

SZAKDOLGOZAT

SZALAI LINDA KATALIN

Közüktatási vezető és pedagógus-szakvizsga - szakirányú továbbképzés

Kaposvár
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Kaposvári Campus

Közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga - szakirányú továbbképzés

**Iskolám társadalmi környezete, főbb szociológiai meghatározói, ezek hatása a
pedagógiai tervező és szervezőmunkára**

Belső konzulens:	Velner András főiskolai docens
Készítette:	Szalai Linda Katalin RDR6TR levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Neveléstudományi Intézet, Szakmódszertani Tanszék

Képzési hely: Budapest
2023

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés - Iskolám bemutatása	4
1. Csoportszervezés	4
2. Az iskola hangulata, pedagógiánk	5
3. Intézményi sajátosságok	5
4. Intézményi kultúra	6
II. Tópark kívül-belül: Az intézményi környezet és szociológiai jellemzői	6
1. Területi jellemzők és infrastruktúra	6
2. Társadalmi jellemzők, társadalmi környezet, szülői, családi jellegzetességek.....	8
3. A tanulói összetétel speciális jellemzői (integráció és szegregáció intézményünkben)	11
a) A kiválasztási folyamat	11
b) Felvétel a felsőbb évfolyamokba, fluktuáció.....	13
c) A tanulói- és csoportösszetétel	13
d) Integráció.....	15
e) Szegregáció	17
4. Munkatársaink, a csoportfolyamatok és szerepek alakulása	18
a) A tantestületi csoportok.....	18
b) A Team.....	19
c) A tantestületen belüli konfliktusok kezelése	20
d) Egyéb csoportfolyamatok.....	21
e) Hozadékok és költségek	21
III. Partneri viszonyok	22
1. Együttműködés a fenntartóval	22
2. Szülői partneri viszony, szerepkonfliktusok	27
a) A partneri viszony jellemzői	27
b) A kapcsolattartás fórumai.....	27
c) Szerepkonfliktusok.....	29
3. Tanuló-tanár mentori, partneri viszony.....	30
IV. Pedagógiai tervező- és szervezőmunka	32
1. Tantárgyi integrációra törekvés a holisztikus szemlélet és a rendszerben gondolkodás jegyében	32
2. A projektszemlélet gyakorlati megvalósulása	34
3. Egyéni haladási tervek, differenciálás nyílt oktatási módszerekkel	35
a) Egyéni Haladási Terv (EHT).....	35
b) Differenciálás	36

4.	<i>Innovációs törekvések, külső partnerek keresése</i>	37
5.	<i>Hosszútávú tervezés, vertikális bővülési törekvések</i>	39
a)	<i>Óvoda</i>	39
b)	<i>Gimnázium</i>	40
6.	<i>Hagyományaink kialakítása</i>	40
V.	Minőségbiztosítás	42
1.	<i>Szülői elégedettségi kérdőívek</i>	44
2.	<i>Pedagógiai Műhely</i>	46
3.	<i>Munkatársi SWOT analízis tanulságai</i>	46
VI.	Nehézségeink	48
1.	<i>Konfliktuskezelés</i>	48
2.	<i>A társadalmi közeg</i>	49
3.	<i>Évtizedes beidegződések</i>	50
4.	<i>Financiális bizonytalanság</i>	50
5.	<i>Jogszabályi változások okozta bizonytalanság</i>	51
6.	<i>A bizalmi helyzet fenntartása</i>	51
7.	<i>Reklamációkezelés</i>	52
8.	<i>Munkatársak</i>	53
VII.	Összefoglalás	54

I. Bevezetés - Iskolám bemutatása

A **Tópark Általános Iskola** 2019 szeptemberében kezdte meg működését Biatorbágyon, a Tópark lakóparkban, a Sasbérc út 1. szám alatt. Elődjének a Diósdon működő Re-Crea Diósd nevű tanulócsoporthoz tekinthető, mely 2016-tól létezett.¹ Alapítójuk, Gády-Kayser Lilla, háromgyerekes édesanyaként kereste a kiutat a közoktatás útvesztőjéből és amikor ellehetetlenítették a tanulócsoporthoz szabályos működését, úgy döntöttek a résztvevők, hogy a mintegy 30 fő tanulólétszámmal hatosztályos általános iskolát alapítanak. Maradtak az alternatív pedagógiai eszközök és a cél, hogy a szülők, tanulók és pedagógusok érdekeit egyaránt figyelembe vevő oktatási intézményt működtessenek. Számos elem és törekvés a mai napig létezik a jelenlegi profilban is, bár azóta elemi változások történtek mind a tanulói, mind a működtetői közegekben. Már negyedik éve van lehetőség elsőtől a hatodik, harmadik éve pedig a nyolcadik évfolyamig a gyermekek általános iskolai oktatására és nevelésére. Az Alapító okirat szerint SNI-s tanulók fogadására nincs lehetőség, ami megfelelő szakemberek hiányában indokolt, de tervezünk lépéseket a szakemberi háttér bővítésére.² Az időközben felmerült igényekre reagálva a 2023-24-es tanévtől egy összevont óvodai csoportot szeretnénk indítani, melyhez az összes feltétel adott már, az engedélyezési folyamat azonban még nem zárult le teljesen. Folyamatosan gyarapodik a tanulói és a közreműködői létszám: jelenleg már több mint 80 diák tanul nálunk és a segítőkkel együtt mintegy 20 alkalmazott dolgozik az intézményben.

1. Csoportszervezés

Az alsóbb évfolyamokon vegyes korosztályú, heterogén csoportokban tanulnak a gyerekek, felsőben pedig szintén csoportokba szerveződnek, de évfolyamuk szerinti tanórákon is részt vesznek. 6 csoport működik, melyek a szobák padlójának színeiről kapták nevüket. Bevett gyakorlat a team-teaching, így gyakran 2 pedagógus foglalkozik a gyerekekkel úgy, hogy munkájukat asszisztensek is segítik. Délután a napközis kollégák veszik át a stafétát. Az én csoportom neve például Citrom csoport, ahol második, harmadik és első évfolyamos gyerekeket oktatunk egy helyiségben. Nagyon szoros a kapcsolatunk a két másik alsós csoporttal, velük szinte naponta dolgozunk valamin együtt, vagy egyéb foglalkozásokon veszünk részt, illetve olykor lehetőséget kapnak a tanulók arra is, hogy egy-egy tevékenységhez egy másik csoportban csatlakozzanak. Sokszor van közös elfoglaltságunk az iskola többi tanulójával is,

¹ A Tópark Általános Iskola honlapja [2023]: <https://toparkiskola.hu/>

² A Tópark Általános Iskola módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt Alapító okirata, 2021: <https://toparkiskola.hu/dokumentumok/> [2023]

így például a különböző projektek megvalósításának kapcsán fontos az együttműködés mindenkivel. Családias iskola révén ez nem okoz különösebb szervezési problémát, de részletekbe menő tervezést annál inkább.

2. Az iskola hangulata, pedagógiánk

Tanulóközösségünk színes, egyéniségekben gazdag. Diákjaink önállóságának támogatásáért mindent megteszünk, tényleges működő önkormányzatuk véleményt formál, programokat szervez, eseményeket koordinál, természetesen felnőtt segítséggel. Bevezettük az ombudsmani rendszert is, mely leginkább akadozva működik. Törekvésünk az, hogy egyfajta bizalmi, partneri kapcsolatba kerüljünk mindenkivel, így sokszor háttérbe kerül az alá- vagy felülrendeltségi viszony és leginkább mentorként funkcionálunk. Profilunk fontos része a nyitott oktatási formák létjogosultsága a mindennapokban. Törekszünk arra, hogy minden gyermek megtalálja az érdeklődésének megfelelő területet, amik tanulmányozásában kellőképpen el tud mélyedni, és erre megfelelő időt is biztosítunk. Fontos feladatunk többek közt a belső motiváció kialakítása és fenntartása. Gyakran kerülünk pedagógusként olyan szerepkörökbe, amelyekben inkább segítőként, támogatóként, facilitátorként vagyunk jelen. Előfordul az is, hogy nem vezetjük a tanulókat, hanem kiegészítjük őket. Én sokszor tanultam tőlük, akár egy elsőtől is. Rendkívül lényegesnek tartom azt, hogy a jövő nemzedékét kritikus gondolkodásra és a vélemény kulturált megfogalmazására neveljük, emellett legyen tere a kreativitásnak és az önálló döntéseknek is. Természetesen a mi iskolánkban is megjelennek a köznevelést érintő problémák, így egyre nagyobb arányban vannak tanulóink között a *beilleszkedési, magatartási, tanulási nehézségekkel* küzdő gyerekek. Nagyon szerencsés a helyzetünk abban, hogy elegendő időt tudunk fordítani az egyes tanulókra és minden évben kétszer egyéni haladási tervet készítünk, amelyben személyre szabjuk a képesség- és készségfejlesztést, az esetlegesen előforduló plusz feladatokat, vagy kiemeljük azt a területet, melyben különösen tehetséges valaki, hogy ezáltal is támogassuk tehetségének kibontakozását. A felsőbb évfolyamokon tesztelünk egy tanulásiirányítási szoftvert, a Trello-t, amely ezt kiváltja, haladási tervként szolgál és betekintést nyújt a szülőknek is a tanulási folyamatokba.

3. Intézményi sajátosságok

A nap beszélgetőkörrel indul és zárul, nemcsak a kiemelten hangsúlyos szociális kompetenciák fejlesztése miatt. Színtere a közösségépítésnek és részben a konfliktuskezelésnek is, mely fontos és nehéz feladat. Resztoratív technikákat alkalmazunk, kerülve a büntetést. Szeretnénk támogató, elfogadó légkört teremteni, ami a mai világban rendkívül nehéz feladatnak tűnik. Az

értékek elfogadása, a közösségi szabályok betartása akkor lehet sikeres, ha belülről jön, ennek érdekében rengeteg erőfeszítést teszünk. Alsóban *tanulási sávok* vannak, amelyekben vezetett és egyéni vagy csoportos tevékenységek folynak. Felsőben általában 45 percig tart egy-egy szakasz vagy tanóra. Személyesen azt támogatom, hogy az önálló munkák során a diákok megválaszthassák a helyet, az eszközöket, a társakat és a ráfordításra szánt időt is az egyéni haladás érdekében. Fontos része a mindennapoknak a *projektszemlélet*, így egy-egy témában megjelenik a *tantárgyi koncentráció*, a *holisztikus szemlélet*. Nem zavarja munkánkat a csengetés. Az egyénileg feldolgozott témákról gyakran rendkívül *színvonalas előadások*, *bemutatók* készülnek. Emellett gyakran fogadunk olyan külsős előadókat, akik egy más nézőpontból tudnak rávilágítani az egyes területekre, vagy életközeli szemléletet adnak tovább. Fontos lenne, hogy a tanulók erősségeikre tudjanak támaszkodni és önbizalmat szerezni, de ezen még sokat kell dolgoznunk. A projektszemlélet a tudás gyakorlati hasznosításában is nagy segítség. Gyakori, hogy péntekenként nem hagyományos formában történik az oktatás, hanem pályaorientációs napokat szervezünk, hiszen leendő munkavállalókat képzünk, ez az iskola egyik lényeges feladata, ugyanúgy, mint a soft skill-ek fejlesztése.

4. Intézményi kultúra

Az intézményen belüli együttműködés rendkívül szoros. Ismerjük egymás mindennapjait. Közösben is tervezünk. Gyakoriak az egész iskolát érintő rendezvények. Adunk egymásnak módszertani segítséget, továbbfejlesztésre váró ötleteket, tanulási eszközöket, kidolgozott anyagokat. Sikeresen és ténylegesen mentoráljuk pályakezdő kollégáinkat, felkészülünk a tanfelügyeletekre, vizsgákra, minősítő vizsgákra. A segítő, támogató légkör áthatja a mindennapokat. Magánemberként is kedveljük és elfogadjuk egymást. Ügyelünk az ápolat, kellemes megjelenésre. Pedagógiai hitvallásunk, hivatástudatunk és elkötelezettségünk is rendkívül hasonló.

II. Tópark kívül-belül: Az intézményi környezet és szociológiai jellemzői

1. Területi jellemzők és infrastruktúra

Elhelyezkedés:

Budapest agglomerációjában található egy kívülről szellemvárosnak tűnő épületkomplexum, a Tópark Lakópark. Külön lejárót kapott az M1-es autópályáról, emellett Budapestről 14 perc alatt elérhető tömegközlekedéssel, busszal az M4-es metró végállomástól. Sajátos hely, hiszen

közigazgatásilag Biatorbágyhoz tartozik, de kívül esik minden egyéb lakott területtől. Első látásra egy betonrengetegnek tűnik ez a futurisztikus hely, ahol modern épületek, irodák és lakóházak épültek.³ A természet azonban testközelben található, a tóparti sétány gyakori helyszíne tanulmányi sétáinknak. Nagy hátránya a szolgáltatások majdnem teljes hiánya. Nincs bolt, gyógyszertár, posta, vagy étterem, és az egyetlen működő kávézó is bezárt időközben. Előnye viszont a csendes környezet és a jó levegő. Számos épület még félkész állapotban áll és az elkészült irodaházak sem teltek meg a várt módon. Az épületek többszintes, magas házak, homlokzatukon római számok jelölik az építés évét, ezt minden tanévben meg is figyeljük a nebulókkal. Az utak betonozottak, de autók nem járnak a házak között, csupán a kis karbantartó szolgálati kocsik. Naponta takarítják a területeket.

Az iskola épülete:

Az, ami kívülről látszik tetszetős. Hatalmas ablakok, színes elemek, előtte óriási cserepekben dísznövények, rollertartó, ami szülői összefogással készült. Egy apró rész látható csak kintről, de feltűnő a csupaüveg tornaterem, ami nem nagy, de láthatólag modern. Az iskola által bérelt helységeggyüttes eredetileg magánóvodának készült, ezért nem elég magas a tornaterem beltere és emiatt egyes labdajátékokra és nagycsoportos foglalkozásokra nem alkalmas. Energetikai szempontból főnyeremény a modern építés, hiszen a 2022 óta tartó rezsiválság nálunk alig volt érezhető, míg más vállalkozók összeomlottak a megnövekedett költségek miatt. Az iskola infrastruktúrája összességében megfelel a tanítási szemléletnek is. Tágas termek, mozgatható bútorok, világos helyiségek, stílusában hasonló egy modern irodaházhoz. Vannak kisebb, raktárként, irodaként, tanteremként használt egyéb helyiségek is, orvosi szoba és egy nagy tankonyha, ahol a gyerekek is szoktak sütni-főzni, háztartástani tapasztalatokat szerezni, egy tanári mini-kávézó és egy nagyobb ebédlő, ahol szintén szoktak tanórák, előadások, vagy rendezvények lenni. A folyosókat főleg a gyermekek projektfeladatai díszítik, illetve néhány tanári munka. Az előtéri folyosó egyben öltöző is, emellett a termek mellett is lehet használni a fogasokat. A vízszűrő készülékből nyerünk jó minőségű ivóvizet, a tanulók naponta többször megtöltik itt kulacsukat. A termek élénk színekben pompáznak, nem igazán iskolaszerűek. A tanulók a termen belül fizikailag is elvonulhatnak, hogy nyugodtan belemélyedjenek az önálló tanulásba, emellett elegendő a hely mozgásos- és fejlesztőfeladatokhoz is. Korosztályfüggő az asztalok és székek nagysága. Hiányoznak még a zárható szekrények és több polc kellene, remélhetőleg előbb-utóbb megérkeznek. Minden teremben van vezeték nélküli internet, laptop és projektor. A csoportszobák és egy-két egyéb helység műanyag táblával felszerelt, a hozzá

³Tópark Lakópark Honlapja [2023]: <https://topark.hu/>

való filctollak általában rendelkezésre állnak. Hiányosság, hogy nincs informatika terem és egyetlen egy digitális tábla sem. A közös fénymásoló-nyomtató a tanárban olykor nem működik, az ablakok korlátozottan nyithatóak és gyakran túl meleg van az épületben. Emellett igényünk lenne a robotikai ismeretek, vagy egyéb modern tartalmak tanításához kapcsolódó segédeszközökre is, de magániskolaként nem pályázhatunk ezekre. Ennek megoldására tavaly átvettek a szülők egy alapítványt, amely 2 év elteltével fogadhatja az egyszázalékos felajánlásokat és pályázati lehetőséggel is tudunk majd élni. A taneszközöket, az írószereket, a füzeteket, könyveket a fenntartó biztosítja, és egy kis könyvtár is elérhető. Szerencsésebb lenne azonban nevelési szempontból, ha saját tolltartójuk lenne a gyerekeknek, amire jobban vigyáznának, ezért ezt a közeljövőben érdemes lenne átgondolni. Szükség esetén lehet kérni kisebb értékű anyagokat, eszközöket, ezeket a fenntartó rövid időn belül beszerzi, de gyakran használunk saját készítésű szemléltető- és segédeszközöket vagy oktatási célú segédanyagokat is.

Egyéb szolgáltatások:

Az épületet egy takarítócég takarítja, ennek minősége és gyakorisága még javítható. Egyszeri étkezést biztosít egy gyermekétkeztetéssel foglalkozó étterem azoknak, akik ezt igénylik, a többieknek pedig több hűtő és mikrohullámú sütő is a rendelkezésére áll. Iskolaidőben jogosultak vagyunk a tóparkos játszótér és a sportpályák használatára, de a tágas mezőn is szívesen tartózkodnak diákjaink. A sportpályákon jó idő esetén tornaóra keretében is mozoghatnak: lehetőség van kosárlabdázni, futballozni, kézilabdázni, röplabdázni, tollasozni, tech-ballozni és görkorcsolyázni, rollerezni vagy skateboardozni.

A következő tanévtől a folyamatos létszámbővülés miatt további területeket kell majd bérelnünk és várhatóan 3-4 év múlva kinőjük az épületet, bár a pedagógiai célok megtartásának az is feltétele, hogy korlátozzuk a létszámot, de ez még távoli problémának tűnik.

2. Társadalmi jellemzők, társadalmi környezet, szülői, családi jellegzetességek

Amikor egy körzetes általános iskola közegének vizsgáljuk a társadalmi jellemzőit, akkor valószínűleg több rétegből érkeznek a tanulók és környezetüket leginkább a helyi sajátosságok befolyásolják. Attól függően, hogy normál tanterv szerint haladnak tanulóik, vagy esetleg tagozatos osztályaik vannak, már erősen változik az iskolai közeg, hiszen a feltörekvő, tanult szülők gyakran íratják be gyermeküket különböző tagozatokra, annak reményében, hogy színvonalasabb képzést kapjon és osztálytársai között kevesebb legyen a különböző problémákkal küzdő. Egy-egy iskolán belül is beindulhat ezzel a szegregáció, amire számos példát láttunk a közelmúltban. Az állami finanszírozású iskoláknak beiskolázási körzeteik

vannak, ezért valóban eltérő lehet a családok, szülők társadalmi státusza. Mivel a magániskolákban hozzájárulást kell fizetni ahhoz, hogy felvegyenek egy diákot, a tanulók az oktatást, mint szolgáltatást kapják. Szüleik ennek megfelelően széleskörű palettáját várják el azoknak a szolgáltatásoknak is, melyek az állami intézményekben kevésbé elérhetőek. De honnan érkeznek a mi szüleink?

A társadalmi közeg:

Ha a társadalmi osztályokba szeretnénk sorolni őket, akkor azt gondolhatjuk, hogy csaknem kizárólag a felsőbb osztály gyermekei tanulhatnak magániskolákban. De a válasz ennél összetettebb és egyszerűbb is egyben: az hozza hozzánk gyermekét, aki anyagilag megengedheti magának azt, hogy gyermekét kimenekítse a közoktatás taposómalmából. Jellemzően a vállalkozói réteg teszi meg ezt a lépést. Max Weber német közgazdász, akit a szociológia egyik megalapozójának tarthatunk, úgy vélte, hogy a társadalom az anyagiak szerint rétegződik. Bár ő a múlt század elejéig élt, számos állítása napjainkig érvényes. Ha megpróbálom lefordítani a mi iskolánkra, akkor kijelenthetem, hogy bizony összefüggés van a társadalomban elfoglalt pozíció, az anyagi helyzet, a hozzáállás és a viselkedés között. Számos párhuzamot látunk a gyermekeiket hozzánk járató szülők külsőségeiben, megjelenésében és beszédstílusában is, emellett tipikusan felvett viselkedésmintáik vannak. A felsoroltak közt sok a vitatható jelenség és értékrendtől függ, ki hogyan ítéli meg ezeket.

A családok átalakulási folyamatai:

A mai családok életében anyagi helyzettől függetlenül érzékelhető változások történnek, melyek nálunk is megfigyelhetőek. Az a nemrég megjelent gazdag, felhalmozó, vállalkozó réteg, melyből jellemzően klienseink érkeznek, sem kerülhette el a társadalom egészét érintő tendenciákat, mint a család alapvető szerepeinek módosulását. A szülői autoritás csökken, a szerepek átalakulnak és egyenrangúság figyelhető meg a szülő-gyermek kapcsolatokban. A szülők egy része gyermekének különböző szolgáltatásokat nyújt, animátor szerepet vállal, így elsődleges feladatának már nem a nevelést tartja, hanem a gyermekek lekötését és szórakoztatását. A gyermeki igények kielégítésére törekszenek minden helyzetben, főként anyagi és tárgyi eszközökkel.

