

SZAKDOLGOZAT

OE-KVK-
TMPK
2022

Mészáros Orsolya
T009654/FI12904/B

Óbudai Egyetem
Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar
Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ

SZAKDOLGOZAT

OE-KVK-TMPK

2022

Hallgató neve: Mészáros Orsolya

Hallgató törzskönyvi száma: T009654/FI12904/B



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

KANDÓ KÁLMÁN VILLAMOSMÉRNÖKI KAR
TREFORT ÁGOSTON MÉRNÖKPEDAGÓGIAI KÖZPONT

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2020. május


.....
hallgató aláírása



1081 Budapest
Népszínház u. 8.

+36 1 666-5389

simonics.istvan@tmpk.uni-obuda.hu
www.uni-obuda.hu



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar
Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Mészáros Orsolya Ágnes

Szakedolgozat száma: SZD22032414201631

Törzskönyvi száma: T009954/FI12904/K

Neptun kódja: XXXXXXXXXX

Szak: közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga

Specializáció:

A dolgozat címe: Iskolaprofil kialakítása a 7 szokás iskolaprogram segítségével

A dolgozat címe angolul: Developing a school profile with the help of 7 habits school program

A feladat részletezése:

1. Iskola és marketing
2. A 7 szokás program bemutatása
3. A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezeti átalakulása
4. A jövő nemzedéke

Intézményi konzulens neve: Tomory Ibolya

A kiadott téma elévülési határideje: 2023. 05. 15.

Beadási határidő: 2022. 05. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2022. 03. 29.



P.H

Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

.....
külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

KANDÓ KÁLMÁN VILLAMOSMÉRNÖKI KAR
TREFORT ÁGOSTON MÉRNÖKPEDAGÓGIAI KÖZPONT

SZAKDOLGOZAT KONZULTÁCIÓS NAPLÓ

Hallgató neve: Mészáros Orsolya

Neptun kód: [REDACTED]

Munkarend (nappali vagy levelező): levelező

Szakedolgozat címe magyarul: Iskolaprofil kialakítása a 7 szokás iskolaprogram segítségével

Szakedolgozat címe angolul: Developing a school profile with the help of 7 habits school program

Intézményi konzulens neve: Dr Tomory Ibolya

Külső konzulens neve: -

Alk.	Dátum	Tartalom	Aláírás
1.	2021.09.02.	A téma behatárolása	[Signature]
2.	2021. 10.20.	A cím pontosítása	[Signature]
3.	2021.11.16.	A szakedolgozat szerkezete	[Signature]
4.	2021.12.09.	A kutatás	[Signature]

A Konzultációs naplót mind a négy helyen, egyszerre kell aláírni az intézményi konzulenssel.

Kérjük, hogy az adatokat számítógéppel töltsse ki, és Word formátumban küldje meg az intézményi konzulensnek elektronikusan, aláírással!

A hallgató a „Diplomamunka” tantárgy aláírási követelményét teljesítette.

Budapest, 2021.05.02.06.

[Signature]
Intézményi konzulens



1081 Budapest
Népszínház u. 8.

+36 1 666-5389

simonics.istvan@tmpk.uni-obuda.hu
www.uni-obuda.hu



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

KANDÓ KÁLMÁN VILLAMOSMÉRNÖKI KAR
TREFORT ÁGOSTON MÉRNÖKPEDAGÓGIAI KÖZPONT

SAKADOLGOZAT KONZULTÁCIÓS NAPLÓ

Hallgató neve: Mészáros Orsolya

Neptun kód: [REDACTED]

Munkarend (nappali vagy levelező): levelező

Szakdolgozat címe magyarul: Iskolaprofil kialakítása a 7 szokás iskolaprogram segítségével

Szakdolgozat címe angolul: Developing a school profile with the help of 7 habits school program

Intézményi konzulens neve: Dr Tomory Ibolya

Külső konzulens neve: -

Alk.	Dátum	Tartalom	Aláírás
1.	2022.02.17.	A szakirodalom felhasználása	[Signature]
2.	2022.03.21.	A megfelelő hipotézis	[Signature]
3.	2022.04.11.	A kutatás kidolgozása	[Signature]
4.	2022.05.02.	A szerkezet véglegesítése	[Signature]

A Konzultációs naplót mind a négy helyen, egyszerre kell aláírni az intézményi konzulenssel.

Kérjük, hogy az adatokat számítógéppel töltsse ki, és Word formátumban küldje meg az intézményi konzulensnek elektronikusan, aláírással!

A hallgató a „Diplomamunka” tantárgy aláírási követelményét teljesítette.

Budapest, 2022.05.04.

[Signature]
Intézményi konzulens



1081 Budapest
Népszínház u. 8.

+36 1 666-5389

simonics.istvan@tmpk.uni-obuda.hu
www.uni-obuda.hu

Mészáros Orsolya

Iskolaprofil kialakítása a
Kesjár Csaba Általános
Iskolában a 7 szokás
iskolaprogram segítségével

2022

Tartalom

1. Iskola és marketing: az iskola, mint szervezet.....	10
1.1. Az ideális iskola.....	10
1.2. Iskolai szervezet a közoktatásban	11
1.3. A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezete	12
1.4. A szervezeti kultúra	15
2. A 7 szokás program bemutatása	17
2.1. A boldogságkeresés filozófiája és mechanizmusai.....	17
2.2. A 7 szokás	20
3. A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezeti átalakulása	36
3.1 Iskolatörténet	36
3.2 Termékeny talajban.....	37
3.3. A szervezetfejlesztés folyamata	38
3.4 Kulcsmomentumok.....	45
3.5. A nehézségek.....	46
3.6. Lego, avagy 7 elemek az iskola működésében	47
3.7 A fenntarthatóság.....	49
4. Az intézményi folyamatok és a jövő nemzedéke: A kutatás	51
4.1. A kutatás folyamata, módszerei	51
4.2 A kérdőív értékelése.....	53
4.3 Interjú az iskolaigazgatókkal.....	63
Összegzés.....	66
Summary	67
Irodalomjegyzék	68

Bevezetés

„Megvásárolta a szemüveget. Hazasietett. Otthon azonnal fölvette. Szép, fekete, csontkeretes szemüvege volt. Mustrálgatta magát a tükörben. A szemével, az üvegfényben csillogó szemével a szemét nézte és az arcát, és az arcán a remegő, alázatossá vált lelkét. Komoly volt, ünnepélyes.... Ez a rend - töprengett. - Csak azt nem tudom, vajon a világ távolodik-e el tőlünk ilyenkor, vagy mi távolodunk el a világtól, ösztönösen, attól a világtól, melyen annyi rondaságot láttunk. Messze tőle, messze-messze, minél messzebb, hogy csak nagy körvonalait, csillagközi helyzetét szemléljük. Lehet, hogy így van, lehet, hogy ez a dolognak mélyebb értelme. A szem védekezik. A lélek védekezik. Nem akar látni, minekelőtte örökre becsukódik. Beüvegesedik, aztán megüvegesedik. Bizony.”

