004): Minőségirányítási program

**Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium** (2003, 2011.): Pedagógiai program  
[www.csvmg.hu](http://www.csvmg.hu) Különös közzétételi lista, Pedagógiai program

**Csokonai Vitéz Mihály 12 Évfolyamos Gimnázium** (1988-2011.) Statisztikák

**1993.** évi LXXIX. Törvény a közoktatásról

**Fullan, Michael** (2008): Változás és változtatás I. Az oktatási reform mélysége  
OFI, Budapest

**Fullan, Michael** (2008): A változás erői II.: A folytatás, OFI, Budapest

**Fullan, Michael** (2008): Változás és változtatás III., OFI, Budapest

**Halász-Balázs-Fisher-Kovács** (szerk. 2011): Javaslat a nemzeti oktatási innovációs rendszer fejlesztésének stratégiájára, Budapest, OFI  
(<http://www.ofi.hu/kiadvanyaink/javaslat-nemzeti>)

**Halász Gábor** (2006.): Képességfejlesztés, iskolavezetés és pedagógiai paradigmaváltás, Budapest, OFI  
([http://halaszg.ofi.hu/download/Iskolavezetes\\_tanulas.htm](http://halaszg.ofi.hu/download/Iskolavezetes_tanulas.htm))

**Halász Gábor** (2001.): Mennyire felkészült a magyar oktatás az európai integrációra? Új Pedagógiai Szemle, Budapest, 2021/01.

**Kállai Mária - Szabó Mária** (2007): MAGTÁR - Ötlettár intézményvezetők számára az adaptív tanulásszervezés elindításához és fenntartásához 2.  
(<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=kiadvany&kod=MAGTAR-VI>)

**Kotter, John** (2007): Olvad a jéghegyünk Trivium Kiadó, Budapest

**Mihály Ildikó** (ford. 2001.): Milyen lesz a jövő iskolája? OFI, Budapest

**Nemzeti Erőforrás Minisztérium:** (2012.,): Intézményfejlesztési Terv módszertani útmutató, Felsőoktatásért és Tudománypolitikáért Felelős Helyettes Államtitkárság

**Spencer, Johnson** (2007): Hová lett a sajtó? Trivium Kiadó, Budapest

**Százdi Antal** (1999.): Szakmai fejlesztés az iskolában, Új Pedagógiai Szemle Budapest, 1999/07.