Megjelentek és egyre nagyobb számban képviseltetik magunkat intézményünkben is a mozaik és a binukleáris családok. Ma már látjuk a pár éve még kuriózumnak számító és kaotikusnak tűnő berendezkedés előnyeit is a hátrányai mellett. Mivel nálunk nem jellemző a házi feladat, ezért könnyebben megbirkózhatnak egyes logisztikai problémákkal, mint a tankönyvek, taneszközök megléte, hiszen őrzésüket átvállalja az iskola. Óriási probléma azonban az, amit

mi pedagógus körökben kettős nevelésnek hívunk, hiszen náluk nyugodtan beszélhetünk sokszoros nevelésről. A nevelők összetüzeiben, olykor zavaros közegben próbál a gyermek a szülőknek, a szülők partnereinek és gyakran a nevelési kérdésekben hangsúlyosan jelen lévő nagyszülőknek is megfelelni, így az iskola a sorban az utolsó helyre kerül. Nem segít az sem, amikor önmaguktól felelősséget hárítva az iskolát kritizálják a felmerülő viselkedési problémák miatt. A lakhelyváltások gyakran rendszertelenek, egyesek heti kétszer, mások hetente vagy havonta váltják a gyermek lakhelyét. Ilyenkor jobb, ha nem is próbálnak meg segíteni a tanulásban, hiszen ennyiféle információt és módszert nehézkes lenne a tanulónak értelmeznie.

A klasszikus családmoddell további változásai:

A családok helyzetére egyre jellemzőbb, hogy a Hill és Rodgers féle családi életciklusok nem jelennek meg, vagy módosulnak. Gyakori, hogy az egyik fél, mely jellemzően inkább az apa, már megélté korábban a klasszikus családmoddellt és felnőtt gyermekei vannak. Ismét gyermeket vállal ifjabb partnerével, de az a gyermek az apa koránál fogva már egykeként nő fel. Az édesanya hátránya az, hogy már nincs lehetősége arra, hogy partnerével újdonságként élje meg a szülői létet, és az apa tapasztalataira támaszkodva történik meg a nevelés, nem a sajátjaira. A féltestvérek közötti korkülönbség pedig szinte generációs.

Módosult szülői típusok és szerepek:

Két új, illetve a távolabbi múltból visszatérő szülői típus is megjelent. Egyrészt az elfoglalt szülő típusa, aki idő és jelenlét hiányában másokra bizza a gyereknevelést. Állandóan dolgozik, üzleti utakra jár, megteremti az anyagi jólétet. Másrészt több apuka külföldön él és dolgozik, a család pedig itt marad, mert így neki egyszerűbb, így az együtt töltött idő a látogatásokra korlátozódik. Partnere, az anyuka így főfoglalkozású anyává válik, egyetlen feladata a gyermekek ellátása, ami mellett animátori és pedagógusi szerepeket vesz fel, mellözve a hozzáértést és ráérő idejében igyekszik az iskolai lét minden szintjébe beavatkozni. Sokan szinte kényszeresen cipelik mindenféle különóra, foglalkozásra, hangzatos nevű fejlesztésekre az agyonterhelt nebulókat, akiknek képességei nem minden esetben tudják megugrani az elvárt szintet. Amikor végre összejöhetne a család, elutaznak valamilyen egzotikus országba, aminek következményeként sok tanulónak halvány fogalma sincs a magyarországi viszonyokról, helyszínekről és életkörülményekről. Jobb esetben meg tudják mondani, hogy melyik ország melyik szállodájában voltak, de nem sok egyebet.

Újabb nevelési trendek:

Jó pár éve megjelent és egyre inkább elterjed az a trend, miszerint már kisgyermekkorban el kell kezdeni az angoloktatást, ennek érdekében otthon is angolul próbálnak beszélni

gyermekükhöz. Így igyekeznek megfelelni a közegben általános, standardnak nevezhető elvárásoknak. Szegény tanítók és tanárok ebből a korlátozott anyanyelvi szókinccset realizálják, aminek következtében át kell alakítaniuk tanítási struktúráikat. A tankönyvekben, a gyermekirodalomban és a mesékben található szövegek ugyanis ezeknek a gyerekeknek értelmezhetetlenek, így az élmény helyett szómagyarázatokat kapnak, nem beszélve a későbbi központi felvételin elvárt műlt századi szókinccs okozta nehézségekről.

A vallás szerepe:

Szeretnék még kitérni a szekularizáció okozta változásokra és a szekták befolyására. A vallás rengeteg erkölcsi támogatást és szabályokat, nevelési segítséget adott korábban. Nemcsak a vallás hiánya, hanem a merev vallásosság, a szektákhoz való csatlakozás is okozhat gondot, hiszen mindkét esetben nehéz az iskolai szabályok elfogadása és követése. Többek közt ezért is törekszünk arra, hogy a gyermekek saját szabályokat is alkossanak, melyek belsővé tudnak válni. Emellett gondjaikról, aggályaikról nyíltan tudjanak beszélni és az etikus gondolkodást, a családi nevelés hiányában, az iskolai közösségben igyekszünk megismertetni.

3. A tanulói összetétel speciális jellemzői (integráció és szegregáció intézményünkben)

Bár tanulóink nagyon hasonló társadalmi rétegből érkeznek, mégis rendkívül színes palettán mozognak képességeik és egyéniségük szempontjából. Az iskola kezdetei óta törekedtek az alapítók a heterogenitásra, ami elsősorban a csoportszervezési törekvésekben mutatkozott meg. Kudarcot vallottak azonban azzal, amikor egymástól túlzottan távoli korosztályokat kényszerítettek közös munkára, vagy egy terembe, illetve átláthatatlanul sok évfolyam került egy csoportvezetőhöz. Egyre gondosabb tervezést igényel a tanulói csoportok és közösségek összeállítása, miközben állandó nyomás alatt állunk anyagi szempontból, hiszen megfelelő tanulói létszám nélkül a finanszírozás ellehetetlenül.

a) A kiválasztási folyamat

Többféle módja van az iskolai közösségbe való bekerülésnek, ami tulajdonképpen egy ismerkedési, de szűrési, kiválasztási folyamat is. A leendő első osztályos tanulóknak ismerkedési foglalkozásokat szervezünk, ahol iskolaérettségüket, képességeiket, kommunikációjukat, nyitottságukat figyeljük elsősorban. Nem nevezném ezt felvételinek, hiszen nem célunk az, hogy a jobb képességű gyerekek kerüljenek az intézménybe, mivel tapasztalataink szerint minél heterogénebb egy csoport, annál jobban fog működni. Az újonnan (közoktatásból) érkező kollégákat nehéz erről meggyőzni, de amint ők is beintegrálódtak, átlátják az eltérő szemléletmód fontosságát a tanítási, nevelési folyamatokban. Az ismerkedési

napokon bemutatjuk az ovisoknak az iskolaépületet és a termeket, majd különböző interaktív foglalkozásokon keresztül megismerkedünk velük:

- *A kézműves foglalkozásokon megfigyeljük a finommotorikát, az eszközhasználatot, az utasításkövetést, a feladattartást és közben folyamatosan kommunikációt kezdeményezünk a korosztályuknak megfelelő témákban, így egyúttal az is kiderül, hogy mennyiben képesek egy adott témához hozzászólni, illetve inkább visszahúzó, vagy kezdeményező attitűd jellemző rájuk. Kiderül az is, hogy kreatívan állnak-e az adott feladathoz, és hogyan reagálnak arra, amikor társaikkal meg kell osztani az adott eszközöket. Tudatosan adunk nekik választási lehetőségeket is. Az elkészült munkák minősége és az esetleges képességbeli lemaradások inkább információt adnak a pedagógusoknak a fejlettségi szintről, minthogy hátrányt jelentenének, viszont az extrém viselkedés és a megfigyelt attitűdök elgondolkodtatóak lehetnek abból a szempontból, hogy képes lesz-e a gyermek lazább keretek között működni, vagy állandó, szigorú, külső szabályokat igényel, ami nálunk nem jellemző.*
- *Magyaros foglalkozáson egy rövid beszélgetést követően megismerkednek egy korosztálynak megfelelő történettel. A történet alapján egy rajzot kiegészítenek a lehető legtöbb olyan információt felhasználva, amit a szövegből kiszűrtek. Ilyenkor megfigyelhető a szóbeli szövegértés, a rövid távú memória és a ceruzafogás is. Kiderül, hogy mennyire türelmesek, emellett véleményt is formálhatnak az elhangzottakról. Remek utalás ez arra, hogy mennyire tudnak majd részt venni a beszélgetőkörökben.*
- *A matematikai jellegű foglalkozáson az irányok, a testséma és a számfogalom kerül fókuszba. Természetesen az utasításkövetés, feladattartás és fegyelem is szükséges a pontos teljesítéshez, de nagyon játékos és szórakoztató mindez az ovisoknak, akik szemmel láthatóan jókedvűen vesznek részt a feladatokban.*
- *A mintegy másfélórás ismerkedés végén a tornatermet is kipróbálhatják, ahol egy akadálypályán kell végigmenniük és néhány mozgásos játékban is részt vesznek. Az akadálypályán megnézzük a nagymozgásokat, tudnak-e kúszni, mászni. Jellemzően magas azoknak a gyerekeknek az aránya, akik alap mozgásokat sem tudnak végrehajtani, hiszen a közegnek köszönhetően még egy játszótéren is agyonfáltik őket, nem beszélve arról, hogy életükben nem másztak fára, vagy lettek annyira szabadon engedve, hogy a szükséges mozgásfejlődés megtörténjen. Zárásként rövid relaxációs gyakorlat következik.*

A foglalkozás után személyes beszélgetéseket folytatunk a szülőkkel, amelyen az alsós tanítók vesznek részt. Megbeszéljük a tapasztalatainkat, adott esetben javaslatot teszünk a fejlesztésre. Ha a szülők és az iskola céljai valamennyire megegyeznek, és előreláthatólag létre fog jönni egy kölcsönös együttműködésen alapuló, nyílt kapcsolat, akkor javasoljuk a felvételt. Ritkán előfordul, hogy a gyermeket megismerve olyan állapotot szűrünk ki, mely SNI-re utal, ilyenkor megpróbáljuk elmagyarázni, hogy a gyermek érdekében mennyire fontos az, hogy megfelelő szakemberek fejlesszék a jövőben, a későbbi integráció érdekében. A végső határokig nyitottak vagyunk arra, hogy felvegyük az iskolába jelentkezőket, hiszen bízunk pedagógusaink hozzáállásában, képességeiben, az egyéni bánásmód és a differenciált oktatás eredményességében, ezenkívül ilyen fiatal korban még sokkal effektívebben történhet meg a fejlesztés. Végso soron emiatt valosul meg a vegyes összetétel, így rendkivul eltérő személyiségű és képességű gyermekek nyernek felvételt hozzánk. Vékony határon mozog a

különbség a BTMN és az SNI besorolás között, azért igyekszünk kideríteni, hogy van-e szakszolgálati vizsgálati papírja a felvételizőknek, de a szülők nagyon magas arányban eltitkolják az esetlegesen már diagnosztizált problémákat, amivel saját gyermeküknek okoznak szinte visszafordíthatatlan károkat. Később komoly erőfeszítésünkbe kerül megértetni velük, hogy a szakszolgálati vizsgálat és a célzott, szakember általi fejlesztés a saját érdekük. Számos konfliktusunk adódik ebből, mivel az esetleges tanulási, viselkedési zavarokra utaló tüneteket nem megoldásra való feladatnak értelmezik, hanem a pedagógus által kreált támadásnak. Összességében az újonnan felvett első osztályosok mintegy 30-40 százalékánál lesznek minimum BTMN-re utaló tünetek.

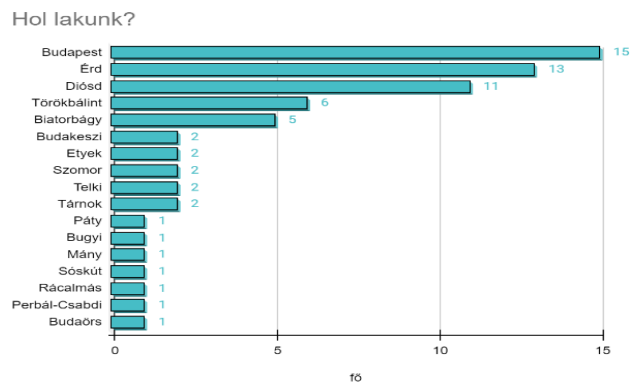
b) Felvétel a felsőbb évfolyamokba, fluktuáció

Számos tanuló érkezik év közben másik iskolából, kiemelten a kéttannyelvű oktatást nyújtó intézményekből. Indokként a túlzott követelményeket jelölik meg. A közoktatási intézményekből érkezőknél a nem megfelelő tanulói összetételt, a kiközösítést, a magas osztálylétszámokat és a túlterhelés mellett a pedagógusokkal való viszony megromlását jelzik, ami nem jó kiindulópont egy új kezdethez. A szülőkkel személyesen, hosszabban elbeszélgetünk, felmérjük a probléma súlyosságát és a megoldási esélyeket, majd behívjuk a tanulót egy próbahétre, hogy megismerkedjen az iskola profiljával, szellemiségével, napirendjével és közösségével. Általában nagyon tetszik a tanulóknak a próbahét és számos élménnyel gazdagodnak, de a felvételt követően előfordul, hogy idővel beilleszkedési gondok merülnek fel, vagy új konfliktusok alakulnak ki. A létszámingadozás eddig normális mederben maradt, de természetesen vannak időszakok, amikor több tanulót elvisznek, ami eléggé megrendítő egy családi közösségnek. Mintegy 5-8 tanuló távozik egy tanévben, de az érkezők száma mindig meghaladja a 10-et.

c) A tanulói- és csoportösszetétel

A heterogenitás és a homogenitás egyaránt jelen van az intézményben. Heterogének vagyunk, hiszen a különböző korosztályok és évfolyamok mindennapi szinten kerülnek közös tanulási és közösségi helyzetekbe. Szignifikáns különbségek jellemzőek képességeik és egyéniségük szempontjából is. Fontos tényező, hogy a legritkább esetben kerülnek ki azonos lakókörnyezetből, sőt több tucat településről érkeznek Budapesttől Pátyig, Diósdig, Érdig, vagy Budakesziig. A leghosszabb utat az a jelenleg második osztályos tanuló teszi meg, aki Bugyiról érkezik minden nap. A Tópark lakóparkban két tanulónk lakik.

Az alábbi felmérést egy matematikai projekt keretében készítették felsős diákjaink a tavalyi tanévben. A felmérés nem teljeskörű, de az akkori létszám mintegy 80%-át kérdezték lakhelyükről:



1. számú ábra: a diákok lakhely szerinti összesítése



2. számú ábra: kördiagram a diákok lakóhelyéről

A csoportok létszáma maximum 16-18 fő és általában 2-3 évfolyamból kerülnek ki a tagjai. Minden csoportnak pezsgő közösségi élete van és kialakult a közösséghez tartozás fontos tudata. Természetesen megszámlálhatatlan konfliktus fordul elő, melyek csoporton belüliek, vagy csoportközi. Előfordulnak a verbális agresszió enyhe vagy súlyosabb formái, megjelent az internetes zaklatás és ritkább esetben fizikai agresszió is megeshet. Megoldásuk kiemelten fontos és elsősorban a fentebb említett resztoratív módon történik. Büntetés helyett a konfliktusok elemzése, feltárása történik egy a tanulókkal közösen megalkotott szabályrendszer alapján. Vétkes helyett okokat keresünk, megoldási lehetőségeket, javaslatokat. Kitérünk a résztvevők érzéseire. Sokszor van szükség több próbálkozásra és megfelelő időre ahhoz, hogy látható eredményt érjünk el. A társak bevonása mellett ilyenkor szükség van a szülők, esetenként külsős szakemberek segítségére is. Jelenleg is folyamatban vannak olyan csoportos, gyermekpszichológus által vezetett foglalkozások, amelyektől hosszú távú megoldásokat remélünk. Tapasztalatunk szerint ezen a módon valóban eredményesebbnek tekinthető a konfliktuskezelés, mint a bevett szokások szerinti kirekesztése, büntetése és megalázása a vélt vagy valós bűnösöknek.

A csoportok összetétele formálható az attitűdök tudatos kialakításával, így a megfelelő motiváció kialakításával és fenntartásával, a tanuláshoz való hozzáállás javításával oly módon, hogy egyfajta érzelmi elkötelezettség jelenjen meg. A tudásvágy az iskolába érkezéskor minden gyermek sajátja és amennyiben hagyjuk őket önállóan gondolkodni, megtartjuk és fejlesztjük természetadta kreativitásukat és engedjük, hogy a kudarc része legyen a tanulási folyamatoknak, nem fogjuk elveszíteni őket és a tanulmányi teljesítmény akár az elvártnál magasabb szintet is elérhet. A hozzáállás formálását kiemelt feladatainknak tartjuk, és azt tapasztaljuk, hogy csoportok dinamikája általában előnyösen változik kellő idő elteltével. A normák kialakítására általános irányelveink vannak, és a nevelési célok elérésének fontossága minden esetben felül kell, hogy írja a tananyagot. Fontos része az iskolai attitűdök, a szokás és normarendszer kialakításának a megfelelő tanulási környezet és légkör megteremtése. A tanulási típusnak és az adott állapotnak megfelelően teret kell adnunk annak, hogy az önálló feladatoknál helyet, partnert és tanulási módszert választhassanak a diákok, vagy élhessenek kreativitásuknak megfelelően egyéb eszközökkel, ötleteik megvalósításával! Mindennek a megengedése a szülőknek és a pedagógusoknak okozhat nehézséget, nem a tanulóknak, nekik erre természetes igényük van.

d) Integráció

Általában azokat a tanulókat szükséges integrálni, akik kiemelt figyelmet igényelnek, ez az elterjedt nézet, de ezzel egyre inkább nem értek egyet. Véleményem szerint mindenki kiemelt figyelmet igényel. Ki azért, hogy képességei megfelelően kibontakozhassanak, ki azért, hogy vélt vagy valós lemaradásait behozza, mások azért, mert tehetségesek, vagy éppen a teljesen átlagos tartományba tartoznak, és éppen ezért nem kapnak elegendő odafigyelést. Az a tanuló, akinek családjában változások vannak, vagy épp feszültek a mindennapjai, esetleg korosztályos társas kapcsolataiban akad fennakadás, szintén segítségre szorul. A nevelési hiányosságokat is csak kellő türelemmel és odafigyeléssel tudjuk pótolni. A véget nem érő felsorolásban még nem említettem a ténylegesen beilleszkedési, magatartási, vagy tanulási nehézséggel küszködőket, akiknek jobb esetben papírjuk is van BTMN besorolással. Éppen ezért nálunk minden tanulónak egyéni haladási tervet készítünk, melyről a későbbiekben írok a pedagógiai tervezés témakörében. Az egyéni bánásmód visszatükröződik értékelési rendszerünkben, ugyanis miniszteri engedéllyel rendelkezünk arról, hogy eltekinthetünk az érdemjegyekkel való osztályzástól. Minden évfolyamon szövegesen értékelünk, alsó tagozaton rendkívül részletesen, félévkor levél formájában, év végén pedig tárgyakra lebontva. Az értékelés részeként minősítő jelzőket csupán a felső tagozatban kapnak a tanulók, az iskolák közti átjárhatóság biztosításának

érdekében és a középiskolai felvételi miatt, illetve a ritka osztályozó vizsgák alkalmával. Az inkluzív nevelés alapelveit mindenképpen magunkénak érezzük, még ha hivatalosan nem is számítunk integráló intézménynek az alapító okiratból hiányzó SNI ellátás lehetősége miatt. A valóságban azonban nem lenne igaz, ha kijelentenénk, hogy nincs súlyos nehézségekkel küzdő tanulónk. A számos BTMN-es papír között van olyan, amiről tudjuk, hogy a szülő kifejezett kérésére, a szakszolgálattal való egyezkedés, vagy fellebbezés után került ki belőle az SNI kód. A szülők általánosságban a különféle diagnózisokat megbélyegzésnek, hátránynak tartják, ezért nehezen értik meg, hogy a problémának megfelelő célzott fejlesztés szükséges a megfelelő fejlődéshez. A legtöbb gyereknek valamilyen matematikai gondolkodási, vagy szövegértéssel, írással kapcsolatos problémája van, mely figyelem-koncentrációs zavarral társul. A figyelemzavar nem diagnosztizált esetekben is általánosan megjelenő jelenség. Néhányan autisztikus tüneteket produkálnak, mások ADHD jeleit mutatják, vagy gyógyszert is szednek tüneteikre, de nincsenek szakszolgálatnál diagnosztizálva. Folyamatosan tárgyalunk a szülőkkel, de legtöbbször támadásnak veszik jelzéseinket és elutasítólag reagálnak. Tanulásban akadályozott tanulónk is van, epilepsziával, nála anyuka azért vetette le az SNI diagnózist, mert otthon is tanul gyermekével és úgy gondolja, hogy a mi intézményünkben van a legjobb helyen a kis létszám és az egyéni odafigyelés miatt, emellett a nyugodt környezet sem hátrány. Munkánkat az idei tanévtől heti egyszer fejlesztő-gyógypedagógus és pszichológus is segíti. A jövő tanévtől pedig teljes állású logopédus-gyógypedagógust szeretnénk foglalkoztatni, mert ez tűnik indokoltnak, a nehézséggel küszködők nagy számára való tekintettel. Szeretünk együttműködni azokkal a külsős szakemberekkel, fejlesztőkkel is, akikhez a szülők magánúton viszik gyermekeiket, hiszen közös a cél. Rendkívül fontos az a tény, hogy a tanulók a közös foglalkozásokon gyakran változtathatnak helyet és egyéb igényeiket is jelezhetik, például azt is, ha kimerültek és pihenésre van szükségük. A kölcsönös tolerancia, a pozitív, támogató légkör és a szabad kommunikáció része a mindennapoknak. Segíti az integrációt a team-teaching és az asszisztensi jelenlét is. A lazább időbeosztás és a csengetés hiánya szintén jó hatással van mindannyiunk idegrendszerére, személyesen az éles csengetés zavarta munkámat leginkább a közoktatásban eltöltött évek alatt. A sikeres integráció feltétele mindezen túl az, hogy kellő időt szánjunk a tanulókérésére és kivárjuk az egyén szerint szükséges időt az egyes szakaszok megugrásához.