(Kosztolányi: Szemüveg)

No igen, védekezik a szem, védekezik a lélek. Nem tudok nem gondolni Isten ígéretére, amelyet Noé bárkája történetében tett.

„Ha összegyűjtöm a föld felett a felhőket, és a szivárvány megjelenik a felhőkön, akkor megemlékezem szövetségemről, ami fennáll köztem és köztetek, meg minden élőlény és test között. A víz nem válik többé vízözönné, hogy minden lényt elpusztítson.” (Biblia)

Tehát Isten többé nem pusztítja el a földet, hisz ezt ígérte. No és az ember? Aki nem tanul a történelem évszázadaiból, nem tanul az emberiség hibáiból, aki képtelen felelősséget vállalni a környezetéért, csak mert az némi kényelmetlenséggel jár. Talán nincs tanulás, nincs fejlődés, az emberiség, mint olyan gyógyíthatatlan, javíthatatlan. Akkor valóban jobb is, ha védekezik a szem és védekezik a lélek.

Vagy keres egy szűkebb fókusz. Egy olyan fókusz, melyben az egyén munkálkodhat, melyben megteremtheti önnön boldogságát, melyben van értelme a tanulásnak és a fejlődésnek. Csak így lehet. Csak így lehet értelme. Egy tágabb perspektívából minden, ami az iskolában történik, szinte teljesen hasztalan. A boldogsághoz annyira kevés kell és azt mennyire nehéz elérni, megtalálni és elfogadni. Talán tényleg igaza van Csányi Vilmos etológusnak abban, hogy a művészet az egyetlen igazán fontos dolog, mert a világban alapvetően mindenből túltermelés van. Nincsen szükségünk ennyi tárgyra, ennyi dologra. A foglalkozások és a tevékenységek nagy része csak azért szükséges, hogy az emberek elfoglalják magukat, így szabályozva az agressziót. S a művészetek erre a célra pont megfelelnek. Ha a túltermelést leállítanánk, akkor a Föld sorsa is megoldódna. Érdekes teória, sokszor gondolok rá. Főleg, amikor a diákok elmondják, hogy otthon az az itiner, hogy a matek meg a nyelvtanulás a fontos, a többi nem

számít. A többi! De hiszen éppen a többi számít. Miért van az, hogy sokszor azt érzem, csak én hiszek ebben. Hogy az értékalapú oktatás, nevelés és szemlélet létjogosultsága folyton megkérdőjeleződik.

De hát nem az az ember célja az életben, hogy boldog legyen. Szükséges ehhez az, hogy tudjon fejben kétjegyűvel osztani? Nem hiszem. Szükséges ehhez az, hogy tudja, mi az a kovalens kötés, vagy a mássalhangzótörvények? Nem hiszem.

De mennyire fontos az, hogy ismerje önmagát, vágyait, céljait, kitartásának határait, hogy felismerje önmaga és mások érzelmeit, hogy érvényesen kapcsolódni tudjon társaihoz, hogy szeressen, hogy szerelmes legyen, hogy sírjon, ha csalódik és főként, hogy meg tudja különböztetni a jót és a rosszat.

Hosszú volt az út, mire magam is megértettem, hogy mit is keresek bármilyen iskola falai között. Én, aki sosem akartam tanár lenni, én ennek a szónak a görög szinonimáját leírni sem akarom. Valamiféle valódi értelemkeresés keresés során rengeteg olvasmányélménnyel magamban érkeztem meg a legfontosabb tudáshoz, ahhoz, hogy semmit sem tudok. Folyton fejlődnom kell ahhoz, hogy valami igazán maradandót és értékeset köthessek a diákjaim útibatyujába.

...

1. Iskola és marketing: az iskola, mint szervezet

1.1. Az ideális iskola

Ez egy létező fogalom? Van mögötte reális fogalom? Én egyértelműen hiszek abban, hogy igen. Ennek több oka is van. Az egyik, hogy az ember egyik legnagyobb belső ellensége a tétlenség. A tompa, tanult tehetetlenség, mely belülről rág és felemészti az ember emberi létét. A tanulás az egyik olyan tevékenység, mely alapvetően ösztönös, melyet a belső motiváció vezérel és minden ember, kisgyerek természetének sajátja. A tanulási folyamat sokféle lehet. A mozgásos, a perceptuális, a verbális tanulás vagy akár a szociális tanulás már egészen kisgyermek-korban elkezdődik és eleinte nem kötődik intézményhez. Az óvodáskor után azonban, egy 6-7 éves kisgyermek belecsöppen az intézményesített oktatásba és a többnyire kíváncsi, érdeklődő, nyitott kisgyermek egyszer csak elveszíti a kedvét és az érdeklődését. Szomorú ez, de tény. Elég egyszerűen megkérdezni a gyerekeket. De vajon hol a hiba? Hol rontjuk el?

Az oktatásról való elmélkedés már az ókori görögök elméjét is megragadta. Platón szerint az oktatás lényege a helyes szokások elsajátítása és gyakorlása, valamint az erények fejlesztése. Arisztotelész Politikájában azt is kifejti, hogy fontos, hogy mindenki egyforma nevelésben részesüljön és ennek megszervezése közös feladatunk. Az intézményesített oktatás azonban már a folyamvölgyi társadalmakban is fellelhető volt. Mezopotámiában, Egyiptomban és Indiában a földművelés és a tudományok fejlődése az oktatás fejlődését is előidézte. Ha végigtekintünk a neveléstörténet nagy alakjain, Aranyshájú Szent Jánostól Erasmuson, Comeniuson vagy Pestalozzin át egészen a svéd tanítónőig, Ellen Key-ig, - akitől kezdve gyakorlatilag kibontakoztak a reformpedagógiai mozgalmak – azt láthatjuk, hogy bár a fókusz mindig máshol volt, de a szándák feltétlenül pozitív és jobbító volt minden esetben és kétség sem férhet ahhoz, hogy az ideális iskola legfontosabb eleme a boldog és motivált diák.

Talán a reformpedagógiát képviselő intézmények közelítik meg leginkább ezt az ideát, ám az is fontos szempont, hogy a közép- és felsőoktatásban megjelenő, és a későbbi munkaerőpiaci elvárásokkal mennyire lehet összefésülni az úgynevezett boldog diákot.

De nézzük is, hogy mely szempontoknak kell megfelelnie egy ideális iskolának. A boldog diák mellé feltétlenül szükséges egy boldog tanár is. S ha ez a kettő megvan, akkor nem elérhetetlen a boldog szülő fogalom léte sem.