Amikor integrációról beszélünk, szükséges még megemlíteni a tehetséggondozást és a veszélyeztetett tanulókat is. Szerencsére számos tehetséggel találkozunk, melyek felismerése meggyőződésem szerint az egyik legfontosabb feladata a pedagógusoknak. Nagy odafigyelést

kíván az szakembereinktől, hogy felismerjék a kibontakozó tehetséget és a megfelelő szenzitív periódusban tudják erre felhívni a szülők és kollégák figyelmét annak érdekében, hogy fejlesztve is legyen. Sokféle megközelítése van a tehetség fogalmának, ezért sem könnyű megállapítása. Amikor tehetséget fedezünk fel, vagy továbbirányítjuk, vagy segítjük abban, hogy például megjelentesse műveit (mesekönyv, verses kötet), vagy tehetséggondozó programban tudjon részt venni. Kiemelten támogatjuk az ifjú sportolókat, akiknek sokszor iskolaidőben is vannak edzései, versenyei, a színészpálántákat, akik a próbák és az előadások miatt annyira túlterheltek, hogy egy felnőttnak is nehezebbre esne mindaz, aminek meg kell felelniük. A tanulók versenyeztetése nem elvárás, de amennyiben a pedagógus és a diákok is egyetértenek abban, hogy jelentkezni kellene versenyre, akkor természetesen támogatjuk ezt csakúgy, mint a különféle, főként művészeti témájú pályázatokon történő részvételt. Tapasztalatom szerint a tehetséges tanulók tehetségének gyakran ára van, mégpedig az, hogy az érdeklődésétől távolabb eső területeken nem képesek lépést tartani, így azokon fejlesztésre szorulnak.

Kényes kérdés a veszélyeztetettség kérdése, mert nehezen megállapítható, hol az a határ, amikortól fennáll. Hiába az anyagi jólét sok családban, amikor jellemzően nagy számban találkozunk érzelmileg elhanyagolt, a nevelés hiányától vagy a ráhagyó magatartás következményeitől szenvedő gyerekekkel. A helytelen táplálkozás és a mozgásszegény életmód mellett a digitális eszközök korlátozásának hiánya is okozhat olyan testi és idegrendszeri tüneteket, amelyek elkerülhetőek lennének. Egyre korábbi életkorban láthatóak a túlzott szénhidrátbevitel és a kialvatlanság jelei, de nem egyszer kellett felhívni a figyelmet az energiatartalok veszélyeire is. A különböző táplálkozási trendek olykor extrém mértéket öltenek egyes családokban. Mérlegelés kérdése, hogy hol van az a határ, amikor az iskola beleszólhat ezekbe a tulajdonképpeni nevelési kérdésekbe.

e) Szegregáció

Véleményem szerint nem létezik az országban olyan általános iskola, amely valamilyen módon ne szegregálna. Az egész iskolarendszer szegregál, hiszen maga a szelektáció, a képességek szerinti osztályozás, az, hogy ki milyen típusú intézménybe járhat, milyen tagozatot választ, vagy melyik környéken található az intézménye, mind bizonyos szempontból szegregációs tényezők. Az a társadalmi réteg, amely megteheti, próbál jobb iskolát választani gyermekének, legalábbis olyat, amelyik az igényeinek, elképzeléseinek legjobban megfelel és a számára legkedvezőbb képzéskínálatot nyújtja. A mi intézményünk kellő anyagi támogatás hiányában önfenntartó próbál lenni, és az alakulása pillanatától anyagilag szegregál. Az elmúlt időszakban

külső körülmények és múltbéli hibás kalkulációk miatt többször növekedett a kért hozzájárulás összege. Ezzel egyenesen arányosan változik az iskola közege, hiszen vannak, akik elérik anyagi határaikat és távoznak, helyettük olyanok érkeznek, akiknek könnyebben megoldható egy nagyobb összeg is. A tanulói közösség ezáltal egy egyre jobban elkülöníthető társadalmi közegből tevődik össze, tehát megállapítható, hogy intézményünk erősen szegregál. Nem jelenti azonban az anyagi szegregáció azt, hogy évről évre csökkenne a nehézségekkel küszködő tanulók aránya, tehát pedagógiailag és emberileg sem könnyű feladatunk. Iskolánk semmilyen szempontból nem nevezhető komprehenzívnek, hiszen az erős differenciálás és az egyéni bánásmód alapfilozófiánk. Mégsem történik szelektáció, hiszen nem alkotunk képesség szerinti csoportokat, vagy skatulyázunk be gyerekeket aszerint, hogy milyen erősnek tartjuk őket. Az a fontos, hogy a haladás, fejlődés megtörténjen, saját tempóban. A társas kompetenciák fejlesztésével pedig elérhető azt, hogy az egyéni tempó ne hátránnyá, hanem olyan előnnyé váljon, melyre mindannyian tudunk építkezni a pedagógiai folyamatok során.

4. Munkatársaink, a csoportfolyamatok és szerepek alakulása

a) A tantestületi csoportok

Az iskolában dolgozó mintegy 20 fős pedagógusi, segítői és egyéb személyzet kis csoportnak tekinthető. Bakacsi Gyula szerint egy szervezeti csoport 15 főig kicsi, de iskolai viszonylatokban a miénk valóban nem számít nagynak. A *vezetőség* funkcionális csoportja mintegy 4-5 főből tevődik össze, jelenleg formálisan és informálisan is ők irányítanak. Tagjai az intézményvezető, a helyettes, a munkaközösségvezetők és az operatív igazgató, aki a titkárságot vezeti és a fenntartót is képviseli.

Rendkívül szoros az *alsós munkaközösség* egysége annak ellenére, hogy nemek, kor és végzettség szerint sem tartoznak közös kohorszba. A magot alkotó szervezők mellé aktívan csatlakoznak az egyes feladatokhoz a csapattagok és látványos rendezvényeket szerveznek, élményben gazdag programokat, projektnapokat terveznek heti rendszerességgel. A tagok közötti kohézió erősnek mondható, így gyakran működik elsődleges csoportként, tehát nincs szükség külső utasításokra a tevékenységek hatékony és proaktív megvalósításához. A magot alkotókat és az időszakosan belépőket csoportban betöltött szerepeik alapján a következő kategóriákba sorolnám: megfontolt elnök, szárnyaló palánták, rutinos vállalatépítő és a csapatjátékosok-serkentők. A tagok mindegyike hasznosnak tekinthető a team szempontjából, viszont az új kollégáknak jellemzően szükségük van egy hosszabb időre, amíg aktív szerepet mernek vállalni.

A *felső munkaközösség* még fejlődik, de egyre gyakrabban működik hatékonyan. Jó néhányszor változott már a csoport összetétele, ezenkívül fiatal, csupán 4 éves intézményünk első évében csak hatosztályos iskolaként működött. A viharzás és normaképzés időszakát élük meg, működési időszakokkal. Újjonnan kinevezett munkaközösség-vezetőjük fiatal, agilis és rendkívül jó képességekkel rendelkezik. A vezetőként eltöltött rövid időszakában úttörő munkát végez, járatlan úton, mégis ért már el sikereket, így érdemben összefogottan és közösen tudtak célokat megvalósítani. A kommunikáció eredményességén olykor még nekik is javítaniuk kell, csakúgy, mint a többi munkacsoportnak.

A *napközis munkaközösség* kisszámú és gyakran változik. Működésük sokáig inkább feladatorientált volt, és csak ritkán fordul elő, hogy képesek célokat is megfogalmazni. Vezetőjük szintén fiatal pedagógus, akinek kemény feladatot jelent a szülőknek való megfelelés igénye.

A tanulócsoportokban teamben tanító pedagógusok és pedagógiai segítő munkatársak időszakos, de fontos *alcsoportokat* képeznek. A napi rutinfeladatok és a tényleges oktató-nevelőmunka mellett feladatuk a kíséret, az egyéni és csoportos fejlesztések és a projektek, vagy különböző foglalkozások megvalósítása is. Ide tartoznak a nyelvtanárok is, akik szükség esetén belépnek az egyéb feladatokba, illetve az időszakos és állandó óraadók. Nem része egy csoportnak sem a heti egyszer jelenlévő gyermekpszichológus, a fejlesztő-gyógypedagógus, a védőnő és az iskolaorvos, valamint a menzán dolgozó külsősök.

A fluktuáció mértéke normálisnak tekinthető. Minden évben előfordult, hogy meg kellett válni kollégától különböző okok miatt, de van egy állandó csapat, ami több éve együtt munkálkodik a közös célok elérése érdekében.

b) A Team

Teamnek nevezzük azt, amikor csoportos döntéshozatal történik bizonyos kérdésekben. A Team egy formális csoport, ami a különböző szervezeti csoportokból tevődik össze és az operatív folyamatokat is véghez viszi. Korábban minden pénteken volt egy hosszadalmas, mintegy 6 órás értekezlet, ahol a Teamnek döntéseket kellett volna hoznia, de idővel ez a forma nem bizonyult megfelelőnek, így csupán szükség szerint ülünk össze. Ez gyakran megtörténik, továbbra is általában péntekenként, de lényegesen rövidebb intervallumot felölelően. Történnék ad hoc döntéshozások és olyanok is, amelyek minden évben adóttak.

Intézményünk vezetésének élén az idei tanév elején fontos változások történtek, melyek kihatottak a komplett működésre. Egyrészt nyugodtabb lett a tantestület, hiszen kívánságára

történetek változások, másrészt plusz terhet és több aktivitást jelentett a tantestület egy részének. A vezetőváltás felszínre hozott olyan információkat, amelyek egyfajta létbizonytalanságot okoznak az egész intézménynek, úgymint a finanszírozási problémák, vagy egyes adminisztrációs folyamatok hibái. Komoly munka ezek orvoslása, emiatt az egyik leváltott vezető helyett egy olyan külsős helyettes érkezett, aki több évtizedes tapasztalattal rendelkezik az iskolai adminisztráció területén. Az intézményvezetői feladatokkal a tanév végéig engem bíztak meg, ami azért jelent számomra szerepkonfliktust, mivel még hosszú ideig szeretném megtartani pedagógusi és csoportvezetői szerepemet is.

c) A tantestületen belüli konfliktusok kezelése

Mint mindenhol, úgy a mi tantestületünkben is számos olyan konfliktus adódik, mely nehézséget okozhat a mindennapokban. Bármennyire is meglepő, de valós, hogy saját pedagógiai programunk megvalósítása az egyik konfliktusforrás. Nehéz egy pedagógusnak a háttérből irányítani, emellett nagyobb szakmai felkészültséget is kíván. Nem könnyű azt sem megállapítani, hogy mikor és mekkora mértékű önállóságot adunk tanulóinknak. A heterogén csoportokban végzett munka több odafigyelést és tervezőmunkát igényel. A felső tagozaton a tananyag átadása olyan igény, amely jogos, de nem írhatja felül az általános fejlesztést, hanem kéz a kézben kellene működniük. Minden tanévben akad olyan kolléga, aki emiatt inkább a közoktatás szilárd, előírt kereteit választja a nagyobb kihívást jelentő, de érdemi szakmai munka helyett. Szerencsére azonban egyre inkább összeáll egy elkötelezett, gyermekközpontú, rugalmas és felkészült közösség, akik vállalják a plusz ráfordítást igénylő munkákat is. Megoldásként a továbbképzési lehetőségeket, a folyamatos szakmai eszmecserét és az egymást támogató közösséget tudjuk nyújtani. A tapasztalatok, ötletek megosztása is nagy segítség lehet, emellett fontos lenne, hogy megtaláljuk azokat a szakirodalmi forrásokat, amelyek megoldást nyújthatnak a felmerült problémákra, vagy kétségekre. A legritkább esetben fordul elő a munkatársak között nyílt konfliktus. Inkább a ráhagyó és a kompromisszumkereső viselkedés a jellemző. Az asszertív kommunikáció viszont a munkakapcsolatokban is fontos, ezért igyekszünk megteremteni azt a nyílt, szókimondó légkört, ahol lehet vitákat folytatni egymás megsértése nélkül is, és valóban törekvések folynak a szakmai megoldásokra személyeskedés helyett. Véleményem szerint a túlérzékenység igen elterjedt pedagógusi körökben. Az érzékenység egyrészt szükséges a munkakör jellege miatt, mivel empátiát is igényel, másrészt a hozott sérülések gyakran negatívan befolyásolhatják a munkakommunikációt, szükségtelenül. Támogatás helyett ilyenkor egy-egy kolléga blokkoló szerepkörbe kerül és minden konstruktív, előrevívő megoldást elutasít. Amennyiben ez

hosszútávon fennáll, káros lehet a közösségnek és az együtt végzett munkának, ezért fontos a felismerése. Az építő kritika szerepe megkérdőjelezhetetlen, ezért teret kell, hogy kapjon. Az intézményi klíma vizsgálata szintén lényeges, ezért külső szakember bevonásával fog megtörténni a közeljövőben.

d) Egyéb csoportfolyamatok

Természetesen a mi tantestületünkben is vannak *informális csoportok*. Olyan tagokból állnak, akik szabadidejükben szívesen töltenek egymás társaságában időt. Az egyik csoport a tantestület létszámához képest nagy, több mint 10 főből áll. A többi csoport kicsi, 2-4 fős. Ezeknek a csoportoknak az összetétele változó. Amennyiben az érdekcsoport célja az összetartás erősítése, úgy mindenképpen pozitív hatása van a tantestület egészére, de arra vigyázni kell, hogy egyes kollégák óhatatlanul peremhelyzetbe kerülnek, ha nem tartoznak egyetlen informális csoportba sem.

e) Hozadékok és költségek

A Tópark tantestületi közösséghez tartozásnak – mint minden csoportnál – vannak *hozadékaik és költségei*. A hozadékok azok az előnyök, melyeket a tagok élvezhetnek. Ennek tartom a munkakörülményeket, a kiszámítható munkaidőt, a finansiális előnyöket, mint a közoktatáshoz képest egy fokkal jobb fizetést és az egyéb juttatásokat. Minden munkavállaló megkapja a törvény által lehetővé tett legnagyobb útiköltség-hozzájárulást, emellett amennyiben iskolai menzát igényel, annak egy részét a fenntartó állja, mindig elérhető a kávé, a tea és a tisztított víz. Rendszeresen a csapatépítő rendezvények, megünnepeljük a karácsonyt, a születésnapokat és évi egyszer még egy gratísz masszázstra is befizetnek a stressz redukálása érdekében. Összetartó és viszonylag állandó közösség tagjai lehetünk, ahol valóságosan megtörténik egymás támogatása. Érdemben szinte nem kell helyettesítést vállalnunk, hiszen a beosztások általában fedik egymást és a gyerekek létszámához képest igen magas a pedagóguslétszám. Mindenki tehet javaslatokat, formálhat véleményt, akkor is, ha azzal kritikát fogalmaz meg és egyfajta bizalmi légkör alakult ki. Fontos hozadék még, hogy nem vonatkoznak ránk egyes szabályozások, melyek a pedagógustársadalmat érintik.

Költségnek tartom azt, hogy lényegesen magasabb szakmai színvonal az elvárt, mint egyes közoktatási intézményekben és valóban igényes feladatvégzést kell nyújtani ahhoz, hogy a követelményeknek meg tudjunk felelni. Nagyobb adminisztratív terhet jelent az egyénre szabott tervezés, a projektek megvalósítása és a szöveges értékelések színvonalas elkészítése. Kimondottan nehéz helytállni a szülők folyamatos ösztüztében, de ez a közoktatásra is jellemző. Nehéz elviselni a magánszféra anyagi bizonytalanságát és azt, hogy alá vagyunk

rendelve a szolgáltatást igénylőknek. Létbizonytalanságot jelent az állandó nyomás a gyermeklétszám fenntartására és növelésére, ami nehezíti a konfliktuskezelést és a megfelelően indokolt határozottságot. A kiszámíthatóság bizonyos területeken hiányzik, és sajnos minket is érintenek olyan szabályozások, mint például az életpályamodell kötelező minősítései, a tanfelügyeleti ellenőrzések, vagy a továbbképzési kötelezettség, amelyek egy bizonyos kor és szakmában eltöltött évek felett inkább feleslegesnek tűnnek. Összességében számomra egyértelműen a hozadékok vannak azonban többségben.

III. Partneri viszonyok

1. Együttműködés a fenntartóval

A 2019-es évben, amikor iskolánk fenntartója arra a lépésre kényszerült, hogy tanulócsoporthól akkreditált iskolát alapítson, az országban lévő általános iskolák majdnem 80%-a állami fenntartású volt. 185 magániskola létezett csupán, ami körülbelül 5%-nak felel meg.⁴ A magániskolák aránya azért ilyen alacsony, mert kifejezetten nehéz a stabil állami vagy akár egyházi támogatások nélkül oktatási intézményt működtetni. Mégis gombaként szaporodnak az utóbbi években a nem állami intézmények, mert egyfajta menekülési tendencia figyelhető meg, elsősorban a tehetősebb rétegekben. Eredetileg nevünkben is alternatív intézmény voltunk, de a számos ellenőrzés, a működés ellehetetlenítésére törekvések, az abszolút fókusz eredményeképpen hamarosan kikerült a névhasználatból a problémás szócska, annak ellenére, hogy a lelkesedés, a törekvések és a módszerek oroszlánrésze megmaradt.

Fenntartónk a Mindset Noprofit Kft., valójában egy családi vállalkozás, így jelenléte, képviselete és hozzáállása is ennek megfelelően hangsúlyos a mindennapokban. Az állami szférában számomra a fenntartó egy felsőbb hatalomnak tűnt, egy engedélyező-tiltó-elrendelő szervnek, egy aláírásnak a papír alján, amit kézhez kaptunk. Nálunk viszont ő az intézmény szíve-lelke, saját irodahelyiséggel az iskolán belül. Amikor nincs jelen személyesen, akkor az operatív igazgató képviseli, aki egy összekötő személy és egyben ő az iskolatitkár is. Közösen veszünk részt a döntéshozatalban és a napi ügyekben. Mindannyian látjuk az iskola hivatalos levelezését és hivatalos ügyekben is együtt járunk el. Eddigi tapasztalatom azt mutatta, hogy egy fenntartó nem az iskola érdekeit nézi, hanem csupán a törvényi előírásoknak és a központi érdekeknek akar megfelelni, ezért egészen új élmény átélni azt, hogy közös a cél, mégpedig egy emberibb, gyermekközpontú, hasznos, átgondolt oktatás és nevelés.

⁴ Forrás: KSH, Oktatási adatok 2019/2020 A Központi Statisztikai Hivatal honlapja [2023]: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html>

Fenntartói jogok és kötelezettségek megvalósulása:

Iskolánk akkreditált köznevelési intézmény, így fenntartónk működésére többek közt a 2011. évi XCX. törvény, vagyis a Köznevelési törvény vonatkozik. Jogi személynek számít, aminek gondoskodnia kell a működés feltételeiről. Ha azonban ennek érdekében olyan döntést hozna, mely bárhogyan módosítaná az alapító okiratban rögzítetteket, intézményátstrukturálásnak minősülne, és újra kellene engedélyeztetni a működést, ami egy rosszabb esetben egyet jelentene a megszűnéssel. Egy állami fenntartású iskolában ez egy megoldható adminisztrációt, jelentene, de a mi esetünkben más a helyzet, hiszen az alapító okirat rögzítette például, hogy 6 évfolyamon történt az oktatás, ami 3 éve 8-ra módosult. A feladatellátás helyszíne egy olyan épület, amit bérlünk, tehát amennyiben váltanánk, szintén át kellene esnünk az engedélyeztetésen. Fennáll az a probléma is, hogy a jelenleg bérelt épületrész eredetileg 80 tanulóra kapott működési engedélyt, jelenleg pedig 100-ra, de további bővülést tervezünk, ami szerencsére az alapító okirat szerint megoldható. Minden változtatási lépést nagyon átgondoltan meg kell tervezni és gondos előkészítést is igényel. Amennyiben fenntartói döntés szerint hivatalosan vissza szeretnénk térni az eredetileg tervezett alternatív oktatásra, úgy saját, alternatív tantervre is szükség lesz, aminek elkészítése nem könnyű feladat, hiszen az iskolák közti átjárhatóság biztosítása kötelező, emellett 70%-os arányban meg kell felelnünk a jelenleg érvényben lévő NAT tantárgyi struktúrájának. Ezekről a kérdésekről folyamatosan egyeztetünk, közösen tervezünk, legyen szó rövid, vagy hosszú távú elképzelésekről. A fenntartó munkáját törvény szerint a pedagógiai szakszolgálati intézmények segítik, melyek az Oktatási Hivatalhoz tartoznak. Segítség helyett a valóságban leginkább az ellenőrzések történnek meg, de maga a Hivatal nyújtott már tényleges segítséget egyes adminisztrációs kérdésekben, mint a KIR rendszerben történő változásbejelentéseknél, vagy tanulói jogviszonyt érintő témákban. Fenntartónknak joga lenne átadni feladatait jogutódnak, vagy másnak, joga van az átszervezésekhez, vagy akár a megszüntetéshez, de nem tanév közben. Csak remélni tudjuk, hogy kitart majd a jövőben is, amikor újabb és újabb ellenőrzéseken esünk át, vagy ismételten kapunk olyan bírságot, amely a működést veszélyezteti, de fellebbezési lehetőséget nem kapunk. Megtörtént ez egy olyan esetben, amikor iskolánk tanulója hetedikes korában kapott SNI státuszt diszlexia és diszgráfia miatt, és külön, egyszeri engedéllyel fejezhetette csak be nálunk általános iskolai tanulmányait. Igyekszünk tehát együttműködve minden jogszabályi előírást pontosan betartani, de olykor komoly feladatot jelent például egy olyan szakos tanárt találni, ami országosan hiányszakmának számít, így évek óta nehezen találunk fizika, kémia, vagy technika szakos kollégát. Kihívást jelentenek a tanfelügyeleti és minősítési eljárások is,

de eddig sikeresen átestünk az összes szükséges folyamaton, köszönhetően az érkező szakemberek modern, felkészült és segítő hozzáállásának és pedagógusaink minőségi szakmai munkájának. Amennyiben egy ellenőrzés bármilyen problémát tár fel, úgy azt mindenképpen határidőre orvosoljuk, tartozásaink pedig nem léphetik át a törvény által előírt kereteket. Fenntartónknak joga van ellenőrzéseket lefolytatni, elemezni, átvilágítani, de erre külön eljárást indítani eddig nem volt szükséges, hiszen napi szinten belelát a pedagógiai-szakmai és egyéb folyamatokba. Természetes így, hogy egy minisztérium által előírt fenntartói ellenőrzés csupán felesleges külön adminisztrációs terhet jelentene mindannyiunknak.

Az oktatás feltételeinek biztosítása:

Maradékalanul eleget tesz a fenntartó mindazon kötelességének, hogy biztosítsa a feladatellátáshoz szükséges eszközöket, felszereléseket. Tanulóinknak nem szükséges iskolatáskát hordaniuk, szinte minden rendelkezésükre áll a tanuláshoz, a pedagógusoknak pedig az oktatáshoz. Pedagógus kollégáink laptopot is kaptak munkájukhoz, de aktuális lenne az eszközök cseréje, amit pályázati úton igyekszünk majd megoldani, amennyiben lehetséges. Mint fentebb említettem, szükség lenne még digitális táblára, kellően felszerelt informatika teremre és egy pár bútorra, zárható szekrényre. Amikor igényeinket jelezzük, minden erőfeszítést megtesz annak érdekében, hogy mihamarabb beszerezze a kért eszközöket, de ez néha a külső körülmények, vagy finanszírozási nehézségek miatt csak később következik be. Véleményem szerint a költségkímélés érdekében előírható lenne tanulóink számára a saját tolltartó és talán jobban is vigyáznának, ha sajátjuk lenne.

A közös munka ismérvei:

Szakmai és egyéb döntéseinkről nem csupán értesítjük a fenntartót, hanem gyakran a döntések meghozatalában is részt vesz. Így megbeszéljük, hogy ki milyen feladatkört lát el, melyik kollégának szükséges a támogatás továbbképzéshez, tanuláshoz, hány tanulót vesszük fel év közben, vagy hogyan alakulnak a csoportlétszámok. Közösen tartjuk a szülői tájékoztatókat. A tisztán pedagógiai jellegű kérdések kivételt képeznek, hiszen azokban szakmabelinek kell mérlegelnie és döntenie. A túl szoros együttműködés hátránya az, hogy a szülők túl gyakran fordulnak a fenntartóhoz olyan kérdésekben, amelyeknél pedagógushoz kellene. Az ebből adódó konfliktusok felesleges megterhelést jelentenek mindannyiunknak. Meg kell azonban értenünk az emberi faktort szülői és fenntartói részről is, ezért igyekszünk türelmesek lenni ezekben az esetekben. Egyeztetünk viszont a tanítás nélküli munkanapokról, a rendezvények időpontjáról, a fontosabb szervezési feladatokról. Az elsősök és felsőbb osztályos tanulók felvétele nem önkormányzattal történt szerződéskötés, vagy köznevelési megállapodás alapján

történik, így a jelentkező tanulók felvételéről a tantestület illetékes tagjai döntenek, de erről is egyeztetünk, mivel szerződést vele kötnek a szülők. Minden iskolai dokumentumot előkészítés után véleményezésre adunk át. Az intézményvezetőt a fenntartó jelöli ki, illetve vissza is vonhatja a megbízását, ezzel a jogával már élt is. Pályázatot is kiírhat a poszt betöltésére. A pedagógusok munkáltatói jogát a mindenkori intézményvezető és a fenntartó közösen gyakorolja. A felvételre az intézményvezető ad javaslatot, de fizetésről vele kell megállapodni. Fontos tény az is, hogy fenntartónk rendszeresen ad információkat, tájékoztatásokat a bennünket érintő folyamatokról.

Egyéb, a közös munkát befolyásoló fenntartói feladat:

A Köznevelési Törvény külön paragrafust szentel a fenntartói jogoknak és köteleességeknek (48§), azonban ezek több helyen is megjelennek. Kiemelten lényeges az intézményi működés és jövőnk szempontjából az intézményi költségvetés meghatározása mellett a tandíj megállapítása is. Folyamatosan emelkedő tandíjunk miatt nemcsak az iskolai közeg változik, hanem az azt megfizetni tudók száma is. Emiatt egyes konkurens magánintézmények előnybe kerülhetnek, főleg ha azok kéttannyelvű angol képzést kínálnak. Tudom, hogy a tandíj alapvető feltétele a működésnek, de elértünk egy olyan határt, ami miatt a következő tanévben a vártnál kevesebb első osztályos tanulónk lesz. Emiatt belső átszervezésre lehet szükség. Bár folyamatos a bővülés a felsőbb tagozatokon és az óvoda beindítása is bizonyos szempontból megoldást jelent az anyagiakra, de más szakemberekre van szükség a különböző korosztályok oktatásához és neveléséhez. Nem volt soha cél a profit termelése, de szükség lenne rá ahhoz, hogy további fejlesztések történhessenek. A deficit viszont Damoklész kardjaként lebeg felettünk, veszélyeztetve jelent és jövőt.

Összességében, mi intézményi dolgozók kimondottan szerencsésnek tarthatjuk magunkat, hogy fenntartónk ennyire aktívan és személyesen vesz részt az intézményi folyamatokban. Mindennap érezzük a megbecsülését és elismerését. A lehetséges legtöbbet teszi az iskoláért és az alkalmazottakért. Minőségi munkáért minőségi feltételeket biztosít, és mindezt meggyőződésből teszi.

Ahhoz, hogy a fentieket fenntartói szemszögből is láthassuk, rövid interjút készítettem Gády-Kayser Lillával, a Mindset Kft. egyik ügyvezető igazgatójával, akiről ez a fejezet szólt. Az alábbiakban ennek az írásos összefoglalója látható:

➤ **Miért alapította az iskolát?**

Háromgyermekes édesanyaként szembesültem azzal fiaimmal, először a legidősebbnél, hogy egy bizonyos idő után rohamosan romlottak iskolai teljesítményeik. Eltűnt a motivációjuk, megváltozott a hozzáállásuk. A folytonos teljesítménykényszer és a partnerség hiánya jellemezte

az iskolai közeget. Úgy éreztük, hogy az iskolában eltöltött rengeteg idő egyre értelmetlenebb, hiszen láthatólag nem segített rajtuk, hanem inkább gyengítette képességeiket, egyre nagyobb ellenállást váltott ki belőlük.

Ezért nagy levegőt vettem és megalapítottam egy tanulócsoporthat. Ekkor jött egy további impulzus, mivel egy ismerősöm azzal keresett meg, hogy átadna nekem egy iskolát. Ekkor határoztam el, hogy megteszem ezt a lépést és röviddel ezután megjelent a törvény, amely ellehetetlenítette a tanulócsoporthatokat, ami még inkább megerősített abban, hogy helyesen döntöttem.

➤ **Hogyan, milyen eszközökkel történik a finanszírozás?**

Elsősorban a szülői hozzájárulások fedezik a költségeket. Csekély mértékű állami normatívát is kapunk, amely csupán mintegy harmada annak, mint amennyi az egyházi fenntartású oktatási intézményeknek jár. Problémát jelent, hogy nálunk a gyermeklétszámhoz képest nagyon magas a pedagógusok létszáma. Ezért a jövőben tervezem céges szponzorok bevonását és alapítványi támogatásra is szeretnék támaszkodni. Sajnos a jelenlegi helyzetben folyamatosan emelnünk kell a szülői hozzájárulás nagyságát a megfelelő működtetés érdekében.

➤ **Hogyan éli meg a mindennapokat a tanári közösséggel?**

A jelen időszakban már maximális bizalmat érzek részükről, a vezetőváltás óta. Annyira stabillá váltak, hogy bátran merek a fenntartói feladatokra koncentrálni, ami tulajdonképpen a pénzügyi háttér megerősítését jelenti. Biztonságosnak érzem a közeget. Ezért már nem vagyok jelen az iskolában minden nap, hiszen tudom, hogy jól végzik a feladataikat, a vezetőktől pedig megfelelő irányítást kapnak. Minden egyes találkozó az intézmény dolgozóival inspirálóan hat rám.

➤ **Milyen a kapcsolata tanulókkal? Mi a véleménye róluk?**

Imádom őket! Nagy részüket ismerem, hiszen közvetlen, napi kapcsolatunk volt velük. Az utóbbi időben már látok új arcokat is. Nagyon élvezem, hogy látom rajtuk, jól vannak, és rendkívül büszke vagyok arra, hogy megerősítettük nekik ezt az iskolát.

➤ **Mi a véleménye a szülői közegről? Milyen ügyekben kerül velük kapcsolatba?**

Ez egy nagyon érdekes téma, hiszen alapvetően az elmúlt években nagyon sok konfliktust kellett megoldanom. Jellemzően szülő és iskola közti konfliktusról beszélek, illetve szülő és intézményvezető közti konfliktusról. Rengetegszer megkerülték az iskola volt vezetőjét, ez idén ritkán fordul elő, lényegesen kevesebbszer. Ebben a tanévben, amikor ez történt, már be tudtam vonni az iskolavezetést, mint együttműködő partnert, közösen vettünk részt a megbeszélésen. Egyebekben a szerződéskötések alkalmával találkozom szülőkkel és egyes pénzügyi ügyekben állok velük kapcsolatban. Ezenkívül a szülői tájékoztatót együtt tartom az intézményvezetővel. Néhány szülő pedig jó ismerősöm, velük szívesen beszélgetek magánemberként.

➤ **Mi a víziója?**

Azt szeretném, hogy a nálunk tanuló diákok majdan, mire leérettségiznek, felfedezzék, hogy miben jók, és olyan képességeket tudjuk bennük kiépíteni, amelyek birtokában képesek lesznek akár egy saját vállalkozást is megalapítani és felépíteni. Ezért a vízióm az, hogy óvodától a gimnáziumi érettségiig kísérjük és segítjük őket útjukon. Ezután pedig szeretném, hogy jó páran vállalkozók legyenek. Ez a vízió előrevetíti azt is, hogy hova tartunk, milyen irányokba szeretnénk haladni és bővílni.

➤ **Mi számít a legnagyobb nehézségnek egy iskola fenntartójaként?**

Legnagyobb nehézségem az, hogy azzá a fenntartóvá tudjak fejlődni, ami képes megerősíteni a működési feltételeket és a folyamatos fejlődést biztosítani. Számomra ez az iskola egy önfejlesztési folyamatot is jelent, hiszen szülőből lettem iskolafenntartó. Emiatt számos lépcsőfokot kellett megugranom, néhány pedig még előttem áll.

➤ **Milyen külső partneri kapcsolatai vannak? Tervez ez irányban bővítést?**

Külső partnereim alapvetően üzleti közösségek. Kettő ilyen jellegű közösségnek is tagja vagyok. Partnereim mellett más magánintézmények fenntartói. Jellemzően összefüggnek a magán- és a fenntartói kapcsolataim. Sokat segít például karriercoach abban, hogy üzleti fejlődésem

sikeres legyen. Ezek a kapcsolatok folyamatosan bővülnek. Részt veszek emellett olyan új cégek, ún. start-up-ok alapításában, amelyek a jövőben segíthetik akár az iskolát is.

➤ **Mit tart a legpozitívabbnak?**

A gyerekek változását pozitív irányba. Élmény azt megélnem, amikor jön egy új gyerek, lehajtott vállal, lógó fejjel, majd 2-3 hét múlva kihúzza magát, látom a csillogó szemét, a mosolyát. Lényeges számomra ezenkívül a tanári közösség és a lojalitásuk. Érzem a bizalmat, ami megerősít. Fontos még számomra az az érzés is, hogy valóban pozitív a hatás, hozzáteszünk ahhoz, hogy a gyerekek boldogabbak legyenek. Várom azt, hogy visszajöjjenek és meséljenek!

➤ **Szeretne még egyéb, ön által fontosnak tartott tényt megemlíteni?**

Szeretném azt mindehhez hozzátenni, hogy a jövőben több hangsúlyt szeretnék a csapatépítésre fektetni és komolyabban venni. Ebbe időt, pénzt és energiát fogok fektetni. Szeretnék néhány, a modern tudományokra alapozott fejlesztést bevezetni a jövőben, ami elsősorban a tanárok munkáját segítené, amit a jövő sikerének tekintek, de túlmutat a NAT-on és a tananyagban.

2. Szülői partneri viszony, szerepkonfliktusok

a) A partneri viszony jellemzői

Pedagógusként mindig fontos partnereink a szülők, ha véleményem szerint nem is a legfontosabbak, mivel azok a tanulóink. Magánintézményként viszont hozzájárulás fizetőjeként kiemelt partnernek számítanak, hiszen nagyrészt ők finanszírozzák a működést, amivel tisztában is vannak. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy a partneri viszonyt nem ebből a szempontból kell megközelítenünk, hiszen ez egy olyan alárendeltségi kapcsolatot feltételez, amivel pedagógusként képtelenek lennénk azonosulni. Egyenrangú félként kezeljük hát őket, meggyőződésünknek és hivatástudatunknak megfelelően. A tényleges partneri viszony kialakítása nagy erőfeszítéseket kíván, de mindkét félnek előnyös, amennyiben megfelelően működik.

b) A kapcsolattartás fórumai

A mindennapi kapcsolattartás fontos része munkánknak és alapja a kölcsönös tájékoztatás mellett az igények megfeleltetése és formálása. Egyik állandó fóruma a *szülői értekezlet*, amely jellemzően a közoktatásban megszokott kötelező két alkalom évente. Szoktunk azonban szükség szerint rendkívüli és összevont szülői értekezleteket is tartani. Alkalmával tájékoztatjuk a szülőket terveinkről, folyamatainkról, a közösségi és egyéb történésekről, a várható programokról és időszakos értékeléseket is tartunk. Szeretjük színessé tenni az összejöveteleket nyitott, kevésbé hivatalos beszélgetésekkel és olyan beszámolókkal, amelyek során fotókat, videókat is mutatunk, melyek a csoportokban készültek. Tapasztalatom szerint a részvételi arány mintegy 60-70%-os csupán. A távolmaradás indoka általában az elfoglaltság, vagy a gyermekfelügyelet hiánya. Toleránsak vagyunk, ha kisebb testvér, vagy akár tanulóink is eljönnek, hiszen az épületben adott esetben el tudják tölteni az időt, illetve a nagyon kicsik

bent is szoktak lenni a teremben. Általában jó hangulatban telnek az értekezletek, hiszen az adódó konfliktusoknak nem ez a megoldási fóruma.

A folyamatos kapcsolattartás egyik mindennapi színtere az elektromos levelezés. Minden pedagógusunknak van iskolai e-mail címe, mely így tevődik össze: vezetőnév.keresztnév@toparkiskola.hu. Vannak ezenkívül központi e-mail címeink, ahol egyebek közt ebéddel és hiányzással kapcsolatosan vagy csoportszinten is tudunk levelezni. A szülők viszonylag gyakran írnak e-mailt és általában indokoltan. Számos esetben előfordul, hogy munkaidőn kívül, hajnalban, késő este, vagy éjszaka próbálnak kommunikálni és remélnék azonnali választ. Minden e-mailre válaszolunk, de természetesen tanítási időben ez sokszor lehetetlen, egyebekben viszont toleránsak vagyunk, és igyekszünk hétvégén, vagy késői időpontokban is reagálni. A teamben tanítóknál ügyelnünk kell arra, hogy minden érintett megkapja a levelezést, ugyanígy a vezetői döntést igénylő megkereséseknél is. A levelek hangneme általában megfelelő, kevés kivétellel. Olykor nehézséget okoz, hogy nem a megfelelő embernek címezik a levelet, ilyenkor is igyekszünk megoldást találni és továbbítani azt. Amennyiben a levél konfliktust feltételez, igyekszünk mielőbb személyesen találkozni a szülővel és rendezni az adott helyzetet.

Elengedhetetlenek számunkra a fogadóórák, melyet mi *szülői beszélgetés*nek nevezünk. Évente két alkalommal biztosan behívjuk a szülőket egy hosszabb, sokszor több mint egy órás beszélgetésre, általában október és március körül (ugyanúgy, mint a leendő szüleinket a felvételi döntés meghozása előtt). Ekkorra már megfigyeltük a gyerekeket és konkrét terveink vannak a közös munkára. Hasznosak és informatívak ezek a találkozók mindkét félnek. Az időpontokat általában egy felhő alapú táblázatban egyeztetjük. Súlyosabb konfliktusok esetén is kérjük a személyes találkozót, ahogy a szülőknél is lehetőségük van erre. Ilyenkor célzottan foglalkozunk az adott problémával, megbeszéljük a megoldás lépéseit, vagy időt kérünk a helyzet alaposabb feltárására. Minden jelzést komolyan veszünk és gyakran a Team keres csoportokon áthidaló megoldást.

Amennyiben hosszabb ideje fennálló, jellemzően iskolaszintű jelenségek megbeszélésére van szükség, úgy összehívjuk a *szülői műhely* fórumát. A szülői műhelyt egy adott témában szoktuk meghirdetni, amely azonban a beszélgetés során módosulhat. Meghívjuk a szülőket, a pedagógusokat, adott esetekben a téma külsős szakembereit is egy délutáni-esti beszélgetésre, ami nem kötelező. Az elmúlt időszak témái voltak többek közt az agressziókezelés, az internetes zaklatás, a minőségi időtöltés. Kötetlenebb, jobb a hangulata ezeknek az összejöveteleknek, de tapasztalatom szerint nem sok változást hozott a családok életében,

hiszen a panaszáradat mellett jellemzően mindenki ragaszkodik kialakult szokásaihoz, elveihez, vagy másokra mutogat. Ténylegesen megvalósul azonban a kölcsönös tapasztalat- és eszmecsere. Szeretnénk folytatni a műhelyek összehívását, hiszen ha csak egy családnak segítene, már az is eredmény lenne. Az idei év elején a felsős lányok és családjaik között olyan erős konfliktus és presztizsharc alakult ki, hogy nem szülői műhelyt hívtunk össze, hanem pszichológus segítségét kértük, aki csoportosan foglalkozott a gyerekekkel, majd szüleikkel is, egyfajta *mediációt* folytatva. Sikeresnek tűnik a folyamat, mely még nem zárult le, de természetesen volt olyan szülő, aki nem várta meg a végét, hanem más iskolát keresett gyermekének.

Keressük a *kapcsolatok és bevonódás egyéb formáit* is, így a *Szülői Munkaközösséggel együtt* családi napokat szervezünk, vagy egyes rendezvényeinkre meghívjuk őket is. Együtt töltöttünk például egy délutánt Luca napon, meghívtuk őket reggelizni Márton napon, és a futballvilágbajnokság negyedöntőjét is az iskolában néztük meg. Csoporton belül meseolvasó reggeleket tartottunk a szülők bevonásával, amelyeket mindannyian nagyon élveztünk.

c) Szerepkonfliktusok

Iskolánk jellege és irányvonala miatt a hagyományosan elvárt pedagógusi szerepek nem mindig valósulnak meg, hiszen a gyermekek partnerként kezelése, vagy a pedagógus háttérbe vonulása és a mentori, facilitatori szerep felvétele nem tekinthető megszokottnak. Hiába tekinthető mindez pozitívumnak, akadnak szépszámmal olyan esetek, ahol a szülők nagyobb szigort, több keretet várnak, vagy büntetést szeretnének, ha gyermeküket szerintük sérelem érte. Hiába van megalapozott pedagógiai célja a folyamatoknak, nem mindig tudjuk megakadályozni a szerepkonfliktus kialakulását: pedagógusi szerepet szeretnének felvenni és szakembernek hiszik magukat, vagy egyfajta ellenfél szerepet vesznek fel, aminek oka szintén olyan beidegződés, mely hozott és elavult. Általában képesek vagyunk meggyőzni őket arról, hogy tudjuk mit, miért és hogyan tegyünk, de a jelenlegi szülők jellemzően szeretik átlépni határaikat, amikor tanácsokat adnak, vagy követelnek. Fontos tisztázni, hogy nem irányíthatnak pedagógiai folyamatokat, akkor sem, ha finanszírozóként felettünk állónak tekintik magukat, hiszen iskolánkban kiváló szakemberek dolgoznak, akik értik a szakmájukat. Előfordult olyan is, hogy saját eszközeikkel próbáltak megoldani tanulók közti helyzetet és leteremtettek, kérdőre vontak másikat, vagy közvetlenül a gyermeket. Ilyen esetekben udvariasan, de határozottan megkérjük őket, hogy vonuljanak háttérbe és hagyják, hogy végezzük a munkánkat. Szintén ilyen szerepkonfliktusnak tartom azt, amikor a szülők otthon elkezdik tanítani gyermeküket, akik szerintük valamiben lemaradt és nagyobb kárt, mint hasznot

okoznak ezzel, nem beszélve a tanuló összezavarásáról, szabadidejének megvonásáról, vagy motivációjának elvételéről. A felsorolt szerepkonfliktusok nem tekinthetők általánosnak, de egy szűkebb réteg is elindíthat olyan folyamatokat, amelyeket később csak kemény munka árán lehet helyrehozni. Általában sikerül azonban egy kölcsönös bizalmi viszonyt kialakítani és közös célokat megfogalmazni.