Minél kisebb a gyermek, talán annál meghatározóbb a személyi feltétel, maga a tanító és az belőle áradó elfogadó szeretet, később azonban ez már önmagában nem elégséges a felső tagozatos vagy a középiskolai oktatásban. A boldog résztvevőkön túl az is fontos, hogy a tudás hasznos és értelmes legyen, túlmutasson az iskola falain, értékeken alapuljon és megfelelő alapot nyújtson a további tanulmányok számára. Ha végig gondoljuk ezeket a feltételeket, akkor a magyar oktatási rendszer nagyon hamar elbukik. Magyartanárként magam sem hiszek abban, hogy a mássalhangzótörvények egy 10-11 éves gyermek számára korban és hasznosság tekintetében megfelelnek bármiféle kívánalmaknak. Igaz, a gondolkodást fejleszti, bár ahhoz valószínűleg keresnék egy kevésbé elvont, kevésbé absztrakt témát. A természetes érdeklődés felkeltésére és kielégítésére azonban milyen jó lenne, ha lennének természettudományos kísérletek, laborok, a laborokban felszerelés és ma már azt is hozzá kell tennem, hogy szaktanárok. Elég hervasztó ugyanis fizikából és kémiából kizárólag tankönyvi leírás alapján tájékozódni a kísérletekről. Tehát elmondhatjuk, a megfelelő anyagi és tárgyi feltételek nélkül az ideális iskola csupán egy idea marad. S ha ezek az alapok léteznek, akkor léphetünk csupán tovább megfelelő pedagógusok, módszerek és szemlélet felé, amely így már lehetőséget nyújt valamiféle ideálshoz közelítő oktatási intézmény létrejöttéhez.

Az ideális iskola tartalmaz tehát egy boldog diákot és boldog tanárt, megfelelő oktatásprogramot és ahhoz kapcsolódó módszertant, értékeket azonosít, támogatja az egyén fejlődését, valamint reflektál a társadalmi és a munkaerőpiaci igényekre.

1.2. Iskolai szervezet a közoktatásban

Bármilyen szervezetről beszélünk is, valamilyen egységre kell gondolnunk, ahol alkotó és végrehajtó egyének haladnak egy közös cél felé valamiféle szervezeti struktúrában, ahol mindenkinek megvan a maga feladatköre és csoportja. Mind a szervezeti struktúra, mind a vezetés kultúrája sokféle lehet. Számptalan példát találunk a szakirodalomban arra is, hogy mely struktúrák és vezetési minták a legeredményesebbek, ám a közoktatási intézmények nem feltétlenül a legeredményesebb ismérvek mentén működnek.

A közoktatás mindig is egy központosított és felülről irányított terület volt, ám voltak a jelenleginél szerencsésebb struktúrák és oktatási rendszerek is. Az oktatás területe is olyan mértékben átpolitizálódott, hogy arról pusztán szakmai szempontok alapján beszélgetni, nyílt szakmai vitákat folytatni gyakorlatilag lehetetlen. Ám a jelenlegi oktatásvezetés nem is nyitott a kommunikációra. Ez az egyetlen biztosan rossz hozzáállás.

A már többször emlegetett két gyásznapi közül az első 2013. január 1-je volt, mely naptól kezdve az állam gondoskodott az a Klebelsberg Intézményfenntartó Központon (KLIK) keresztül az oktatási intézményekről. Ez a fajta központosítás a mi iskolánkat kifejezetten hátrányosan érintette. A kiemelkedően oktatásbarát Önkormányzat irányítása mellett élte iskolánk a fénykorát minden szempontból.

„2017. január 1-jétől a KLIK helyébe intézményfenntartóként az önálló költségvetési szervként működő tankerületi központok léptek, teljeskörűen átvéve az önkormányzatoktól a működtetés felelősségét is.” (Jordán, 2019)

Ez volt a végső dőfés az amúgy is gyengélkedő közoktatás számára. Létrejött egy fejnehéz monstrum szervezet, mely jellegétől fogva lomha és eredménytelen volt, míg az iskolákat és az addigi fenntartókat megfosztották mindennemű jogától, így az esetlegesen felmerülő igényekre és problémákra egyszerűen lehetetlen volt időben reagálni. Úgy is definiálhatnánk, hogy ez volt az a pillanat, amikor az államtól a szülők és a pedagógusok kényszerűen át kellett vállalják az intézmények fenntartását. Meggyőződésem, hogy a magyar közoktatás jelenlegi legnagyobb problémája az utánpótlás hiánya. A tantestület nálunk is elöregedett. Nincs 30 év alatti kollégánk és 40 év alatt is csupán hárman vannak. Egy gyors statisztikát végezve tantestületünknek 17 tagja van 40 és 50 év között, 12-en 50 és 60 év között, valamint 4 kolléga életkora 60 év fölött van. Várhatóan ők ennek a tanévnek a végén nyugdíjba mennek. Tartok tőle, hogy nagyon hasonló statisztikai adatokról számolhatnának be más intézmények is. Ezek drámai adatok, ha az oktatás jövőjére gondolunk.

1.3. A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezete

Iskolánk fenntartója az Érdi Tankerület. Igazgatónk nincs, csupán egy lecsupaszított jogkörrel rendelkező intézményvezetőnk. Ő próbálja napi szinten az iskola, a diákok és a kollégák érdekeit képviselni. Az Érdi tankerület vezetési kultúrája autoriter, passzív- agresszív, regulázó és ellenséges. Erről talán ne is többet!

Az intézményvezetőnk feladata, hogy külső kapcsolatokat tartson, biztosítsa a törvényes működést, megtervezze és megterveztesse az éves munkát, stratégiai döntéseket hozzon, gazdálkodjon a munkaerővel, tájékoztassa az iskola középvezetőit, megtervezze a tantárgyfelosztás szempontjait, személyi kérdésekben döntéseket hozzon, órákat látogasson, értékelje a pedagógusokat, ellenőrizze a szakmai munkát, kontrollálja az alapítvány működését, valamint képviseltesse az intézményt a különböző városi rendezvényeken.

Az iskola működését segíti egy iskolatitkár, aki elsősorban adminisztratív feladatokat lát el.

Az iskola működésében részt vesz a közalkalmazotti tanács, bár nálunk az ő működésük kizárólag az intézményvezető választására korlátozódik. Érdekképviseleti szerepet nem töltenek be. A szakszervezetről nem tudok sokat mondani, tagja nem vagyok. Az utóbbi időben a teljesen sikertelen egyeztetések és az oktatási minisztérium folyamatos ignorálása okán létrehozott sztrájkbizottság, majd az azt követő sztrájkok megszervezése, és polgári engedetlenségi mozgalomban nyújtott szervezési és jogi támogatás kapcsán kerül iskolánk kapcsolatba a szakszervezettel.

Intézményünkben két igazgatóhelyettes segíti az intézményvezető munkáját. Az egyik igazgatóhelyettes az un. műszaki intézményvezető-helyettes. Az ő feladata a technikai dolgozók irányítása (takarítók, portás, gondnok), a hiányzások vezetése, a helyettesítések megszervezése, a szabadságolások előkészítése, kapcsolattartás az egyházi oktatókkal, a védőnőkkal, az iskolaorvossal, működtetnie kell a Krétát, az épület állagmegóvását ellenőriznie és felügyelnie kell, tantermek beosztását, feliratokat, rendezvények szervezését, berendezését, technikai feltételeit kell biztosítani, az évközi ügyeletek és a napközi szervezésén túl adminisztratív feladati is vannak.