Komoly szerepkonfliktus okoz még az a szignifikánsan eltérő társadalmi helyzet, amelyben a pedagógusok és a szülők vannak. A tipikusan jómódú szülőknek nehéz elfogadni a sikertelennek, lecsúszottnak tartott pedagógusokat. A sikeres vállalkozók, cégvezetők, vagy egyéb foglalkozást űzők gyakran érzékeltetik azt, hogy más, vagy jobb a közegük. A pedagógusoknak pedig nehéz elfogadni a társadalmi különbségekre rámutató szülőket. Kellő önbizalom és fejlett kommunikációs képességek kellene ahhoz, hogy a megfelelően együttműködő irányba tereljük a kapcsolatot, hiszen közös cél felé kellene irányítanunk a tanulók fejlődését. Segít a hivatástudat és az a meggyőződés, hogy bár más utat választottunk, mi azt helyesnek és fontosnak tartjuk, ezért nem adjuk fel elveinket. Számos esetben tisztáztuk már a szerepeket, melyek elfogadása és tiszteletben tartása előfeltétele a partneri viszonynak.

3. Tanuló-tanár mentori, partneri viszony

Iskolánk nagyságánál fogva még családi jellegűnek mondható, bár bővülése miatt számomra már érzékelhető ennek megváltozása. Szinte mindenki ismer mindenkit. A csoportok létszámát sikerül alacsonyan tartani, így 8-10 gyerekre jut egy pedagógus és általában 2 csoport dolgozik egy teremben. Gyakran lépnek be a munkafolyamatokba olyan pedagógusok, akiknek elsődleges feladata más, például délutáni nevelők, segítők, nyelvtanárok, vagy egyéb szakos tanárok, akik rész vesznek egy-egy projektben, vagy a tapasztalati tanításban, kíséretben, valamilyen felzárkóztatásban, gyakorlásban. Mindezek miatt sokkal közvetlenebb viszony alakult ki a tanulókkal, mint ez máshol megszokott. A beszélgetőkörökben sok mindent megtudunk egymás magánéletéről, preferenciáiról, szokásairól és személyiségéről. Maga a kör alakú elrendezés is az egyenrangúságot szimbolizálja, és gyakran lehet tanuló a körvezető. Számos esetben tudjuk mellőzni a frontális munkát, hogy a tanulóknak közvetlen segítséget nyújtsunk, akár egyénileg, párban, vagy csoportban dolgoznak. Elegendő időt szánunk problémáik megértésére, személyiségük, hozzáállásuk formálására. Még a tanulócsoporthoz áthozott szokás az, hogy tegeződő viszonyban vagyunk velük, és keresztneveinken szólíthatnak minket. Megfontolandó lenne a felső tagozaton a magázódás bevezetése, mivel vannak pedagógiai és kommunikációs előnyei, de eddig még nem szántuk rá magunkat erre a lépésre.

Közösen alkotjuk azokat a szabályokat, melyek szükségesek a csoporton belüli munkához és minden tanulónak joga van figyelmeztetni társát a megfelelő viselkedésre. Amikor kiselőadásokat, bemutatókat tartanak, tanári szerepbe kerülnek, ilyenkor ők vezetik a foglalkozást, mi pedig csak szükség szerint segítünk nekik. A kialakult közvetlen személyes és munkakapcsolatot csupán szülői közbelépés veszélyeztetheti, amikor kívülről próbálnak visszatéríteni minket az évtizedek és generációk alatt berögzült szerepkörökbe.

Tanulóinknak joguk van dönteni sok olyan kérdésben, amely az iskolai létet befolyásolja. Így javaslatokat tehetnek rendezvényekre és megvalósításukra, szabályok módosítására, a napirendre és nemrég az órarendet is módosítottuk egy jogos észrevétel miatt. Dönthetnek arról is a kötetlenebb foglalkozásokon, hogy milyen tantárggyal, témakörrel szeretnének behatóbban foglalkozni, hogy kit választanak partnernek és igény szerint megteremthetik tanulási környezetüket. Gyakran helyezzük tanítványainkat választási, döntési helyzetbe és csupán javaslatot teszünk egyes tevékenységekre, vagy azok megvalósítására. Azok, akik nálunk szocializálódtak, megfelelően tudnak élni ezekkel a lehetőségekkel, a többieket pedig jobban kell vezetni. Igyekszünk mellőzni a hatalmi szót, de ez nem mindig lehetséges. Határozottan lépünk fel, ha egymás testi épségét veszélyeztetik, vagy a munkát akadályozzák, de igyekszünk higgadtnak maradni. Minden pedagógus hozza személyiségét és beidegződéseit, de az évek alatt sikerült nyugodt és alkotó légkört kialakítani.

A nálunk tanuló diákok bármelyik kollégát bevonhatják munkafolyamataikba és számos esetben élnek ezzel a lehetőséggel. Megszólalhatnak a foglalkozások alatt és kérhetnek segítséget. Fordulhatnak tanácsért, segítségért bárkihez, akár személyes problémáik ügyében is. Szívesen mesélnek saját élményeiről és tapasztalataikról felnőttek is, és megkérdezik, hogy vagyunk. Bár alsós tanító vagyok, néhány felsős ki szokta kérni véleményemet olyan esetekben is, amikor magánemberként és nem pedagógusként számítanak rám, például társas konfliktusok esetében, amikor nem kérnek közbelépést. Tudják azt is, hogy nem adom át másnak az elmondottakat, és úgy érzem, bíznak bennem. Amikor valakit tanulási sávban a folyosón látok, nem küldöm vissza a terembe, hanem tájékozodom, hogy van-e problémája, kér-e segítséget, vagy egyszerűen csak egy kis nyugalmat szeretne. Nem tudok teljes mértékben általánosítani oly módon, hogy minden kollégám ilyen, de sokunkra jellemző ez a hozzáállás. Az újonnan érkező kollégáknak nem kis feladat megszokni az új helyzetet, a partneri hozzáállást, de eddig 90%-ban sikeresnek mondható beintegrálásuk az iskolai közösségbe. Fontos megérteniük azt, hogy nyitottá kell válniuk és a személyiségükkel, tudásukkal tudják megnyerni a diákok bizalmát. Nincs szükség fenyegetésekre, büntetőjegyekre, bejelentetlen dolgozatokra, vagy

véget nem érő házi feladatok kiadására ahhoz, hogy a tanári-tanulói kapcsolat effektív és hasznos legyen mindkét fél számára, és ez nem csupán a mi iskolánkra igaz.

IV. Pedagógiai tervező- és szervezőmunka

Minden pedagógus munkakörben dolgozó tisztában van a tervezőmunka szükséges és hasznos mivoltával. Intézményünkben különösen lényeges munkánknak ez a területe, hiszen ahhoz, hogy modern eszközökkel érjünk el hatékonyságot, el kell rugaszkodnunk a bevett iskolai gyakorlatoktól és részletesen meg kell terveznünk foglalkozásainkat. A legritkább esetben történik mechanikus feladatmegoldás. A tankönyvek nyújthatnak támpontot, de semmi esetre sem kötelezően elvárt gondolkodásmódot vagy haladást. Ahhoz, hogy jól tudjunk tervezni, ismernünk kell azonban a NAT-ot és követelményeit, az egyes korosztályok, évfolyamok sajátosságait. Tudnunk kell azt, hogy melyek az elhagyhatatlan, alapozó, képesség- és készségfejlesztő, súlyozottan fontos tevékenységek. Gyakran fordul elő, hogy közösen tervezünk, vagy egyes részfeladatokat különböző kollégák látnak el. A megvalósításhoz nagyfokú együttműködési képesség és rugalmasság szükséges. Esetenként gondot szokott okozni, ha egyes kollégák túlzottan rugalmasak és felülbírálják a megbeszélteket, de ez egyre ritkábban történik meg. Egy pedagógusnak mindenképpen jó szervezőképességgel kell rendelkeznie, de nem hanyagolható el a rendszerben gondolkodás képessége és az előrelátás sem, amennyiben sikeres megvalósulásra számítunk. Az alábbiakban azokra a ránk jellemző, sajátos tervezési formákra szeretnék kitérni, melyek pedagógiánkból és az intézményi jellegből adódnak:

1. Tantárgyi integrációra törekvés a holisztikus szemlélet és a rendszerben gondolkodás jegyében

A modern pedagógiában megkérdőjelezhetetlen a tantárgyakon átívelő oktatás létjogosultsága, csakúgy, mint a tapasztalati tanulás, melynek elméleti alapjait korántsem kortársaink alapozták meg. Rousseautól Deweyig, Steinertől Rogersig számos nagy gondolkodót lehetne sorolni, aki felhívta a figyelmet a tapasztalati tanulás fontosságára. Nehéz lenne viszont a tapasztalati tanulás megvalósítása nélkül, hogy a tanulók is megtanuljanak rendszerben gondolkodni és átfogó, holisztikus képet alkotni az őket körülvevő világról. Hiba lenne tehát mindenáron ragaszkodni a tantárgyi keretekhez, így pedagógiai tervezőmunkánk során gyakran igyekszünk inkább egy-egy témakör, vagy esemény köré csoportosítani a tananyagot. A tényleges tervezés egyénileg, vagy teamben történik és általában úgy tesszük egymás számára elérhetővé a terveket, hogy felhő alapon dolgozunk, a Microsoft Drive felületén. Viszonylag gyakran

készítünk óravázlatokat is, de leginkább a tevékenységek felsorolását, vagy egyes feladatokat rögzítünk a pedagógiai szabadság jegyében, így mindenki egyénisége és temperamentuma szerint valósíthatja meg a terveket. Rendszeresen látogatjuk emellett egymás foglalkozásait, vagy csatlakozunk be egy-egy résztvevőben és szívesen adunk át egymásnak szemléltető és gyakorlóeszközöket, legyen az saját készítésű, vagy vásárolt eszköz. A gyakorlati tervezésben egy témához kötjük a gyerekek meglévő tapasztalatait, vagy élményt nyújtunk nekik, a motiváció és az érdeklődés felkeltése céljából. Gyakran hívjuk az irodalmat, vagy a művészeteket segítségül a téma feldolgozásához és célunk az is, hogy valamilyen kézzel fogható produktum is készüljön, ahol a kreativitást erősítjük. Az oktatási és nevelési célok kimondottan az alsó tagozaton kapnak közel hasonló szerepet, a felső tagozaton pedig fokozatosan az oktatás kerül előtérbe, de ott is törekszünk a tapasztalat- és élményszerzésre. Amikor felsős tanulóink statisztikai felméréseket végeztek a tanulói összetételről, csoportról csoportra jártak adatokat gyűjteni, kérdőívezték és nemcsak különböző diagramokat készítettek, hanem végül a háztartástan keretében meg is sütötték a diagramnak megfelelő színes tortát. A digitális témahét keretében nemrég áramköröket építettek, hogy összeállítsanak egy működő robotot, tavaly pedig útjelző táblákat terveztek és építettek, amikor a tájékozódásról tanultak. Mindezen és más tevékenységek tervezésénél is kiemelten törekszünk a tantárgyakon átívelő oktatás tényleges megvalósulására.

A *pénteki tanítási napok* számos esetben annak szenteljük, hogy tanulóink tapasztalatokat szerezhessenek az iskolán kívül is, vagy olyan külsős előadókat látunk vendégül, akik rendkívül színvonalas interaktív előadások és foglalkozások keretein belül ismertetik meg a diákokat különböző, életközeli helyzetekkel, foglalkozásokkal, érdekességekkel, sportokkal, művészeti és szellemi irányzatokkal, és még sorolhatnám. A pályáorientáció is kiemelt szerepet kap az iskolai életben, hiszen a fentiek mellett még olyan kiscsoportos foglalkozásokon is részt vesznek gyermekpszichológus vezetésével, ahol ez a téma kerül a fókuszba.

Ki szeretném még emelni azokat az alsós munkaközösség által szervezett gyakori tanítási napokat, amelyeket a tantárgyi integráció nemcsak megvalósul, hanem teljesen eltűnnek a tantárgyak, helyette *témanapok* tartunk. Ezeket az eseményeket is pontos és rögzített tervezés előzi meg. A napirend mellett a tanári és tanulói beosztást és a pontos feladatokat is megnevezzük, emellett a szükséges eszközöket is közösen készítjük elő.

Megerősítettek minket törekvéseinkben és módszertanunk helyességében a tanfelügyeleti ellenőrzések, amelyek során rendkívül pozitív visszajelzéseket kaptunk az intézményben folyó pedagógiai szakmai munkánkról (melynek része a tervezés és szervezés is) és a csoportok

működéséről. Minden megtekintett foglalkozáson igyekeztünk megjeleníteni a fenti intézményi gyakorlatot és sajátosságokat. A kialakult szokásrendről és a kommunikációról is elismerően nyilatkoztak.

2. A projektszemlélet gyakorlati megvalósulása

Iskolánkban számos alkalommal dolgozzuk fel projektek formájában a tananyagot, a fentebb leírt módon. A projekteknek tulajdonképpen 4 különböző formája van, céltól és megvalósítástól függően:

Havi projekt: A havi projektek olyan, az egész iskolára érvényes projekttemák, melyeket a tantestület választ ki közösen, lehetőleg egy teljes tanévre vonatkozóan. Ezek a témák többnyire igazodnak valamilyen aktualitáshoz, vagy általános érvényűek. Egy-egy projekttema általában egy hónapig érvényes. A projekt bevezetőjét egy önként jelentkező pedagógus tartja az összes tanuló részvételével, vagy korosztályokra szabottan. Alább egy példát láthatunk egy májusban megvalósuló projekt előzetes, tanév eleji tervezésére, mely a Drive felületünkön található, mindenki által elérhető és szerkeszthető dokumentumban került rögzítésre:

Projekt neve: Virág-világ

Tartalmak, események:

Nagybani virágpiac látogatás, Anyák napja, A méhek hónapja, Mandalafestés és bemutató

Matematika: geometria, szimmetriák, sorozatok, törtek, halmazok (világ), tulajdonságok, sorozatok

Magyar nyelv és irodalom: Virágnyelv; Virágokat tartalmazó irodalmi művek, dalok; szimbolikus jelentések (pl. jácmin: tisztaság, ártatlanság); szólások és közmondások virágokról; virágos személynevek, helyesírás

Technika és tervezés: lekvár, festés, díszítés, tartósítás, mézkészítés, stb.; virághajtogatás; virágültetés és gondozás; virágcserep újrahasznosítása, dekorálása, anyák napi kézműveskedés

Vizuális kultúra: kézműveskedés virágos témában, virágfestés; virágok híres festményeken; csendélet készítése vázáról

Történelem: hippí mozgalom; virágkarnevál; Rózsa-rend; Virág a kalapban; őszirózsás forradalom; virágnemesítés; akácfa elterjedése (invazív fajok behozatala Magyarországra); virág felhasználása világszerte (india, egyiptom, japán sakura) Rózsák háborúja <http://mozaik.bloglap.hu/cikkek/a-tortenelem-viragai-59824/>

Természetismeret: légyszárú-fácsszárú; virág felépítése; beporzás; egynyári és kétnyári növény; hagymás növények; nemzeti parkok növényei; Magyarország jellemző virágai; kísérletek virágokkal

Digitális kultúra: világháló, 3D nyomtatás ebben a témakörben - pl. öntöző virágcserep

Természettudományok: pollen és allergia; immunrendszer; látás, szaglás és más érzékszervek (színek látása, illat érzékelése);

Földrajz, biológia: virágot tartalmazó zászlók, nemzeti virágok, éghajlatra jellemző virágok; indikátor fajok; parazita és együttélő életmódot folytató virágok; ehető és mérgező; kölni készítése (aroma); metszet készítése virágsziromból; szerzetes keresztezte a virágokat (genetika)

Étika: nyugivirág, hagyományok, ajándékozás

A projekt tényleges megvalósítása természetesen részletesen kidolgozott tervek alapján, eltérő módon történhet az előzetes tervekhez képest, de a korai tervezés nagy segítséget jelent.

Egyéni projektek: Az egyéni, vagy tanulói projektek iskolánk egyik specialitásának számítanak és rendkívül népszerűek a diákok köreiből. A havi projekthez kapcsolódóan, vagy az általuk egyénileg választott témába mélyednek bele a gyerekek rövidebb-hosszabb időre. A feldolgozás után előadás formájában közzéteszik munkájukat a csoport, csoportok, vagy egyes esetekben akár az egész iskola előtt. Ezek a projektbemutatók gyakran interaktívak. Általában tanulói produktum is készül, amelyek különböző formában jelenhetnek meg. Szeretnek tárgyakat készíteni, vagy élőlényeket bemutatni, szoktak rajzokat vagy tablókat, lapozható könyvet, vagy történetet, verset is alkotni. Néha több gyerek áll össze egyéni projektre és annak bemutatására. Könyvbemutató és könyvajánló is lehet egyéni projekt tárgya.

Tanári projekt: A tananyag, vagy egyes oktatási tartalmak irányított feldolgozása, tantárgyi integrációval. Ilyenkor egy témát különböző szemszögekből vizsgálunk meg közösen. Példák alsós projektekre: úrhajós projekt, víz projekt, madarak, Föld, Harisnyás Pippi stb. A különböző tevékenységekben előfordulnak: matematikai fogalmak, alpműveletek, ének-zene, technika, rajz, olvasás, írás, vers- vagy mondóka tanulás, beszédfejlesztés, szókincs bővítés, testnevelés, egyéb célú tevékenységek, mint a közösségfejlesztés vagy az alapkészségek fejlesztése.

Pénteki projektnapok: A tanulók a fentebb részletezett módon az oktatási tartalmak gyakorlati oldalával ismerkedhetnek. Kirándulás, üzem- vagy múzeumlátogatások, előadásokon való részvétel, gyakorlati, alkotó tevékenységek, pályázatokon való részvétel, pályaművek elkészítése, és még sorolhatnánk a paletta színeit, mely iskolánk különösen értékes sajátossága. Sokszor csak hónapok múltán derül ki, milyen óriási hatással vannak ezek a programok egy-egy gyerek gondolkodásmódjára, érdeklődésének felkeltésére, vagy akár a későbbi pályaválasztására.

3. Egyéni haladási tervek, differenciálás nyílt oktatási módszerekkel

a) Egyéni Haladási Terv (EHT)

A Tópark Általános Iskolában évente két alkalommal minden tanulónak egyéni haladási tervet készít csoportvezető pedagógusa. Ez a hivatalos iskolai dokumentum egy teljesen egyénre szabott tervezési forma, mely tartalmazza az adott félévre a tanuló által elérendő célokat, a megoldásra váró feladatokat, esetleges nehézségeket, vagy a tehetsége kibontakoztatásához vezető utat. Ez a tervezési dokumentum hasonlít a gyógypedagógiából ismert egyéni fejlesztési tervhez, de lényeges különbség, hogy nem csupán a nehézséggel küszködő tanulóknak készítjük el. Az egyéni haladási tervben részletesen kitérünk a tanulói szocializáció aktuális lépéseire, és arra, hogy hogyan tudná önállóságát, erősségeit, meglévő képességeit jobban kibontakoztatni.

Megoldási lehetőségeket kínálunk nehézségei leküzdésére és kitérünk a feldolgozandó fontosabb tantárgyi tartalmakra is. A felső tagozaton egyre inkább haladási tervvé alakul át az EHT. Ennek oka egyrészt a digitalizált forma bevezetése, másrészt az az egységes követelményrendszer, amelynek az egyre szaporodó állami méréseken meg kell felelnie diákjainknak. A Türkiz nevű csoport teszteli a Trello tanulásirányítási rendszert, ami beválni látszik, így előreláthatólag az összes felsős csoport ebben a formában fogja a tervezést és a megvalósítást egyeztetni a szülőkkel és a tanulókkal. Kulcsszó minden évfolyamon az egyeztetés, hiszen az egyéni haladási terveket megbeszéljük a gyerekekkel és a szülőkkel is, hogy megvalósuljon az együttműködés és a partneri viszony. A félév és a tanév végén egyéni és közös beszélgetések során értékeljük azt, hogy mennyiben értük el a közösen kitűzött célokat és miben kell majd módosítanunk az elkövetkező időkben. Szakmai vitákon és megbeszéléseken gyakran előkerül az egyéni haladási tervek szükségességének kérdése, hiszen anélkül is egyéni bánásmódban részesülnek tanulóink, hogy ezt papírra vetnénk. Jelenleg arra jutottunk, hogy az alsó tagozat 4 évfolyamán mindenképpen segítség a pedagógusoknak, a szülőknek és a gyermekeknek is az egyéni célok, feladatok megfogalmazása, de a féléves szöveges értékelés részévé tudjuk tenni, hiszen abban részletesen kitérünk az addigi eredményekre. Személy szerint továbbra is kitartok amellett, hogy év elején, október környékén írjunk egyéni haladási terveket. A felső tagozaton az oktatás teljesen más jelleget kap, de a Trello-n keresztül egyénivé lehet tenni a tervezést, ezért remélhetőleg megtartjuk ezt a kivételes tervezési szokást, hiszen a minőségi szakmai munkát szolgálja.

b) Differenciálás

Napi gyakorlatunk tényleges része a *differenciálás*, mely egyrészt a kialakult szokásrendszerből, másrészt a nyílt oktatási formákból is adódik. Amennyiben egy tanuló társainál gyorsabb tempóban halad egy adott témakörben az önálló feladatmegoldással, úgy nem szükséges bevárni társait, hanem tarthatja egyéni haladási tempóját. Ilyenkor egyeztetni szoktunk vele a további lehetőségeiről, vagy esetleg segíthet társainak. Gyakran szeretnének a diákok egyénileg továbbhaladni és ezáltal jobban belemerülni egy témába, vagy másrészt örülnek, hogy letudtak egy adott tananyagot és válhatnak egészen más irányba. A felszabaduló időben olvashatnak, projektezhetnek, vagy lazíthatnak is valamilyen általuk kedvelt tevékenységgel. A rugalmas időbeosztás és hozzáállás mindannyiunk számára pozitív hozadékokat jelent, hiszen segíti a motivációt és az egyéni jó közérzetet, emellett számos olyan új lehetőség nyit meg, melyekről a közoktatásban álmodni sem mertünk.

A lemaradó tanulók is természetesen külön figyelmet igényelnek. Számukra hasznos igazán a heterogén csoport, hiszen társaik segítségét is kérhetik. Pedagógiai segítő munkatársaink, vagyis a pedagógiai asszisztensek gyakran külön szoktak velük vonulni, hogy segítsék őket, vagy a csoporton belül figyelnek oda rájuk. A team-teaching praktikája szintén egy olyan adott feltétel, amely elősegíti a személyre szabott oktatást. Gyakran megtörténik emellett, hogy elindítok egy csoportot valamilyen egyszerűbb témakörben, és közben segítem a lemaradókat is. Amíg egy tanulónál fejlődést látunk, ha lassút is, nem szoktunk aggódni, hiszen elfogadjuk azt a tényt, hogy egyéni fejlődési tempóban is ugyanolyan színvonalon elérhetik a kitűzött haladási célokat. Az önálló sávokban a differenciált haladás a főszerep, többek közt ezért is tudtuk teljeskörűen beépíteni mindennapi pedagógiai gyakorlatunkba.

4. Innovációs törekvések, külső partnerek keresése

A rövid és hosszútávú tervezés fontos része az innovációra való törekvés, hiszen a folytonos megújulás nélkül nem maradna fent intézményünk ilyen keményen konkurens környezetben. Megalkottuk azt a koncepciót, mely leírja iskolánk pedagógiai törekvéseit, az innováció, a modernizáció és az újonnan felmerült igények jegyében. Ahogyan az emberi, úgy az egyéb szervezetek is időről időre képesek kell, hogy legyenek megújulni, átalakulni. Egy intézmény bizonyos szempontból olyan, mint egy élő organizmus, amelynek reagálnia muszáj a körülötte zajló változásokra, a korra, amelyben teljesíteni akar, az eddig megtett úton történetekre, azok tanulságaira. Azt mondják, hogy az emberi szervezet 7 évente újul meg, de a mi történetünkben hamarabb került rá sor, hiszen a 2022/23-as tanév hozta meg azt a fordulópontot, amikor ténylegesen át kellett alakulnunk. Megtörtént egy hirtelen vezetőségváltás, amely azonban nem volt váratlan, hiszen érezhető volt szükségessége és halaszthatatlansága. A mi iskolánkban a megújulás érdekében a kor követelményeihez igazodva lett szükség szerű az új irány megszabása, nem feledve az elmúlt időszak fontosságát, az iskola alapításának felemelő időszakát, az abban részt vevők áldozatos munkáját ugyanúgy, mint az eddig elért eredményeket. Új szempontok kerültek előtérbe, új célokat fogalmaztunk meg:

- a) Munkánk során megfelelő egyensúlyt fogunk teremteni az **alapkompenciák**, az **általános műveltség** elsajátításának biztosítása és az **aktív, önálló tanulás** attitűdjének kialakítása között
- b) Kiemelten fontosnak fogjuk tartani, hogy már a nevelés-oktatás kezdeti szakaszában, első évfolyamtól kezdve fejlesszük diákjaink **kommunikációs készségeit anyanyelvükön, majd más nyelven/nyelveken is.**
- c) Iskolánk továbbra is feladatának tekinti majd, hogy támogassa a hatékony és kiegyensúlyozott **társas kapcsolatok-, a szociális kompetenciák-, az együttműködés- és a teamben való munka** képességének kialakulását.

- d) Már az alsó tagozaton elkezdjük a gyerekek **pénzügyi tudatosságának** fejlesztését. A különböző életkoroknak megfelelően, játékos feladatok segítségével vezetjük be őket a **gazdálkodás, az üzlet világába**.
- e) A mi diákjainkra szabott, élő, rugalmas helyi tantervünknek fontos részét képezi a jövőben, hogy külön programok és projektek célozzák meg a **vállalkozói, munkavállalói kompetenciák** kialakulását.
- f) Egy teljes körű iskolai képzésnek elengedhetetlen feltétele, hogy a diákok birtokában legyenek a **digitális platformokon folytatott kommunikáció és együttműködés-, a digitális tartalmak létrehozása-, a biztonságos eszközhasználat** képességének.
- g) A **pozitív énkép** kialakításához át kell adnunk az **önismeret fejlesztésének**, a különböző **önmegismerési technikák** elsajátításának metódusait.
- h) Külön hangsúlyt helyezünk a **testi egészséggel, a test nevelésével, a mozgáskultúra fejlesztésével** kapcsolatos feladatainkra.
- i) A Tópark közössége számára nagyon fontos cél egy egymás tiszteletén alapuló, nem formális **viselkedéskultúra** kialakítása. Az itt megteremtett **demokratikus környezet toleráns, elfogadó** attitűdöt feltételez.

Amikor sikerült felállítani és megfogalmazni új céljainkat, elkezdtünk olyan partnereket is keresni, akiktől segítséget remélhetünk a célok eléréséhez és kiterjeszthetjük a tanulási folyamatot az intézmény egészére. A pályaorientáció segítésére szülőket és pszichológust kértünk meg. Felvettük ezenkívül a kapcsolatot két alapítványi gimnáziummal, annak reményében, hogy segíthetik diákjaink továbbhaladását és egyéb hasznos lehetőségeket is kínálnak diákjainknak és intézményünknek, amelyek kihasználásával segítik innovációs törekvéseinket. Az egyik ilyen intézmény a Kürt Alapítványi Gimnázium. Velük egyfajta diákmentori hálózatot szeretnénk kialakítani. Megkeresésünk arra fókuszál, hogy a gimnazista diákok tartsanak a mi diákjainknak olyan természettudományos vagy egyéb foglalkozásokat, melyek során fel tudjuk kelteni érdeklődésüket olyan fizikai, kémiai, esetleg zenei területek felé, amelyek megismerésével lehetőséget kapnak az egyes hiányszakmákhoz szükséges tudás megszerzésére és motiváljuk őket ezek elsajátítására. Személyes megbeszélés után a Kürt igazgatójával elkészítettünk a diákoknak és a pedagógusoknak is egy megkeresést, természetesen díjazást is felajánlottunk, jelenleg várjuk a pozitív választ. A másik intézmény, akivel felvettük a kapcsolatot, az Európa 2000 alapítványi Gimnázium, amely szintén Budapesten működik. Ők idén indították el először innovatív digitális tagozatukat, amely diákjaink számára is érdekes lehet. Az együttműködés oly módon valósulhatna meg, hogy diákjainkon tesztelnék felvételi folyamataikat, vagy egyfajta előképzési programon vehetnének részt az érdeklődők. A tárgyalások még az előkészítési fázisban vannak, de hamarosan előrelépést remélünk.

Véleményem szerint még gyerekcipőben járnak partnerkapcsolati törekvéseink, de az első lépéseket megtettünk, ami biztató a jövő szempontjából. Keresünk még további partneri kapcsolatokat, többek közt nyitunk külföldre is. Megnyertük egy Erasmus pályázat koordinátori

jogát, amelynek témája az open learnig módszertana. Jövő tanév októberében portugál és román tanulók érkeznek hozzánk kísérő tanáraikkal pár napra, hogy gyakorlati tapasztalatokat szerezzenek módszertanunkról és megvalósítási módjairól.

Külső partnernek számít még az az alapítvány, mely a későbbiekben anyagi támogatást és pályázati lehetőségeket nyújthat. Az alapítvány szülői kezdeményezésre jött létre.

5. Hosszútávú tervezés, vertikális bővülési törekvések

A rövid- és hosszútávú pedagógiai és szakmai tervezésre hatalmas hatással vannak azok a törekvések, melyek során intézményünk horizontális és vertikális bővülésére is számítunk. A horizontális bővülés állandó jelenség, és legtöbbször az iskolai berkekben közoktatási menekülteknek nevezett családok állandó megkeresésének következménye. Igyekszünk úgy alakítani a csoportbeosztásokat, hogy az folyamatos lehetőséget nyújtson akár évközbeli átvételekre is. Természetesen nagy terhet jelent közösségünk számára az átvett tanulók és szüleik folyamatos integrálása, de a fennmaradás érdekében szükséges magunkra venni ezt a feladatot. Az idei tanévben jellemzően a közeli kéttannyelvű intézményekből érkeztek a legtöbben. A jövő évre a vártnál lényegesen kevesebb leendő elsős tanuló jelentkezett. Köszönhető ez annak is, hogy egy új, kéttannyelvű magán általános iskola kezdi meg működését a Cambridge program szerint a közvetlen közelünkben, magasabb osztálylétszámokkal és alacsonyabb tandíjjal, mely az adott szülői közegben sok igényt kielégít. Hosszútávú megoldást jelenthet az, ha vertikálisan bővülünk, tehát lefelé és felfelé.

Már az idei tanév előtt elhatároztuk, hogy komplex intézménnyé fogunk alakulni, mely az óvodától az érettségig fogja kísérni a gyerekeket. A cél az volt, hogy mire leérettségiznek, tudják, hogy mit szeretnének, hogyan valósítják meg és azoknak a képességeknek is a birtokában legyenek, amelyek sikeres jövőjüknek, boldogulásuknak az előfeltételei.

a) Óvoda

Az óvoda megalakításához minden feltételünk adott, hiszen az épület amit bérlünk, rendelkezik a szükséges és megfelelő helyiségekkel és az infrastruktúrával. A személyi feltételek is adottak, hiszen munkatársaink közt van volt óvodavezető és dajka végzettségű is, ők jelenleg a napköziben dolgoznak. Az egyetlen akadályt az engedélyeztetés jelenti, de előreláthatólag minden elkészül a megfelelő időben és szeptembertől összevont óvodai csoporttal bővül közösségünk. A leendő óvodában megfelelően fel tudjuk majd készíteni a gyerekeket speciális tanítási módszereinkre. Tervezzük a beszélgetőkörök bevezetését, a komplex mozgásfejlesztést, ami az iskolaérettség elérését segíti, emellett az igényelt angol nyelvi

előkészítést is el tudjuk indítani. Rendszeres, az óvodai napirendbe beépített iskolaelőkészítő foglalkozásokon tudjuk azokat a képességeket fejleszteni, melyek szükségesek az iskola elkezdésekor, a szokásos családi és elfogadó légkör kialakításával. Óvodai növendékeinket felvételi folyamat nélkül, közvetlenül fel fogjuk venni az iskolába. Már most, a tervezési szakaszban is számos jelentkezőnk van az óvodai helyekre, úgy tűnik hiánypótló a tervezett intézmény jellege.

b) Gimnázium

Régóta fennálló igény a szülők részéről, hogy az általános iskolai tanulmányaikat befejező tanulók az addighoz hasonló közegben folytathassák tanulmányaikat. Fontos szempont az is, hogy elkerülhessék a központi felvételi felesleges és korosztályidegen próbatételeit. Ezért is vettük fel hosszútávú terveink közé felmenő rendszerben gimnáziumi osztályok indítását. A gimnázium alapításának főként humán erőforrás igényei vannak, hiszen minden oktatónak egyetemi végzettséggel kell rendelkeznie. A helyigény kielégítése megoldhatónak tűnik, de mivel komoly egyéb adminisztratív és tervezési munkával is jár, ezért legkorábban 2-3 év múlva tudunk gimnáziumi osztályt is elindítani.

A tervezett vertikális bővülések már most kihatnak hosszútávú pedagógiai és szakmai tervezési folyamatainkra, sőt a munkavállalói közösség alakítására is.

6. Hagyományaink kialakítása

A rövid és a hosszútávú tervezésben is központi jelentőséggel bír, hogy egy induló iskola kialakítsa saját hagyományait. Hagyományaink kialakítását természetesen döntően befolyásolja gyermekközpontúságunk és tanítási filozófiánk is. Tapasztalatom szerint erős közösségformáló ereje van sajátos stílusú rendezvényeinknek, de korántsem tudtunk még elsajátítani a hibátlan tervezést, annak ellenére, hogy nagy energiákat fordítunk rá. A különböző korosztályú és stílusú tantestületi tagoknak saját elképzelése van az újítások szükségességéről, de mindenképpen fontos egy magát innovatívnak és alternatívnak valló intézménynél arra is ügyelni, hogy ezek a hagyományok némileg eltérjenek a megszokottaktól. Az eltelt majdnem 4 tanév során tantestületünknek sikerült olyan hagyományokat is teremtenie, amelyek ma már alapnak számítanak, így véglegesen bekerültek a tervezett rendezvények és események körébe.

Évnyitó:

Kedvelt családi esemény az évnyitó, melyet általában egy külön helyszínen rendezünk. Az utóbbi években Diósdon, a Kőbánya területén rendezkedtünk be, ahol tematikus, animációs jellegű programot szerveztünk a gyerekeknek. Az informális esemény része a piknik, a szabad

játék és sok-sok kötetlen beszélgetés a szülőkkel. Jó alkalom az évnyitó arra is, hogy a régi ismerősök köszönthessék egymást. Hagyományosnak mondható az, hogy viszonylag kötetlenebb keretekben folyik a találkozó, de maguk az események és a részletek sok mindenben különböznek évről-évre. A mindenkori igazgató hivatalosan is megnyitja a tanévet, amit a gyerekek szívmengető örömmel fogadnak. Fenntartónk is képviselteti magát, sőt idén fagyiskocsit is rendelt a gyerekeknek. A részvételi arány nem tűnik magasnak, de mintegy 100-120 fővel szoktunk számolni. Az előkészületeket a pedagógusok végzik, de a piknikhez a szülők is hozzájárulnak.

Márton nap:

Márton napján eddig minden évben egy sikeres iskolai programmal készültünk a tél kezdetére. Reggel libasíros kenyérrel és teával köszöntöttük a gyerekeket, és idén a szülőket is. Az iskolai folyosók vásári forgataggá alakultak, ahol a nyüzsgő és jókedvű tömeg önként felajánlott, vagy feleslegessé vált portékákat esetleg vicces, egyedi szolgáltatásokat vásárolhatott saját készítésű liba-tallérokért, vagy csereberélhetett. Már 2 alkalommal bővítettük a programot azzal, hogy rövidebb műsorral is készültek az alsósok, mely Szent Mártonról és egyes népi hagyományokról szólt. A program és előkészületei felölelik az egész délelőttöt, a nap pedig az ebéddel zárul. Az idei évben először a diákönkormányzat vette át a tervezést és a szervezést, természetesen felnőtt segítségével.

Advent és karácsony:

Az adventi, karácsony előtti időszak az alakulástól kezdve kiemelt szerepet kapott az iskolai tanévben. Igyekszünk meghitté tenni a mindennapokat is közös éneklésekkel, meglepetésekkel az adventi naptárból, melyek nem tárgyi jellegűek, hanem inkább a szellemi és lelki töltődést szolgálják. Iskola- és csoportszinten is számos kedves kis összejövetelet tartunk, a szülők pedig Luca napon kapcsolódnak be egy teadélutánon, ahol Luca búzáat ültetünk, vagy kézműveskedünk. Iskolánk mind a 4 évében elindítottunk egy cipősdoboz akciót, melynek keretében a tatabányai Füzes Utcai Általános Iskola tanulóit ajándékoztuk meg. A cigány nemzetiségi iskolai tanulói levélben írtak kívánságaikról, amik olykor szívfájdítóan apró dolgok voltak. Az érzékenyítés is pedagógiai célunk ennek a hagyománynak az őrzésekor. Tanulóink nagy szeretettel gyűjtötték és csomagolták a dobozokat, egy kisebb küldöttség tagjai pedig örömmel adták át. A karácsonyi időszakban több vallással is meg szoktunk ismerkedni, a vallás hónap keretében. Hívunk előadókat, programokat szervezünk. Az idei tanévben erre nem került sor, mert nem tartottunk vallásprojektet decemberben, így ez a hagyomány máris változni látszik. Az esztendő utolsó napján fenntartónk meghívott minket egy közös ünnepi ebédre a

teljes iskola részvételével. Előtte a gyerekekkel karácsonyoztunk, ajándékoztunk. Ezek után a pedagóguskarácsony következett, amit szívesen köszöntenénk tartós hagyományként.

Ballagás:

Eddig 2 ballagó évfolyamunk fejezte be nálunk általános iskolai tanulmányait, amely komoly eseménynek számított fiatal intézményi létünkben. A ballagásra gyönyörűen feldíszítettük az épületet szülői segítséggel. A csoportok körbeszélgetésen elevenítették fel azokat az iskolai és tanulócsoporthoz tartozó emlékeiket, melyeket a ballagókhoz köthettek. A végzősök családját az épület belső körudvarán vendégeltük meg, majd rövid köszöntő után mogyoróágakból készített élő folyosón kísértük ki őket. A kisebbek énekkel készültek, ami a visszajelzések alapján nagyon meghatározó volt. A ballagás hagyományát nem sikerült még teljesen kialakítanunk, de próbálkozunk emlékezetessé és sajátossá tenni.

Évzáró:

Az évzáró az utolsó napon van és csak iskolai tanulók és dolgozók vesznek részt rajta. Játékos, sportos nap után közös ebéddel búcsúzik, általában külső helyszínen. A tanév bezárásának bejelentése is megtörténik. Nagyon szívmengető a tény, hogy tanulóink nagy része nem tud ennek örülni. A bizonyítványosztás körülbelül egy héttel ezután a csoportszobákban történik, szülői részvétellel.

Egyebek:

Igyekezünk szerint egyre több hagyományt fogunk kialakítani, amelyek tovább erősítik lelkes és összetartó közösségünket. Póbálkozásaink voltak szüreti rendezvényre, a madarak és fák, a víz világnapja, a Föld napja tiszteletére rendezett programokra. A költészet napján nagy sikerű versmaraton rendeztünk, amit idén is megtartunk. Nemzeti ünnepeink közül március 15-ét emelném ki, amelyen interaktívan elevenítettük fel a forradalmi helyszíneket, tömeggé alakulva vonultunk lelkesen énekelve. Természetesen a diákok önkormányzata is igyekszik saját hagyományait kialakítani, így a fentebb említett Márton napon kívül megrendezik a farsangot és saját DÖK-napjukat is, egyre jobb tervezéssel és megvalósítással.

V. Minőségbiztosítás

A hatékony és eredményes működés nemcsak a modern szervezetfejlesztésben központi kérdés, hanem minden szolgáltatást nyújtó intézmény fennmaradásának feltétele. Magániskolánkban a tervezés és újratervezés szempontjából ezeken túl a partneri, szülői, pedagógusi, tanulói elégedettség is folyamatos felülvizsgálatot igényel. Nem tudjuk kikerülni azt a tényt sem, hogy az utóbbi időben társadalmi szinten is sarkalatos kérdéssé vált a hazai oktatás minősége. De

kérdéses számomra, hogy mit tekintünk eredményes oktatásnak. Lehet az a célunk, hogy kiváló százalékokat elérve megfeleljünk az állami kompetenciaméréseknek, melyek az idei évtől a szövegértést, a matematikát, a természettudományokat és az angol nyelvet mérték a 4-8. évfolyamokon évi két alkalommal. A jövő tanévtől várhatólag a történelmi és digitális tájékozottságról is számot kell adni a diákoknak. Bárgyú dolog lenne viszont messzemenő következtetéseket levonni az intézményi és tanulói sajátosságokat teljesen figyelmen kívül hagyó, standardizált mérés eredményeiből, mely ki tudja mire alapozva próbál olyan képességeket mérni, melyek a való életben kétségesen hasznosíthatóak. Lehetne az is a célunk, hogy nyolcadikos diákjaink mindegyike felvételt nyerjen az általa választott intézménybe, ha a felvételi jelentkezések képességüknek megfelelően reálisak lennének, és csak nyolcadikos tanulóink lennének.

A célokat mindenképpen szükséges meghatározni, hiszen azok elérése jelenthet eredményes működést, de számomra az az iskola hatékony, amely képes diákjait arra felkészíteni, ami majdani munkavállalóként, állampolgárként és magánemberként várni fog rájuk. Az az iskola eredményes, ahol a diákok jól érzik magukat, és emellett megkapják a lehetőséget képességeik kibontakoztatására. Az az iskola éri el a célját, amelynek diákjai képesek lesznek az együttműködésre, a toleranciára, birtokába kerülnek a tudás MEGSZERZÉSÉHEZ szükséges képességeknek, technikáknak. Sok év tapasztalata után képtelen vagyok azt megérteni, hogyan mérhetünk még mindig tantárgyi tudást, amikor az könnyen elérhetővé vált mindenkinek, mindenhol. Egyetértek azzal, hogy bizonyos alapképességeknek ki kell forniuk ahhoz, hogy mindez lehetséges legyen, de a jelenlegi mérések nem a valóságot tükrözik és teljesen figyelmen kívül hagyják a személyiségjegyeket, a tanulási típust és azt, hogy a különböző területek eltérő fejlettsége ellenére is lehetünk sikeresek, boldogok és hasznosak.