A pedagógiai – intézményvezető-helyettes feladati pedig a következők: Pedagógusok irányítása, tájékoztatása, ellenőrzése, munkaközösségvezetők koordinálása, zeneiskolai kapcsolattartás, gyógytestnevelők, könyvtáros, fejlesztőpedagógus felügyelete és koordinálása, tantárgyfelosztás készítése, órarend készítése, az eseménynapló vezetése, ütemterv készítés, 7 szokás irányítása és összefogása, minőségirányítás koordinálása, ünnepélyek szervezése, munkaterv és beszámoló előkészítése, statisztikák készítése, sportkör, szakkör, tehetséggondozás, korrepetálás ellenőrzése, Dök felügyelete, beiskolázás intézése, tankönyvrendelés szervezése, OKM koordinátori feladatai, osztályozó értekezletek szervezése. A szakmai tantestület két nagy csoportra osztható, alsó és felsős kollégákra, bár a mi iskolánknak különösen nagy erőssége a fészekmeleg, a kiemelkedő munkahelyi klíma. A pedagógusok munkáját a szakmai VT csapaton kívül munkaközösségvezetők irányítják. A tanári VT (világítótorony) csapat feladata elsősorban az iskolaprofil kialakítása, ma már fenntartása, s az evvel kapcsolatos hat terület működtetése és a szervezetet érintő stratégia kialakítása.

Az iskolában 8 munkaközösség dolgozik, illetve segíti a vezetőség munkáját. A vezetői döntések sokszor a munkaközösségekkel történő megbeszélést követően történnek. Jellemzően mindenki tudja és teszi a dolgát.

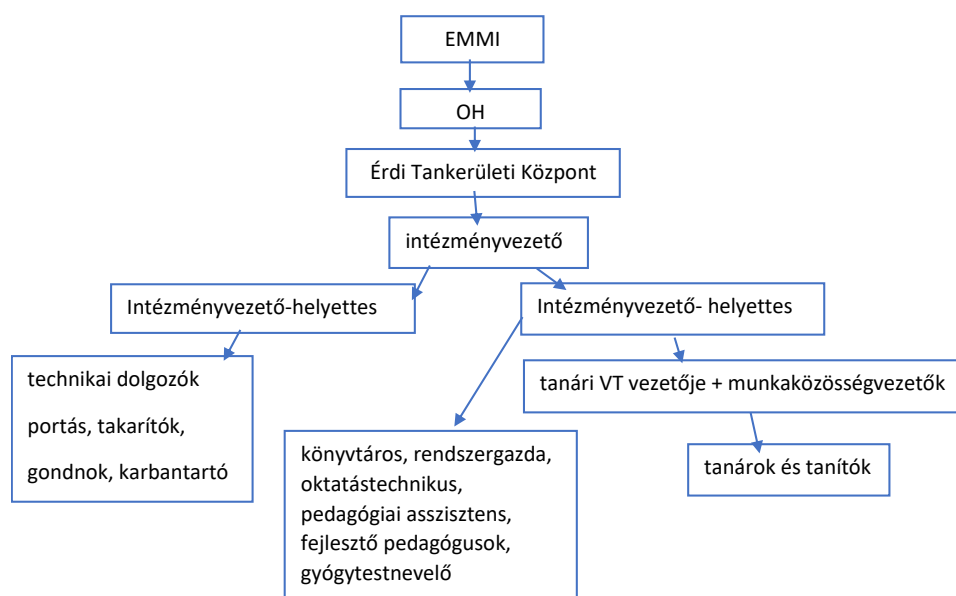
A szakmai munkát segíti a gyógytestnevelő, a logopédus, a két fejlesztőpedagógus, a könyvtáros, az oktatástechnikus, a rendszergazda és a két pedagógiai asszisztens.

A diákoknak a DÖK ad lehetőséget, hogy érdekeiket képviseljék, valamint, hogy szervezeti formába tömörülhessenek.

Korábban, amikor az Önkormányzat volt iskolánk fenntartója, akkor ez nemcsak anyagi háttérrel, hanem szakmai támogatást is jelentett. Az Önkormányzat rendszeresen szervezett Pedagógiai továbbképzéseket, komoly továbbképzések anyagi költségeit vállalta, akár egész tantestületek számára is. Iskolánk így ismerkedett meg 11 évvel ezelőtt a 7 szokás életvezetési programmal. Valamint az Önkormányzat keretein belül az oktatási kabinet egyik tanácsadója éppen Szivák Judit volt, aki tudásával, szakmai munkájával támogatta a városban folyó pedagógiai munkát. Tudom, hogy ez egy kivételes helyzet volt. Az Önkormányzatunk kiemelten támogatta az intézményeit, hozzáteszem, ez a mai napig így van, pedig már nem is volna kötelessége.

Tehát Ilyen módon az Önkormányzat jelenleg is a szervezet része, s bár nem kötelezően, de továbbra is fenntartja elsősorban anyagi és szakmai támogató szerepét.

A tanári VT mellett iskolánk egyik legmeghatározóformája szervezete a Szülői VT csoport. Negyedik éve működnek. Kiemelkedően hatékony és tudatos szervezeti formában. Az 1.1 ábra összefoglalja mindezek strukturális felépítését a teljes pedagógiai közösséget és kapcsolódási pontokat bemutatva.



Forrás: Saját készítés

1.1. ábra:- A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezeti ábrája

1.4. A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra talán minden intézménynek a legmeghatározóbb eleme. Amikor azt mondom, hogy a kesjárnak határozottan van varázsa, akkor ennek a szervezeti kultúrának a láthatatlan, nem tudatos elemeire gondolok. valamire, ami mégis meghatározó és értéként jelenik meg.

A szakirodalom a szervezeti struktúrát gyakran egy jéghegyhez hasonlítja, hiszen vannak a külső szemlélő számára is látható és vannak láthatatlan elemei is. Némileg úgy épül fel, mint a Freud által felvázolt személyiség.

A látható elemek közé tartoznak a hagyományaink, az ünnepségek, a 7 szokás nyelve, a környezet átalakulása, a fogadóórák és a fegyelmezés jellegzetes megoldásai, vagy akár az iskola logóval ellátott pólója is.

Én feltétlenül ide sorolnám a vezetés kultúráját is, mert az mindenképpen egyedi és nagyon meghatározó. Azt a coaching szemléletű vezetést, mely autonómiát biztosít, amelyben a kollégák kibontakoztathatják szakmai tudásukat és módszereiket, valamint azt a védő és támogató attitűdöt, mely szerint az intézményvezető kiáll a kollégák mellett még akkor is, amikor a tankerület kíméletlenül sarokba szorítja.

A szervezeti kultúra láthatatlan elemeiről azért nehéz írnom, mert ez nem feltétlenül tudatos és így nem feltétlenül definiálható. Van azonban ebben egy igen vicces elem is. A korábbi – már nyugdíjba vonult – igazgatónőnknek volt egy nagyon sajátos stílusa, elvárásrendszere, melyet az iskola berendezése és enteriőre tükröz a mai napig. Legendák keringtek arról, hogy mikor az iskola épült, ott állt a burkoló feje fölött és kíméletlenül felszedette a szerinte nem szépen lerakott csempét. Iskolánk mellékhelyiségei valóban a mai napig nagyon kulturáltak és szépek. Bármelyik szallodában vagy étteremben megállnák a helyüket. A tetőtérben elhelyezkedő tanári az ő elképzelései szerint fekete és piros színekkel van berendezve. A székek és az asztalok feketék, de minden kiegészítőnek pirosnak kellett lennie. Elő nem fordulhatott, hogy valaki valami egyedi, oda nem illő dolgot behozott és letett volna az asztalára. Sőt az is elvárás volt, hogy az asztalon a munka végeztével semmi sem maradhat. Se egy dolgozat, vagy egy kupac beszedett füzet, tankönyv, tolltartó, semmi. Minden iskolalátogatás során döbbsent tekintetek néznek végig a patyolat rendben tartott tanárin, valamint az üres asztalokon és kivétel nélkül megkérdezik. „Itt szoktak dolgozni?” Az egészben az a legérdekesebb, hogy az említett igazgatónő már vagy 10 éve nyugdíjba ment, de az elvárási rendszere, ha egy kicsit lazult is, de határozottan megmaradt és a mai napig teljesítjük az elvárásait. Az is nagyon mosolyra derítő, hogy a tanáriba belépve pontosan meg lehet azt is mondani, hogy ki az a néhány kolléga, akik

az utóbbi pár évben érkeztek, mert az ő asztalaik nem üresek. Igaz, kell még pár év és ők is alkalmazkodni fognak a már régen nem elvárt, de az iskolai kultúrába mégis mélyen beívódott és a többség által képviselt elpakolásba. A szociálpszichológia által dokumentált társas viselkedés szabályai szerint azt is kijelenthetjük, hogy ezt a hagyományt azok is tovább fogják majd adni, akik egyáltalán nem is voltak részesei, az eredetileg tanúi ennek az elvárásnak. Ezen a jellegzetes szervezeti kultúrát érintő elemen kívül két jellemzőt emelnék még ki. Mindkét jellemző határozottan fontos, megtartó erő. Az egyik az ún. fészekmeleg, amelyet családiasságnak, egymásra való odafigyelésnek, empátiának, önzetlenségnek is lehet nevezni. A másik pedig a védőháló, melybe bárki bátran belezuhanhat anélkül, hogy komolyan megsérülne. Személyes tragédiák, családi drámák, egészségügyi gondok vagy óriás anyagi problémák nehézségeit próbáltuk összefogással, akár anyagi, vagy dologi támogatással, vagy emberi segítséggel enyhíteni. Mindannyian voltunk már a hálóban és körülötte is. Ez egy igazán különleges és magasztos dolog.

2. A 7 szokás program bemutatása

2.1. A boldogságkeresés filozófiája és mechanizmusai

A LÍRIKUS EPILÓGJA

*Csak én bírok versemnek hőse lenni,
első s utolsó mindenik dalomban:
a mindenséget vágyom versbe venni,
de még tovább magamnál nem jutottam.*

*S már azt hiszem: nincs rajtam kívül semmi,
de hogyha van is, Isten tudja hogy' van?
Vak dióként dióban zárva lenni
s törésre várni beh megundorodtam.*

*Bűvös körömből nincsen mód kitörnöm,
csak nyílam szökhet rajta át: a vágy -
de jól tudom, vágyam sejtése csalfa.*

*Én maradok: magam számára börtön,
mert én vagyok az alany és a tárgy,
jaj én vagyok az ómega s az alfa.*

(Babits Mihály)

A klasszikus – mi az élet értelme- kérdés már jó ötszáz évvel korábban is felmerült - legalábbis erről tanúskodik a Huszár Gál és Hoffhalter Rafael nagyváradi buzgólkodása nyomán fennmaradt Magyar Protestans Egyházszoneklat történelmének egyik feljegyzése. S bár a kérdés, akkor még nyilvánvalóan nem a 7 szokásra vonatkozott, csupán az általános célt, értelmet kereső felkiáltás örök üzenetét szimbolizálta, most mégis erre a kérdésre fogok elsőként válaszokat keresni.

Válaszaim nem repítenek majd a kora-újkori vallási áhítat megtalálása felé, de azért nem is vagyunk olyan messze sem tőle. Mert végtére is mi végre születünk a világra, mi dolgunk és mi a létünk valódi értelme? Csak 46 év tapasztalatára és megannyi nálam bölcsebb, műveltebb remekírók felismerésére tudok hagyatkozni a válaszomban: Azért, hogy boldogok legyünk.

12 éve ismertem meg ezt a programot. Azóta nemcsak belső facilitátorként, hanem trénerként, szakmai vezetőként és szervezetfejlesztési szakértőként is foglalkozom ezzel a programmal. Talán nincs olyan mondat a témával kapcsolatban, amit már ne írtam volna le vagy nem

mondtam volna el legalább egyszer. Ennek ellenére muszáj most mégis valami újat mondanom, valami újat találnom, ami a program bemutatását némi lendülettel, tűzzel, üdéséggel, vagyis étellel tölti fel, mert ha nem így lenne, akkor nem tudnám megidézni a program – egyébként - átütő erejét.

Hiába, már az amerikai pozitív pszichológia, - mely elsősorban az ember boldogságának kulcsával, a jól-lét (well-being) megfejtésével foglalkozik – kimondja, hogy az emberi lélek telhetetlensége határtalan. Minden, ami boldogságot okoz és kitölti az embert örömmel oly illanó, mint a fellobbanó láng. Az emelkedett állapothoz egyszerűen hozzászokunk, majd újabb és újabb vágyak horgadnak fel bennünk azért, hogy azt beteljesítve, újra áthasson bennünket az felszabadult öröm és a boldogság. Kiábrándító ez valahol. Az emberi psziché működési mechanizmusának tekintetében van némi igazsága Schopenhauernek, aki etikájában meglehetősen pesszimistán meg is fogalmazta, hogy ha a saját vágyaink rabja vagyunk, akkor valójában önmagunk akadályozzuk meg magunkat nemcsak a világ megismerésében, hanem a saját szabadságunkban is. Arisztotelészt idézve: „az okos ember csak a fájdalom nélküli állapotot keresi, nem pedig a gyönyörűséget.”

Néhány évszázadot és kontinenst átugorva ismerjük meg Martin Seligman PERMA modelljét, melyben e mozaikszó segítségével felvázolta a boldogság okait. Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning és Accomplishment. Tulajdonképpen most kell realizálnom azt, hogy a 7 szokás tulajdonképpen nem más, mint mindezek megvalósulásának gyakorlati útmutatója, egy jól rendszerezett sorvezető.

S mielőtt kifejténém, hogy pontosan hogyan vezet minket ez a 7 lépcsős rendszer, egy kicsit lépünk hátrébb, tágítsuk a nézőpontot és a nyugati gondolkodás helyett egy gondolatkísérlet erejéig merüljünk el a keleti filozófia boldogság szemléletébe.