Pedagógusként folyamatosan megfigyeljük tanulóinkat, munkájuk és hozzáállásuk minőségét, azt hogy hatékonyan tudnak-e együttműködni, hogyan és mit kommunikálnak, tisztában vannak-e a közösségi normákkal és betartják-e azokat. Tehát részletesen és pontosan meg tudjuk fogalmazni szöveges értékelésükben, hogy sikeres volt-e együttműködésünk, elértük-e a kitűzött célokat, vagy csak részben. Számomra ez jelent visszajelzést a minőségről. Amit el szoktunk felejteni, hogy a minőségi munka nem lehet egyoldalú. A pedagógus megtehet mindent, ha nem talál partnerekre, vagy nem adottak a feltételek. Mégis minden minősítés, értékelés a pedagógus és az iskola munkáját próbálja értékelni, tehát kizárólag az ő érdekük, hogy jól sikerüljön egy mérés. A felvételi rendszer olyan korosztályú gyerekeket tesztl, akik kamaszok, magukkal és a világgal folytatnak küzdelmet és megerősítésre, támogatásra lenne

szükségük, nem pedig nyomásra, folytonos megmérettetésre. Véleményem szerint alapjaiban remeg ez az épület és ideje lenne újragondolni a konstrukciót, de a jelenlegi próbálkozásoktól eltérő gondolkodásmóddal.

Fenti gondolkodásmódom ellenére tisztában vagyok azzal, hogy szükség van minőségbiztosítási törekvésekre és az elmúlt 2 évben már történtek arra próbálkozások, hogy közös erővel mérjük fel, mennyire végzünk minőségi munkát.

1. Szülői elégedettségi kérdőívek

A kérdőívek segítségével igyekezett vezetőségünk meghatározni, hogy mely pedagógusok végeztek olyan munkát, mellyel elégedetté sikerült tenniük diákjaik szüleit. A szülők digitális Google űrlapokon adhatták le a személyre szóló értékelő lapokat. 0-5-ig pontozhatták, hogy mennyire tartják az adott személyre jellemzőnek a kijelentéseket. A szülői értékelés hírére a kollégák vegyes érzelmekkel fogadták. Amikor egy pedagógus megtudja, hogy szülő értékeli, mindig elbizonytalanodik, hiszen a szülő nincs jelen az iskolában és kizárólag 2 szempont alapján tud véleményt alkotni: aszerint, hogy milyen a viszonya az adott pedagógussal, volt-e már bármilyen nézeteltérésük, illetve a gyermek beszámolói alapján, ami tudjuk, hogy korosztályfüggő és bizonytalan, hiszen a napi történések elbeszélései a gyermek saját szemszögéből nézve gyakran minden valóságálatot nélkülöznek. Kérdésesnek tűntek ezenkívül, az olyan kérdések, amelyek a tényleges szakmai munkára utaltak, hiszen a szülők laikusok az adott intézmény szempontjából, még akkor is, ha szakmabeliek. Jellemzően magas pontszámok születtek, ami visszatükrözte törekvéseinket egy közvetlen, barátságos, kölcsönös tiszteleten alapuló viszony kialakítására, de akadt elégedetlen szülő is.

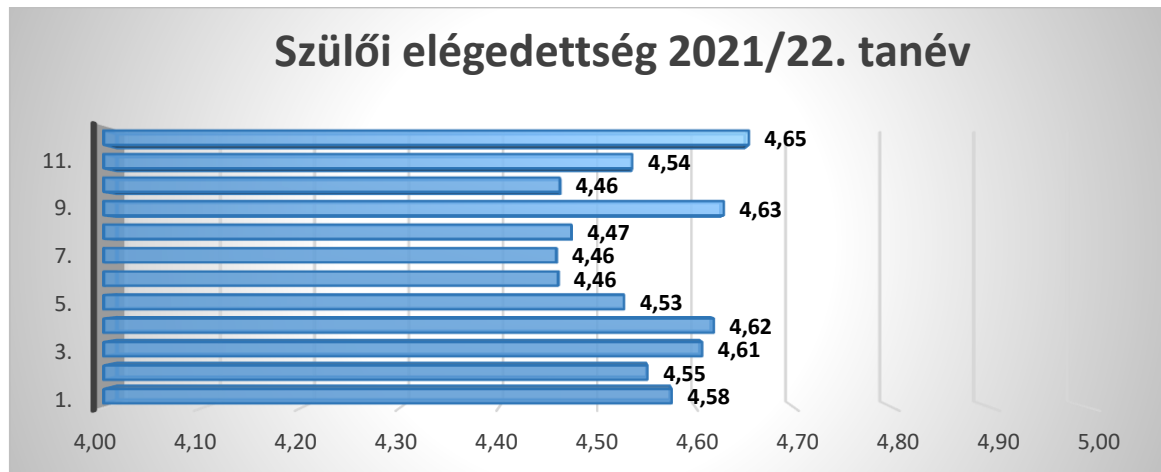
A kérdőíven szereplő kérdések a következők voltak:

Kérdés
1. A pedagógus nevelő-oktató munkája megfelel az iskola pedagógiai programjának, működésünk alapelveinek.
2. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógus ismeri a tanulót, testi és szellemi képességeit, törődik értelmi és érzelmi fejlődésével.
3. Személyisége hiteles, gyermekközpontú.
4. Reális, egyénre szabott követelményeket fogalmaz meg az egyéni haladási tervben.
5. Félévi és év végi szöveges értékelései informatívak.
6. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és megteszi a szükséges lépéseket, hogy a gyermek szakszerű segítséget kapjon.
7. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőségeket biztosít, a lemaradó tanulókat segíti.
8. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
9. Szülői megkeresésre időben és segítőkészen reagál.
10. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.

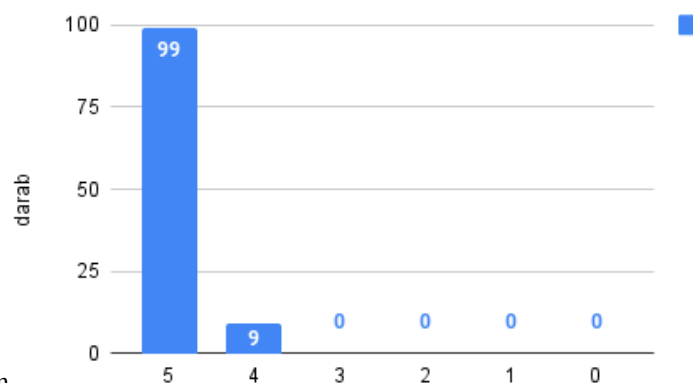
11. A fogadóórán kellő információt ad gyermekem haladásáról és beilleszkedéséről, valamint a fejlődése szempontjából hasznos tanácsokkal lát el.
12. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, a másik fél véleményének tiszteletben tartása jellemzi.

A válaszok alapján a pedagógusok értékeléseiről összesítések is készültek egyénileg és munkakör szerint is.

3. ábra: A csoportvezetők összesített eredményei



Az egyéni eredmények közül csupán a sajátom mutatom meg, hozzátevé, hogy érdemben nem éreztem azt, hogy az eredményekre bármilyen formában támaszkodni tudnék, hiszen egyrészt a kérdőívvezés névtelenül történt, másrészt számomra nem informatív egy értékelő szám. Segített volna viszont, ha konkrét esetekből tudtam volna olyan következtetéseket levonni, hogy helyes volt-e kiállni véleményemért, vagy a szöveges értékelést vajon informatívabbnak tartanák-e a szülők, ha minősíteném is gyermekük teljesítményét. Az alábbi táblázat mellett megkaptam azt a kimutatást is, hogy az egyes kérdéseknél hányasra értékelték, de ennek ellenére sem tudtam belőle messzemenő következtetéseket levonni.



4. ábra: Saját elégedettségi eredményeim

2. Pedagógiai Műhely

Pedagógiai Műhelynek nevezzük azokat a rendezvényeket, továbbképzéseket, amelyeken szakmai információkat osztunk meg egymással. Amikor valamelyik tantestületi tag részt vesz egy konferencián, workshopon vagy továbbképzésen, akkor annak tapasztalatait továbbadja a tantestület tagjainak, vagy összefoglaló beszámolót tart a tanultakról. A mentorált újoncokat is képezzük, amikor az óravázlat minőségi és szakmailag hiteles elkészítését tanítjuk, foglalkozásokat elemzünk. Esetmegbeszélések tartunk és komoly szakmai vitákat folytatunk módszertani gyakorlatokról vagy akár tanítási tartalmakról. Egyes rendezvények tervezése és szervezése is műhelymegbeszéléseken folyik. Kimagaslóan teljesített eddig az alsós szekció, de a konferenciákon való részvételekben a felsősök is jeleskednek.

Azért tartom a minőségbiztosítás témaköréhez tartozónak a Pedagógiai Műhelyt, mert keretei közt nyíltan, tabuk nélkül és konkrétan tudjuk értékelni eredményeinket, próbálkozásinkat és a szakmaiságot. Ügyelünk arra, hogy a viták, megbeszélések próbálják nélkülözni a személyeskedést, és tisztán szakmai jellegűek maradjanak, de hivatásunk jellege és az átélt érzelmi terhek miatt nem mindig tudunk teljesen higgadtan konzultálni. A minőségbiztosítás jegyében ezeken a valóban szakmai fórumokon van lehetőségünk hibáink elemzéseire, jógyakorlataink kialakítására és formálására, vagy a helyesnek tartott praktikák megerősítésére. Az összeségében több évtizedes szakmai tapasztalatoknál véleményem szerint nincs hitelesebb forrása az összegzésnek, javaslatoknak, elemzésnek.

Példa a Pedagógiai Műhely működésére: Jelenleg tanulói értékelési rendszerünk javításán és esetleges átalakításán dolgozunk, mivel szeretnénk érthetőbbé és átláthatóbbá tenni. Kerestünk olyan szakmai fórumokat és szakirodalmat, melyek a kérdéskörrel foglalkoznak. Hívtunk olyan előadót, aki továbbképzés keretében megismertet bennünket egy alternatív értékelési módszerrel, a gamifikációval. Ezek után saját javaslatainkkal kiegészítve eldöntjük, hogy szükséges-e jelenlegi módszereink ilyen vagy más irányú megváltoztatása, és ha igen, milyen módon. Majd a Team kidolgozza és megtervezi a tényleges menetet.

3. Munkatársi SWOT analízis tanulságai

Körülbelül egy éve, akkori tantestületünk majdnem egészével SWOT analízist készítettünk működésünkről. A SWOT elemzés a HR és a marketing területéről ismert. Célja egy vállalkozás, vagy szervezet működésének a feltérképezése annak érdekében, hogy stratégiai változtatásokat hajtsunk végre és meghatározzuk a fejlesztési irányokat, mielőtt terveznénk. Az elnevezés egy angol nyelvű betűszó, amely különböző területeket jelent:

- S-Strengths- Erősségek
- W-Weakness-Gyengeségek
- O-Opportunities-Lehetőségek
- T-Treats-Veszélyek

Az analízis csoportmunkában zajlott, oly módon, hogy rövid tájékoztató után egy négyfelé osztott lapra írtuk az általunk odaillőnek tartott címszavakat. Ezután online táblázat készült a csoportok munkájáról és egy értekezleten megpróbáltuk levonni a tanulságokat abból, amit láttunk. Bár szükséges és hasznos kezdeményezésnek tartottam az ilyen jellegű elemzést, nem lett tényleges eredménye és következménye. Utólag – a témát körülvéve – úgy gondolom, hogy túl sok csoportban történt próbálkozás és túl kevés iránymutatást kaptak ahhoz, hogy értékelhető eredmény szülessen. A rengeteg ellentmondás vagy utólag értelmezhetetlen kijelentés megakadályozta azt, hogy érdemben ki tudjuk alakítani jövőbeni működési stratégiánkat. Hasznosabb lett volna, ha egy kijelölt munkacsoport koordinálja a folyamatot, az adott felvetéseket megbeszéljük volna, majd ezek után tényleges lépések történnek annak érdekében, hogy szervezetünk átalakuljon, fejlődjön. Kiderült azonban az, hogy ugyanazt a területet az egyes kollégák más-más kategóriába sorolják. Lehet például a vegyes korosztályok oktatását lehetőségnek, vagy veszélynek is definiálni, ám egy szakmailag más hozzáállású, érettebb kolléga jellemzően erősségnek hiszi. Ez több területre igaz volt, így a szükséges pozitív hozzáállással rendelkezők sok olyan lehetőséget neveztek meg, ami másoknál a veszélyzónába került, mint például a tanulási sávok tanórák helyett, az intézmény elhelyezkedése, vagy az osztályzás hiánya.

Számomra akkor csalódást jelentett egyes kollégák hozzáállása, másrészt megerősítést nyert, hogy a többség ugyanúgy gondolkodik. Időközben tantestületünk összetétele pozitív irányba változott és jellemzően, kevés kivétellel azok maradtak nálunk, akik képesek elrugaszkodni a közoktatásban megszokottaktól, képesek megújulni és nyitottak az innovációk irányába. Végül a vezetőváltás során elvesztettük a SWOT elemzésben szerzett adatokat és eddig még nem vizsgáltuk meg újra szervezetünket ezen a módon. Amennyiben megismételjük a próbálkozást, úgy megfelelően elő kell készíteni, a kijelölt munkatársakkal fontos lesz közös megbeszélést tartani és mindenképpen szükség lesz bizonyos segítő kérdésekre, amelyek megadják a célnak megfelelő irányt, az alábbiak szerint, például az erősségek-gyengeségek témakörében:

- *Milyen előnyökkel rendelkezünk versenytársainkkal, tehát a többi magániskolával szemben?*
- *Milyen okai vannak annak, amikor elvisznek tőlünk egy tanulót?*
- *Megfelelő –e a szakértelem, amivel rendelkezünk?*
- *Szervezeti kultúránknak milyen előnyei/hátrányai vannak?*

- *Munkavállalóként milyen előnyeink/hátrányaink vannak a közsférában dolgozókkal szemben?*
- *Tanulói közösségünk összetétele hogyan és milyen mértékben befolyásolja a pedagógiai, szakmai munkát?*
- *Mi az, ami csak nálunk van?*
- *Mi az, ami szükséges lenne, de nincs?*
- *Milyen esetekben működünk hatékonyan és mikor nem? Okok?*
- *Melyek azok a szolgáltatásaink vagy módszereink, amellyel kifejezetten elégedettek tanulóink, vagy szüleik?*
- *Minek köszönhető folyamatos bővülésünk?*

Mindenképpen szükséges lesz az eredmények szűkítése és annak meghatározása, hogy mennyire valószínűsíthető például egy-egy veszély bekövetkezése. Fontos, hogy a lényeges dolgokkal foglalkozzunk és a rövid- és hosszútávú tervezésben is megjelenjenek az eredményekre épülő tettek, folyamatok. Lehetőségeink legoptimálisabb kihasználása az a terület, amelyiken mindenképpen közösen kell dolgoznunk.

VI. Nehézségeink

Nehézségeink alapvetően hasonlóak a közoktatásban jelenlévőkkel és felsorolásukra egy külön dolgozat sem lenne elég. Azok a területek, amelyek kimondottan és speciálisan érintik intézményünket, a következők:

1. Konfliktuskezelés

Fentebb leírt resztoratív módszereinkről minden szülőt tájékoztatunk, mielőtt iskolánkba íratná gyermekét. Igyekszünk elmagyarázni a lényegét és azt, hogy megvan a maga algoritmus, módszere a megoldási folyamatnak, az eredményekre pedig várni kell. A türelmetlen hozzáállás, a képzetlenség és a régóta bevésődött ragaszkodás az elavult büntetési szokásokhoz azonban a siker útjába állhat. Sokkal egyszerűbb azonnal vétkest keresni, megbélyegezni és büntetni, ahogy ez már régóta működik. Amikor saját gyerek hibázott, megvan a megértés, de amikor a más gyereke, akkor egyesek azonnali következményt követelnek. Nem értik, meg, hogy a gyermekek megalázásán kívül semmi hozadéka nincs a büntetésnek, resztoratív technikákkal azonban hosszútávon bevésődhet az agresszió haszontalansága. Meg tudjuk teremteni a nyugodt, kölcsönös elfogadáson alapuló toleráns légkört, el tudjuk érni, hogy a tanulók a rég elmúlt sérelmeiken túl tudjanak lépni, ha a szülők is partnerek ebben. Tudunk olyan technikákat mutatni tanulóinknak, amelyekkel meg tudják védeni magukat a bántalmazó magatartástól, de ezek szemléletformálóak, így időbe kerül elsajátításuk. A társadalmat nem tudjuk átalakítani, de iskolai közegünket át tudnánk, ha nem ütköznénk falakba. Összességében

azonban rendkívüli sikereket értünk el. A fizikai agresszió majdnem teljesen eltűnt intézményünkben, a verbális agressziót és az iskolai bántalmazás egyes formáit pedig erősen visszaszorítottuk. Csak remélni tudom, hogy haladhatunk tovább ezen az úton.

2. A társadalmi közeg

Sokszor jelenti nem várt problémák felbukkanását az, hogy tanulóink többsége nem az általunk megszokott nevelési és családi normák szerint nő fel. Gyakran szembesülünk a nevelés és a szabályok teljes hiányával, vagy épp a túlszabályozással és a gyermekkel szemben támasztott követelmények irreálisan magas mértékével. Vannak olyan családok, akik nem engedik, hogy gyermekeik tömegközlekedéssel utazzanak, vagy esős, hűvös időben az utcára mehessenek. Az öltözködési normák tiszteletben tartása sem mondható mindig sikeresnek, hiába kérjük, hogy az időjárásnak és a tanulók korosztályának megfelelő, kényelmes, a mozgást engedő öltözetben érkezzenek. A rendezvényekre, színházlátogatásokra nem kérünk ünneplőt, de az alkalomhoz illő öltözet elvárható lenne. A digitális eszközöktől való függőség jelenségei mellett a nem kielégítő étkezés napi gondokat okoz. A túlzott foglalkoztatás, a szabadidő teljes hiánya is előfordul. Saját, belső megfogalmazásunk szerint a különórák száma egyenesen arányos a középiskolai felvételi várható sikertelenségével és fordítottn arányos a központi felvételi pontszámaival. Gyakran előkerülő téma a pénz szerepe életünkben, hiszen tanulóink magas aránya finánciális helyzet alapján méri és ítéli meg az egyes embereket. Mindenről azt gondolják, hogy megvehető, de nincsenek tisztában az egyes árucikkek, szolgáltatások valódi értékével. Tudják például, hogy az ajándékba kapott legókészlet 250 000 forintba került, de amikor elmeséljük hogy egyes diplomás pedagógusok havi bére ennyi, nem értetik, mi ebben a probléma. Gyakori utazásaik során fogalmuk nincs róla, hogy merre járnak, csak az a fontos, hogy milyen ajándékokat kaptak, és a szállodai szolgáltatások mennyire feleltek meg az igényeiknek. Általános jelenség néhányuknál, hogy nincsenek tisztában azzal, hogy ki és mikor jön értük, és egyes bébiszittereket gyakrabban látunk, mint a szülőket. Nehéz megértetnünk azt a szülőkkkel, hogy kénytelenek vagyunk törvényesen működni, és az iskoláztatásnak is vannak bizonyos szabályai. Ritkán fordul elő nyílt konfliktus velük, hiszen diplomás emberekként igyekszünk a legintelligensebb megoldásokra törekedni és kellőképpen rugalmasak is vagyunk, de sajnos mi is egyre többször vagyunk kitéve verbális agresszióknak, megalázásnak, így nemrég átalakítottuk szerződéseinket, hogy jobban védve legyünk és meg tudjunk válni az agresszív magatartást tanúsítóktól. Remélem, hogy az elvétele megtörtént néhány eset egyedinek számít majd iskolánk történetében.

3. Évtizedes beidegződések

Napjainkban már nem szokás tisztelni a pedagógusokat. Ez önmagában nem okozna problémát, hiszen képesek vagyunk kivívni a tiszteletet meggyőző pedagógiai munkánkkal, a tanulókkal kialakított viszonyal. Amikor egy szülő látja, hogy gyermeke jókedvű és motivált, akkor sejtheti, hogy emögött komoly tudatosság lehet. Megjelennek azonban az újkeletű beidegződések, amelyek alapján megpróbálják előírni, hogy mit hogyan és mikor kellene tanítanunk, vagy mit kellene tennünk bizonyos helyzetekben. A szokásjog nagy úr és viszonylag gyakran kell szembesítenünk a szülőket azzal, hogy ismereteik elavultak. A követelményeket nekünk szakembereknek kell ismernünk, nem a szomszéd nénié vagy a nagymamáé. Nem értik azt sem, hogy egy teljesen kitöltött munkafüzet nem azt jelenti, hogy egy gyermek kiváló ismeretekkel és képességekkel rendelkezik, a pedagógiai munka erről lényegesen többről szól. Szeretnék az újat a modernet, de ragaszkodnak a régihez, a meghaladotthoz. Komoly ellentmondásokat szükséges megoldanunk, ami teljesen elhagyható és felesleges terhet jelent. Amikor évtizedes beidegződésekről szólok, akkor kimondottan a kétezres évekre gondolok, amelyek számos változást hoztak az iskolához, az oktatáshoz és a neveléshez való hozzáállásban. Kedvezőbb lenne, ha mindenki azzal foglalkozna, amihez ért, hiszen jobb esetben a pedagógusok sem formálnak jogot arra, hogy beleszóljanak az autószerelők, vállalkozók, ügyvédek, vagy háztartásbeliek munkájába, szokásaiba. Gyakran érezzük úgy, hogy túl sok ideje van a szülőknek, így előfordul, hogy hosszú, fáradtságos munkánk vész kárba egy-egy szülői csoportban megjelenő kritikus hangulat, vagy a valóságálatot teljesen nélkülöző megállapítások és szükségtelen elemzésük miatt.