Talán nem túlságosan elnagyolt kijelentés az, hogy a vallások mindegyikének középpontjában a boldogság keresése, valamint a halál, vagy a halál utáni lét-nemlét kérdése áll.

A boldogság fogalmához pl. a buddhizmus egészen másként közelít, mint a pozitív pszichológia irányzata. Matthieu Ricard - aki a molekuláris genetika tudósaként jutott a dalai láma személyes francia tolmácsa címig, s jelenleg a nepáli Secsen Tennji Dargyeling kolostor buddhista szerzeteseként él - a boldogsághoz vezető szokásokról tartott Ted beszédében kifejti, hogy a boldogság keresése, akkor igazán eredményes, ha valódi és tartós boldogság és örömeztetés elérésére törekszünk. Hiszen gondoljunk csak bele, ha egy hosszú téli gyaloglás után megérkezünk egy menedékházba, akkor milyen fizikai és lelki melegség tölt el bennünket, ha átfagyva a kályha közelébe állhatunk. Fél óra, óra elteltével azonban nemcsak az öröm, de a

kellemes érzés is megszűnik, sőt egy idő után már kifejezetten nem esne jól közvetlenül a tűz közelében állnunk. Ugyanígy vagyunk egy finom étel élvezetével is. Egy tányérral megenni boldogság, de többel és többel és többel már csömört és undort kelthet. Vagyis minden olyan jellegű öröm és boldogság, mely a pleasure körébe tartozik tünékeny és a körülményektől függ. Vagyis próbáljunk úgy boldogságot találni, hogy az ne illanó, időleges, hanem tartós és állandó legyen. A jól-lét érzésének kialakítását valódi mély érzésekhez és értékekhez kell igazítani és ezek mentén kell kialakítani. Mintha valaki hangszeren gyakorolna. Minél többször játssza el és gyakorolja az adott darabot, az annál jobban beépül az idegpályákba. A buddhizmus is így közelíti meg a boldogságot. Egyszerűen ki kell gyakorolni magunkban a boldogságot, mint egy nehéz és virtuóz zongoradarabot. A gyakorlás, mint olyan, sok-sok ismétlést, berögzítést igényel, s ha jól meggondoljuk egy szokás kialakítása éppen ezt a célt szolgálja. Hozzá kell tennem azt is, hogy a programnak ez egy egészen új megközelítése. Még sosem gondolkodtam erről ilyen keretek között. Viszont, ha jól meggondolom, a 7 szokás nemcsak a buddhista filozófia boldogságfogalmához, de Seligman Perma modelljéhez is éppen olyan érvényesen közelít. Ez semmiképpen sem jelenti azt, hogy a 7 szokás mindenható és mindenek felett áll, hanem csupán azt, hogy egyszerűsége okán egyfajta univerzálé, amely valóban olyan alapvető emberi viselkedésmintákat tartalmaz, mely önmagunkkal és másokkal való viszonyainkban meghatározó.

A 7 szokás egyik legfontosabb – már általam is nagyon sokszor említett jellemzője, hogy nem tartalmaz semmi újdonságot. Valódi értéke az egyszerűségében és a rendszerezettségében rejlik. Semmiféle extra képesség, tehetség nem szükséges sem az elsajátításához, sem a gyakorlásához. Éppen ez adja az egyik különleges szerepét a mai közoktatásban. Ebben mindenki lehet ügyes, ebben mindenki lehet sikeres, eredményes és tehetséges. Mindenki, akár az is, aki minden más szempontból a közösség periferiáján helyezkedik el.

A program boldogság felőli megközelítésének az oka nem pusztán egy új szempont keresése volt, hanem az az egyszerű tény, hogy még 12 év után is újabb és újabb oldalát fedezem fel a programnak. Olyan megközelítések válnak láthatóvá így számomra, melyek tökéletesen belesimulnak a 7 szokás alapvető kettős céljába. Miszerint a hosszútávú cél nem más, minthogy a szokásokat gyakorló, abban jártas személy, diák sikeres legyen a hivatásában, munkájában és az emberi kapcsolataiban is. Mit is jelent ez valójában?

Ahhoz, hogy képességünket, tehetésünket és lehetőségeinket maximális kibontakoztathassuk, ismernünk kell önmagunkat, a bennünk rejlő képességeket, hogy azok fejlesztésével olyan kompetitív tudást hozzunk létre, mely olyan hivatásra predesztinál minket, mely társadalmilag hasznos és a megelégedettség, a létezés értelmének érzésével tölt el. Itt máris kapcsolódunk a

Perma modell meaning témaköréhez, hiszen a jól választott hivatás önmagában beteljesítheti a mi dolgunk a világban feszítő kérdését. Éppen úgy, mint a magánélet kihívásaiban sikeres ember definíciója nem más, minthogy az egyén legyen képes tartós és mély kapcsolatokat létrehozni, amely valódi értékeken alapul. Ennek alapfeltétele a megfelelő önismeret. S anélkül, hogy fejtegetnénk a mai párkapcsolatok, házasságok kudarcainak, számosságainak okait, mindenképpen meg kell említenünk, hogy sem a közoktatásban, sem a tanárképzésben nincs olyan tantárgy, szándék, ismeret, mely útmutatást nyújtana a diákoknak a személyiségfejlődéshez, az önismerethez, a megfelelő társas kapcsolatok kialakításához és viselkedési szabályaihoz.

Pedig az oktatáspolitikai pontosan definiálja, hogy az iskolának nemcsak oktató, hanem nevelő feladata is van. Ám ehhez sem szakmai segítséget, sem konkrét tananyagot, sem anyagi, sem tantárgyi keretet nem biztosít. Anélkül, hogy előre rohannék, itt fontos megemlítenem, hogy a közoktatás által biztosított, felső tagozatban és gimnáziumban rendelkezésre álló heti egy darab osztályfőnöki órákat nagyrészt az operatív feladatok őrlik fel. Így elmondhatjuk, hogy a 7. szokás életvezetési program, nemcsak hiánypotló, de mindenképpen szükségszerű is.

2.2. A 7. szokás

Érdemes kezdetben tisztázni a terminológiát, hogy egyértelmű legyen, bizonyos kifejezések milyen jelentéstartalmakat hordoznak.

Szokásnak a program azt nevezi, amelyet legalább 21 napon keresztül gyakorlunk. A szokások kialakítása azonban nemcsak a napok számától függ, hanem a belső motiváción is, hiszen a legtöbb szokás kialakításához ki kell lépünk a komfortzónánkból és cselekednünk kell.

Paradigma, azaz irányadó alapelv, mely meghatározza a viszonyulásainkat. Paradigmaváltás során megpróbáljuk egy másik szemüvegen vagy a másik szemüvegén keresztül nézni a világot. Ez már önmagában sokaknak komoly kihívás. A társas vagy az üzleti pszichológia számtalan hasonló gyakorlatot tartalmaz. Tapasztalatom szerint azonban az alapvető paradigmák - a szemléletünk, vagyis ahogyan viszonyulunk a világhoz - tudatosításra, korrekcióra szorulnak. Sokak számára nem alapvető a szeretet, a hála, a felelősség, a bátorság vagy akár a hűség érzésének azonosítása vagy kimutatása. Ha csak a diákjainkra gondolok, ez természetes, hiszannyiféle családból, annyiféle kulturális háttérből érkeznek. Az interkulturális szenzitivitásba bőven beletartozik az is, hogy nem tekinthetjük evidenciának pl. a szeretet megélését vagy annak kimutatását. Nem hűledezhetünk, amikor egy diáknak fogalma sincs arról, hogy mit jelent a dicséret, a megbecsülés vagy egy ölelés megélése, hiszen lehet, hogy sosem volt még benne

része. Lévé, valószínűleg a szüleinek és feltételezhetően a nagyszüleinek sem. De mielőtt mindenkit felmentenénk hetedízíglén a transzgenerációs hatások okán, ne feledjük, hogy bár e tényezők valóban nagyon erősen hatnak és befolyásolják viselkedésünket, de felnőttként igenis felelősek vagyunk szavainkért és cselekedeteinkért. Senkit sem ment fel a bántalmazás vádja alól az, hogy gyerekkorában őt is bántalmazták. Szomorú tény mindössze, amin muszáj változtatni. Nagyon fontos, hogy dolgozzunk magunkon, hogy az életünk során a személyiségfejlődés és – fejlesztés meghatározó mozzanata legyen a belső munkánknak.

A gyerekek magukkal hozott családi kultúrája, legyen az bármilyen is szocializációjuknak csak az egyik szelete. Az iskolai szocializáció viszont egy másik szelet, amelyre – és itt megint szomorú magamat kell ismételniem – se keret, se tartalom, se módszertan nincs a közoktatásban. Azokban az intézményekben, ahol a 7 szokás rendszere határozza meg a szocializációt, ott a program keretet, tudást és módszertant is kínál ehhez.

Ennek hosszútávú hatásáról is jó lenne egy átfogó kutatást készíteni, de ehelyett elvégzek egy gondolat kísérletet.

Bizonyára mindannyiunk gyerekkori emlékeiben vannak olyan mondatok, elvárások, szokások, amelyeket nagyon nem szerettünk és el is határoztuk, hogy ha majd mi felnőttek leszünk és gyerekünks lesz, akkor majd máshogyan fogjuk csinálni. Ha őszintén magunkba nézünk, akkor ezt alig lehet maradéktalanul betartatani. Nyilván minden egyes élmény függ attól is, hogy érzelmileg mennyire erős hatást vált ki belőlünk. Ebben a gondolat kísérletben azonban csak magamról beszélhetek. Pontosan fel tudom idézni azt a pillanatot, amikor elszörnyedtem azon, hogy anyám mondata jött ki a számon szülőként. Egy olyan mondat, amiről elhatároztam, hogy én, azt, soha. Vagyis a szereptanulás és a szocializáció során mégiscsak szándékunk ellenére megragadnak bizonyos minták. Mások meg nem. Számtalan dolog van, amit tudatosan másként csinállok. Persze én alapvetően nagyon szerencsés vagyok. Boldog gyermekkorral és egészséges kötődéssel indultam a felnőtt életbe. A családi szocializáció nagyon meghatározó, gyakran elsődleges, de semmiképpen sem kizárólagos. Az iskolai szocializációnak pedig kiváló eszköze lehet a gyakorlatias készlettel rendelkező 7 szokás életvezetési iskolaprogram.

1. szokás – Légy proaktív!

A proaktivitás, mint kifejezés számtalan programban, módszertanban megtalálható, de mit is ért ez alatt ez az életvezetési program? Valamiféle viselkedésmód elsajátítását és gyakorlását. Hogy mindezt megértsük, gondoljuk végig, hogy mit jelent reaktívnek lenni, vagy reagálni a minket ért külső ingerekre. (1.2. ábra) Hiszen könnyű akkor pozitívna és kiegyensúlyozottna lennünk, amikor a minket körülvevő emberek, a felénk érkező társas és nem társas környezetből

érkező impulzusok is azok. Ez azonban egy olyan ideális helyzet, amely csak időleges. Hogyan tudjuk megőrizni hatékonyságunkat, nyugodtságunkat, kiegyensúlyozottságunkat, vagy hogyan tudjuk érzelmeinket szabályozni, a megfelelő társadalmi normák által elvárt keretek között tartani, ha valami negatív hatás ér minket. A reaktív embert az érzelmei irányítják.

Reaktív viselkedés



Érzések, a hangulatom és a körülmények határozzák meg a reakciómat.

Forrás: franklincovey.com alapján saját kép

2.1 ábra: A reaktív magatartás

A külső hatások és a körülmények határozzák meg a reakcióit. Valójában a reaktív ember teljesen kiszolgáltatott, hiszen az érzelemszabályozása nem megfelelő és nem a saját érdekei, nem a saját személyes hatékonysága mentén dönt, hanem pillanatnyi lelkiállapota szerint. Bizonyára mindenki tud az életében olyan emléket felidézni, amikor utólag megbánta, amit mondott vagy tett. Vannak olyan személyiségtípusok, melyeknek komoly tanulási folyamat hozza el a kellő érzelemszabályozást, de soha ne feledjük: Az érzelmi intelligencia fejleszthető, és személyes fejlődésünk az egyik legfőbb feladatunk.

Proaktív viselkedés



Az inger és a válasz közötti kis résben a saját elveim és céljaim alapján dönthetek.

Forrás: franklincovey.com alapján saját kép

2.2. ábra: A proaktív magatartás

A proaktív viselkedés számomra komoly felismerést okozott. Valamiféle – tán - rosszul értelmezett autonómia iránti vágytól vezérelve mindig nehezen tudtam azonosulni azokkal az elvárásokkal, melyekben valamiféle korlátozást éreztem. Éppen azért, mikor ráébredtem, hogy a proaktív viselkedés lényege maga a belső szabadság. (1.3. ábra) A proaktív válasz éppen arról szól, hogy nem reagálok rögtön az érzelmeim által vezérelve, hanem adok időt magamnak. Hagyok egy kis teret, amelyben szabadon dönthetek arról, hogy mi a helyes válasz, mi a helyes viselkedés. Én döntök és a döntéseimért vállalom a felelősséget. Hiszen, ha megfigyeljük az emberi viselkedés mechanizmusait, akkor azt láthatjuk, hogy az ember általában törekszik arra, hogy megőrizze a pozitív énképét, a pozitív önbecsülését. Ez természetes, hiszen rettentően fontos a stabil identitás. Na de akár ön- és élethazugság által is? Sokan nem tudják felvállalni azt, hogy hibáztak vagy tévedtek. Szörnyű megköötöttség ez, ha jól meggondoljuk. Hiszen alapvetően a személyt és a hibát, a bűnt külön kell választanunk. Ez egyébként a keresztény vallásfilozófia alaptétele is. No nem azé, amelyet most társadalmi és politikai csoportok oly szívesen zászlajukra tűznek. Hanem azé a keresztény filozófiájáé, amely a gyökerekből ered. Hiszen Isten a saját képére teremtette az embert, ám az ember bűne, hibája egy személyes emberi cselekedet, mely Isten parancsának megszegése. Jézus kínhalálával megváltotta a bűneinket. Nem csak általánosságban, hanem minden egyes emberét. Ez nem azt jelenti, hogy bármit megtehetünk, hanem azt, ha hibázunk, vállalnunk kell érte a felelősséget, helyre kell hoznunk a felborult egyensúlyt. Vagyis a hibáink, a tévedéseink által nem leszünk értéktelenek, sőt a hibák felvállalása, és azok kijavítására való törekvés még értékesebbé tesz minket. Mégis, a személyes felelősségvállalás rettentő nehezen megy – mondhatnám, hogy a diákok körében – pedig dehogy! A felnőtteknél legalább annyira gyötrelmes, csak még kínos is. Van helyette háritás, érzelmi eltolás, bűnbakképzés és még sorolhatnánk a szociálpszichológia fogalmait. Évek, gyakorlás, és berögzítés kell, mire a diákjaimnál bevésődik, ha valamit számon kérek, ne az legyen az első reakció: „de az x y is ezt csinálta, mondta stb!”