4. Finanziális bizonytalanság

A magánszektorban, így nálunk is súlyozottan van jelen egyfajta létbizonytalanság, amit nemcsak az elégtelen állami támogatás, vagy a mecénások hiánya okoz. Szembesülünk az újabb és újabb gazdasági válságok hatásaival, a működési költségek folyamatos emelkedésével. Anélkül, hogy belső titkokat adnék ki elmondhatom, hogy a finansziális nehézségeket személyesen és az iskola által is megtapasztaljuk. Éppen a tervezési folyamatoknak lenne előfeltétele a stabil pénzügyi háttér, ezenkívül az eszközpark is megérett a megújulásra. Akadtak a közelmúltban olyan esetek, hogy tanulókat veszítettünk családjuk anyagi helyzetének instabilitása miatt. A fokozott, tanulói létszámra vonatkozó nyomás terhe folyamatosan fennáll, hiszen a meglévő létszám a növekedés ellenére sem képes kitermelni az összes költséget. Tandíjunkt már így is rendkívül magas, ennek ellenére a jövő tanévtől újabb emelés várható.

Hatással van mindez a tanulói fluktuációra és arra is, hogy egyre szűkebb réteg képes megfizetni az égbe szökő díjakat. Újonnan érkező családjaink változatos és új jelenségeket produkálnak, amire nem minden esetben vagyunk felkészülve.

5. Jogszabályi változások okozta bizonytalanság

Általánosságban elmondható, hogy a káosz jogszabályalkotási helyzet kiemelten sújtja az oktatásban résztvevőket. A magániskolákat ez annyiban érinti még súlyozottabban, hogy egy-egy hirtelen jogszabályváltozás a működést is veszélyeztetheti. Az utóbbi években egyre kevésbé lehetséges induló oktatási intézménynek működési engedélyt szerezni, vagy a meglévőt megváltoztatni, ezért fokozottan figyelniünk kell minden újítási tervünkre. Történtek próbálkozásaink a múltban arra, hogy a tantárgyi struktúrát megváltoztassuk így hivatalossá tegyük alternatív törekvéseinket, de hamar szárnyunkat szegték. A heterogén csoportszervezést is elutasították a felső tagozaton, a törvény viszont lehetőséget ad munkacsoportok létrehozására például egy projektmunkára.

A bizonytalanságot leginkább mégis az okozza, hogy nem tudhatjuk mikor adnak ki egy olyan jogszabályt, mely teljesen ellehetetleníti a működést. Folyamatosan figyeljük hát a hivatalos forrásokat és kapcsolatban állunk ügyvéddel is, hogy meg tudjuk menteni magunkat, amennyiben szükséges. A médiában és a közösségi platformokon megszokott pánikkeltést igyekszünk kivédeni, de mindez teljes mértékben lehetetlen. Munkatársainkat folyamatosan támogatjuk lelkiileg és igyekszünk teljeskörű felvilágosítást adni a minket is érintő törvényi változásokról.

6. A bizalmi helyzet fenntartása

Olykor előfordul, hogy tanulóink szülei valamilyen külső nyomás hatására, vagy egyéb okok miatt megkérdőjelezzik, hogy gyermekük megfelelő tempóban halad-e és adunk-e számukra elegendő és megfelelő keretet az iskolai mindennapokban, vagy „azt csinál, amit akar”. Számunkra egyértelmű a válasz, hiszen tudjuk, hogy mindenki csak saját tempójában képes fejlődni, emellett kereteink megfelelőek és a választási lehetőség nem egyenlő az anarchiával. Mi tudjuk, hogy utasításra nem alakul ki a belső motiváció, mégis foglalkoznunk kell a megrendült bizalom helyreállításával. Amikor a tanulón észrevesszük, hogy kétségbeesett próbálkozások történnek az otthoni tanítására, a szülőkkel komoly beszélgetéseken kell túlesnünk. Kiemelten jellemző volt ez a Covid-időszakra, ahol a szülők többsége tanári szerepet

vállalt magára, még ha szükségtelenül is. Nehezen szereztük utána vissza a hitüket, mivel úgy érezték, hogy a jövőben kiemelten bele kell szólniuk az oktatási és nevelési kérdésekbe.

Újnak mondható az a jelenség, hogy bár az oktatást ránk bízzák, a nevelést annál kevésbé, így szerintük először velük kellene konzultálnunk nevelési kérdésekben, és csak aztán beszélhetünk a gyermekkel. Mondanom sem kell, hogy ez egy iskolai közegben kivitelezhetetlen és bizarr elképzelés, mégis egyre gyakoribb elvárás. Amikor viselkedési problémákkal találkozunk, gyakran azonnali közbeavatkozásra van szükség, emellett a hosszabb távon fennálló problémákról is kötelességünk elsődleges partnereinkkel, a gyerekekkel konzultálni, hiszen ők állnak az események középpontjában. Természetesen jogos azonban az igény a tájékoztatásra, amit meg is teszünk. Amikor szakmai munkánkban a bizalom ilyen mértékben hiányos, akkor mi is elveszítjük azt a mi részünkről, és ennek következménye általában az, hogy útjaink elválnak egymástól. Ritkák azonban ezek az esetek is, de kénytelenek vagyunk kiemelten foglalkozni velük, hiszen igen megterhelőek.

7. Reklamációkezelés

Mint fentebb említettem, minden reklamációval foglalkozunk, hiszen ez mindannyiunk érdeke. A legtöbb esetben elég egy egyszerű tájékoztatás, hiszen valamilyen kommunikációs hiba miatt történt félreértés, vagy a hiányzó kommunikáció miatt nem kezeltük megfelelően a helyzetet, amit korrigálnunk kell. Amikor úgy érezzük, hogy komolyabb, konzultációt igénylő megoldásra van szükség, vagy több információra, esetfeltárássra, akkor a legjobb stratégia az időnyerés. Különösen fontos ez abban az esetben, amikor indulatok is színre lépnek. Ilyen esetekben teamben keressük a legmegfelelőbb megoldást, amiről az érintetteket is tájékoztatjuk. Általában kialakul az együttműködés és tovább tudunk lépni. Vannak olyan esetek, amikor a tények felülvizsgálata során be kell ismernünk, hogy hibáztunk, ami valóban emberi dolog, emellett mi is folyamatosan tanulunk. Személy szerint nem szégyellem ezt őszintén elmondani, és elnézést kérni. Azonban vannak olyan pedagógiai hibák, amelyeket kollégánk védelme érdekében, a csapaton belül előnyösebb feltárni és megbeszélni. Ezekre az esetekre is vannak hasznos és bevált kommunikációs technikák. Vezetőként megkövetelem, hogy védjük szakmai becsületünket és munkatársainkat, ezért ki kell állnunk egymásért minden esetben. Fontos az a módszer is, hogy a reklamáló szülőt ahhoz a személyhez irányítsuk, aki miatt panaszt tesz, mivel a megkerülés igen gyakori. Lehetősége van a megbeszélés után munkaközösségvezetőhöz, vagy magasabb vezetőhöz fordulni, de rengeteg nehézséget okozott már számunkra az, amikor rögtön a fenntartót keresik olyan esetekben, amelyek abszolút nem

az ő hatáskörébe tartoznak. Folyamatosan tárgyalunk erről a fenntartónkkal, aki rendkívül jó szándékú, de nem szakmabeli. Nehezen értette meg, hogy számunkra ez mennyire súlyos problémát okoz, de időközben elfogadta.

8. Munkatársak

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján egyre inkább azt gondolom, hogy csak a legstabilabb, szakmailag legfelkészültebb és folyamatos megújulásra képes kollégáink bírják a magas követelményeket, amelyeket intézményünkben teljesíteni kell. Bár munkakörülményeink, együttműködésünk, és családi létszámunk valóban kedvezőek, mégis szükségszerűen és folyamatosan magas szinten kell teljesítenünk ahhoz, hogy megfelelő szolgáltatást nyújtsunk. Elengedhetetlen, hogy készüljünk a napi munkára, tervezzünk, koordináljunk és képesek legyünk az együttműködésre. A kreatív hozzáállás is nélkülözhetetlen. Bízunk kell abban az irányban amit képviselünk és nem térhetünk vissza a közoktatásban alkalmazott hatalmi, vagy büntető, jegyekkel fegyelmező szokásokhoz. A tankönyvtől elrugaszkodva életszerű tartalmakhoz kötni a tananyagot és kiemelten figyelni közben arra, hogy a soft skill-eket szem előtt tartsuk, szintén magasfokú felkészültséget feltételez. Az évek során nem egyszer fordult elő, hogy munkatársunk visszatért egy kiszámíthatóbb és kevésbé innovatív környezetbe, amiben semmi gondot nem látok, hiszen véleményem szerint egy felkészült pedagógus a közoktatásban is tud maradandót nyújtani és stabil alapokat adni a rábízott diákoknak. Számos kollégánk megkérdőjelezi a családok viselkedési és nevelési normáit, de ahhoz, hogy toleranciára neveljünk, nekünk is toleránsnak kell lennünk. Nincs jogunk a családok értékrendjét megkérdőjelezni, hiszen elvárjuk tőlük, hogy elfogadják a miénket. Nincs általános érvényű kinyilatkozás arra, hogy mi helyes és mi nem. Amennyiben ezt szem előtt tartjuk, lényegesen könnyebb egy kölcsönösen elfogadó viszonyt kialakítani, mintha mereven ragaszkodnánk nevelésünkhöz és dogmáinkhoz. Nekünk is bízunk kell a szülőkben és a diákokban, ha tőlük ezt várjuk el! Személyiségünkkel és tudásunkkal is tudunk tiszteletet kivívni, és nemcsak a szabályok szajkózásával lehet fegyelmezni, hanem érvekkel, magyarázatokkal és beláttatással is. Elegendő időt kell szánnunk partnereink, munkatársaink tájékoztatására és nem csupán letudni a munkaidőt, majd elfelejteni, hogy szakmai és emberi felelősséget vállaltunk munkánkért. Többször említettem, hogy kiváló szakembereink vannak, de minden évben akad olyan, aki kihullik a rostán. Megértem és jogosnak is tartom a kétségeket, és elfogadom azt, hogy nem mindenki számára a mi intézményünk a legmegfelelőbb, ezért sok sikert kívánva engedem el azokat, akik máshol keresik önmaguk megvalósítását. Időközben sikerült egy kifejezetten stabilnak mondható szakmai közösséget kialakítani, a fluktuációt

minimálisra csökkenteni és elfogadni. Nehézséget és rengeteg időráfordítást igényel azonban a lelkek ápolása, erősítése és a jó munkahangulat megtartása, mivel kétes helyzetekben kiderül, mennyire érzékeny pedagógus társadalmunk, melynek részei vagyunk.

VII. Összefoglalás

Dolgozatomban köznevelési intézményem, a magánfenntartású Tópark Általános Iskola működését vizsgáltam abból a szempontból, hogy a szociológiai tényezők és a jellemzően jóléti közeg milyen hatással van a pedagógiai-szakmai munkára, a rövid- és hosszútávú tervezési folyamatokra. Fiatal, mindössze 4 éves intézményünk jelenleg is dolgozik saját hagyományai kialakításán.

A felhasznált szakirodalmi források segítségével igyekeztem szakmai alapokra helyezni a témakör feldolgozását, miközben hangsúlyozottan saját kialakult véleményemet közöltem és meglévő tapasztalataimra támaszkodtam. Felhasználtam emellett azokat a korábban írt elemzéseimet, dolgozataimat, melyeket a jelenleg is tartó kétéves Közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga - szakirányú továbbképzés során készítettem.

Részletesen elemeztem az infrastrukturális és társadalmi környezetet, a tanulói összetétel sajátosságait és az intézményben folyó oktató-nevelő munka speciális vonásaira is kitértem. Az épület és környezete, a személyi és tárgyi feltételek adottak a minőségi szakmai munkához. A közeg igényeinek megfelelő, modern és személyre szabott oktatást nyújtunk kis csoportokban, a tanulókhöz mérten nagy létszámú pedagógus közösséggel. Mindennapjaink szerves része a differenciálás, az egyéni bánásmód és saját tempóban történő haladás, a tehetséggondozás, a projektszemlélet és a munkavállalói kompetenciák erősítésére való törekvés. Rendszerben gondolkodunk, hiszünk a tapasztalati oktatásban és a tananyagon túlmutató, egyedi fejlődésben. A partneri viszony nemcsak a szülőkkel, hanem a tanulókkal is fennáll. Mentorként is részt veszünk oktatásukban és nevelésükben. Mindeközben integrálunk, hiszen tanulóink sokszínűek, egyéni sajátosságaik eltérőek, de sajnos bizonyos módon szegregálunk, ami intézményspecifikusan sajnálatosan elkerülhetetlen.

A családok életében bekövetkező folyamatos változások, egyes módosult szerepek konfliktusokat okoznak a kölcsönösen együttműködő partneri viszony kiteljesedésében. Nehéz a pedagógusok és a szülők szignifikánsan eltérő társadalmi helyzetből adódó véleményütközések kezelése is, de minden szinten kiemelt figyelmet kap a konfliktuskezelés és a minőségbiztosítás. Partnereink igénye nagyban befolyásolja az intézményben folyó munkát.

A rövid- és hosszútávú tervezési folyamatok leírásánál előtérbe helyeztem a kifejezetten intézményünkre jellemző folyamatokat és kiemeltem a csapatmunka szerepét, fórumait. Az intézményre jellemző csoportfolyamatoknál a tanulókat és a pedagógusokat is vizsgáltam. Partnereink bevonását az iskolai mindennapokba elengedhetetlennek tartom, csakúgy mint a folyamatosan jelenlévő innovációra való törekvéseket. Fenntartónk, a Mindset Nonprofit Kft. képviselőjével egyeztetve interjú formájában tértem ki egyes kérdésekre, hogy hiteles forrásból külön is megvilágíthassam az intézmény bizonyos jellemzőit. Ő jelentősen eltérő szemszögből látja az intézmény működését, de ugyanazokat a törekvéseket és általános célokat jelölte meg, mint én. Az intézmény bővülése horizontálisan folyamatos, vertikálisan pedig tervben van. A minőségbiztosítás intézményünk egészének kulcskérdése, ezenkívül kiemelt hatással bír a tervezési és szervezési folyamatokra, ezért több fórumon is megtörténik.

Külön fejezetben taglaltam meglévő nehézségeink közül azokat, melyeket intézményspecifikusnak tartok, így többek közt pedagógiai törekvéseink megvalósítását, a konfliktus- és reklamációkezelést, az anyagi és jogi bizonytalanságukat. Munkatársaink folyamatos képzése és szemléletformálása külön feladat, ami sikeresnek mondható. A minőségi szakmai munka elvárás minden oldalról, így folyamatos megújulást és a nagyfokú szakmai tudás mellett elhivatottságot is feltételez.

Összesítve a fentieket kijelenthetem, hogy iskolám úttörő munkát végezve próbál kiutat jelteni az oktatásra jellemző körforgalomból, mely kijelentés időközben szlogenünkké is vált. Szervezetünket magas színvonalú szakmai, pedagógiai, tervező- és szervezőmunka jellemzi, mely komoly erőfeszítéseket kíván. Mindez nem valósulhatna meg összetartó közössége, eltökéltség és hit nélkül.

Bízom abban, hogy a jövőben is fennmaradhat, bővílhet és kiteljesedhet intézményünk, ehhez megfelelő partnereket talál és utat mutathat az erre rászorulóknak oktatási rendszerünk labirintusában. Csak álmodni merek arról, hogy a jövőben mindezen törekvések megvalósítása szélesebb tömegek számára is elérhetővé válik.

Felhasznált irodalom:

- Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Semmelweis Kiadó, 2015 (4. fejezet)
- Farkas Zoltán: A társadalmi helyzet fogalmának értelmezései. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2013 Szerzői kézirat, In: Társadalomkutatás 31. évf., 2: 109-124.
- Ferenczi István: A pedagógusszerep szükséges változásai. Miskolc: Miskolci Egyetem 1998 in: Új pedagógiai szemle, 1998. március [elérhető: Országos Széchenyi Könyvtár]
- Horváthné Zilahy Ágnes: Integrált nevelés, avagy hatékony iskolát mindenkinek. Miskolc: Miskolci Egyetem 2007 in: Új pedagógiai szemle, 2007. március-április [elérhető: Országos Széchenyi Könyvtár]
- Kovács Réka Rozália: A család fejlődése, az életciklus szemlélet. Pécs: Pécsi Tudományegyetem BTK Pszichológia Doktori Iskola Fejlődés- és Klinikai Pszichológia Doktori Program, 2012 [elérhető: Országos Széchenyi Könyvtár]
- Megyeri Márta: Szociológia, szociálpszichológia. Budapest Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008 Felelős kiadó: Nagy László főigazgató
- M. Nádasi Mária: A megváltozott családok hatása a gyermekekre. Budapest: ELTE TÓFK 2016 In: Gyermeknevelés 4. évf. 2. szám 35–47.
- M. Nádasi Mária: Adaptivitás az oktatásban Budapest: ELTE Eötvös kiadó, 2007
- N. Kollár Katalin-Szabó Éva: Pedagógusok pszichológiai kézikönyve (II. kötet). Budapest: Osiris Kiadó, 2017
- Ollé János: Az iskolák belső világa. Budapest: Magyar Bölcsész Konzorcium-ELTE PPK, 2006 In: A gyakorlati pedagógia néhány alapkérdése – Az iskolák belső világa 6. kötet p. 13-26.
- Pölöskeiné Hegedűs Helén: Projektmenedzsment elemzés és tervezés módszertana. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008
- Szalai Linda Katalin: A csoportfolyamatok és a szerepek alakulása saját testületemben – Pedagógusszerepek. MATE Közoktatásvezető és pedagógus szakvizsga beadandó dolgozat 2022
- Szalai Linda Katalin: A fenntartó jogai és kötelezettségei és ezek érvényesülése intézményünkben. MATE Közoktatásvezető és pedagógus szakvizsga beadandó dolgozat 2022
- Tóth László: Csoportfolyamatok az osztályban. Debrecen, KLTE Pszichológiai Intézet, 1996 In: Balogh László – Bugán Antal – Kovács Zoltán – Tóth László (szerk): Fejezetek az alkalmazott lélektan köréből. 2. átdolgozott kiadás. p. 149-160.
- 2011. évi XCIX. törvény (Köznevelési törvény) fenntartóra vonatkozó paragrafusai, rendelkezései (19§, 21§, 31§, 48§, 77§, 83§, 84§); 229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a törvény végrehajtásáról [forrás: Wolters Kluwer Hungary Kft. hatályos jogszabálygyűjteménye]

Internetes források:

- Balogh László: Elméleti kiindulási pontok tehetséggondozó programokhoz In: A Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége (MATEHETSZ) honlapja [online] A Nemzeti Tehetségsegítő Tanács 2007. január 5-6-i tanácskozásához [2022.12.30.] >URL: <https://tehetseg.hu/balogh-laszlo-mi-tehetseg>
- Oktatási Hivatal honlapja [2022.12.28.] > URL: <https://www.oktatas.hu/>
- Tópark Általános Iskola honlapja [2023.03.15.] > URL: <https://toparkiskola.hu/>
- Varga Daniella: SWOT elemzés készítése és használata a gyakorlatban [online] Modern Marketing weboldal, 2020 > URL: <https://daniellavarga.hu/swot-elemzes/> [2023.04.16.]
- Wachtel, Ted: Resztoratív praktikák, 2009 Bob Costello- Joshua Wachtel- Ted Wechtel (2009): *The Restorative Practices Handbook for Teachers, Disciplinarians and Administrators*. Bethlehem, Pennsylvania, USA, International Institute for Restorative Practice Forrás: Oktatókutató és Fejlesztő intézet: > URL: https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke6_lap1.html

Ábrajegyzék:

1. A Tópark Általános Iskola diákjainak lakhely szerinti összesítése (részleges) 14.o.

2. Kördiagram a diákok lakhelyéről (részleges) 14.o.
3. Csoportvezető tanárok szülői elégedettségi kérdőívének összesített eredményei (2021/22-es tanév) 45.o.
4. Szalai Linda Katáin szülői elégedettségi kérdőívének összesített eredménye (2021/22-es tanév) 45.o.

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szalai Linda Katalin
A Hallgató Neptun kódja: RDR6TR
A dolgozat címe: Iskolám társadalmi környezete, főbb szociológiai meghatározói, ezek hatása a pedagógiai tervező és szervezőmunkára
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Neveléstudományi Intézet, Szak módszertani Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.


Ha a fenti nyilatkozáttal valójában állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után teherem.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóri rendszerébe.

Kelt: Budapest, 2023. év április hó 26. nap


Hallgató aláírása

5. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott SZALAI LINDA KATALIN Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Kaposvár Campus, közioktatási vezető-pedagógus szakvizsgaszak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Budapest 2023.04.05 hó 25. nap


Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Kaposvár, 2023. április 27.


Belső konzulens
Vclner András főiskolai docens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!