Összefoglalva, a proaktivitás egy fő eleme és kulcsszava a „te döntesz” vagy „tied a döntés”, azaz, hogy vállaljuk a felelősséget a döntéseinkért, a cselekedeteinkért. Nagyon meglepő, hogy ez az elmúlt évtizedek oktatási kontextusában mennyire nem volt jelen. A szülő időnként felelőségre vonta a tanárt, ha nem az elvárt eredmények születtek. Ebben persze bőven benne van a tanár szerep rendkívül alacsony társadalmi presztízse is.

A program a felelősségvállalást az egész diákszerepre kiterjeszti, mintegy felhatalmazza a diákot, hogy legyen felelős a tanulásaért, hiszen az az ő feladata, az ő dolga. Neki kell képben lennie, neki kell megfelelően orientálnak lennie az iskolai feladatait illetően. Mennyire evidens

ez, s közben sok szülő nem érti, hogy miért probléma az, ha lefotózza a táblát a leckével, vagy bepakol a diák helyett az iskolatáskába, vagy presszionálja a tanárt a jobb jegyért.

Az első szokás egy másik fontos témakört is tartalmaz, mely a befolyásolási és az érdekeltségi kör működését modellezi.



Forrás: franklincovey.com alapján saját kép

2.3. ábra: A belső és külső kör

A befolyásolási körünkbe azok a körülöttünk lévő dolgok tartoznak, melyekre van hatásunk, melyeket képesek vagyunk befolyásolni. (1.4. ábra) Például, ha fáradtak vagyunk, mert nem fekszünk le időben, ha elkésünk, mert nem indulunk el időben, ha nem sikerül megfelelően egy dolgozat, mert nem készültünk fel rá megfelelően, vagy sok a konfliktusunk, akkor ezek olyan tényezők, melyeken tudunk változtatni, ha odafigyelünk rájuk, vagy ha fókuszba helyezzük őket. (1.5. ábra)

Az érdeklődési körünkbe viszont olyan dolgok tartoznak, melyekre nincs hatásunk. Ez a terület sokszor nehezebb, mint gondolnánk. Mert rengeteg bosszantó dolog van körülöttünk, melyet nem tudunk befolyásolni. Ide tartozik a múltunk, mások viselkedése, szabályok, melyek nincsenek a hatókörünkben. Ha elgondolkodunk a befolyásolási és az érdekeltségi kör működésén, akkor megfigyelhetjük, hogy ha energiánkat és időnket nagyrészt arra fordítjuk, hogy olyan dolgokkal foglalkozzunk, amelyeket nem tudunk megváltoztatni, akkor éppen arra nem marad idő és energia, ami a személyes fejlődésünket szolgálná. (1.6. ábra)



Forrás: franklincovey.com alapján saját kép

2.4. ábra: A körökben eltöltött idő

Éppen ezért a proaktivitásnak az is fontos része, hogy fókuszáljunk a befolyásolási körünkre és avval töltsük az időnket, mely valóban hatással van ránk, az életünkre és a jövőnkre.



Forrás: franklincovey.com alapján saját kép

2.5. ábra: A körökben eltöltött idő

2. szokás – Tudd előre, hová akarsz eljutni!

Kezdjük egy gondolatkísérlettel! Tulajdonképpen ez nem is igazán gondolatkísérlet, hiszen már bevittem egyszer-kétszer az osztályomba az ötletet. Megkérdeztem a diákjaimat, hogy vannak-e vágyaik, céljaik. Lényegében mindenki feltette a kezét és okosan sorolták a menő autót, a szép házat, a klassz munkát, világkörűli utazást és szerencsére a boldog családot is. Meg is állapítottuk közösen, hogy valószínűleg nem is nagyon van olyan gyerek, akinek ne volnának álmiai, vágyai. Aztán arról beszéltünk, hogy ez vajon hogyan alakul a felnőtteknél. Mi az, ami változik. Kértem, hogy kérdezzék meg a szülőket, úgy élnek- e, ahogyan arról korábban

álmodtak, ahogyan azt elképzelték. A válasz és az arányok lesújtóak voltak. Igen, egy felnőtt már realizálja a vágyait, de itt nem csak erről van szó.

Itt most muszáj színt vallanom, nemcsak azért, mert az elmúlt fél évem éppen ebben a gondolkörben telt, hanem azért is, mert nagyon szorosan ide tartozik és hitelesség szempontjából is roppant fontos a következő kérdés. Ha pénz, idő és minden egyéb körülmény nem számítana, akkor azt csinálnám, amit most csinálok?

S mielőtt őszintén válaszolnék, hadd mutassak valamit!

Pár hete egy tantestületi tréning keretében készítettem egy munkahelyi klíma kérdőívet, melyben feltettem ugyanezt a kérdést: ha pénz és idő nem számítana, akkor mit csinálnál, mivel szeretnél foglalkozni. A következő táblázatban jól látható, hogy az egész tantestületből mindössze négyen választanak a tanári hivatást. Pedig itt nem egy közoktatási intézmény tanárai válaszoltak. Komolyan el kell gondolkodnom azon, vajon bárhol, bármilyen munkahelyen feltenném ezt a kérdést, ugyanilyen arányok jelennének meg? Nyilván függ a munka és a munkahely jellegétől, de azért nagy valószínűséggel, igen.

Déli országban telepített utazásszervező Hoteltesztelő Pandasimogató Data science sztár KOMOLYAN: nem tudok más elképzelni magamnak Szabadúszó illusztrátor Tárlatvezető utazó nagykövet Orvos az, amit most csinálok	Pszichológus lakberendezés Író / pszichológus Rendőr nyomozó vagy Színházi kellékes. Hajóskapitány Festenék Matrac tesztelő, azt vizsgálnám melyik matracon lehet a legjobban aludni Orvos, médiás tevékenység Sajnos ez ☺	Tanár lennék maradnék Jól fizetett tanár lennék alacsonyabb óraszámmal és kevesebb adminisztratív feladattal :D Írás Képzőművész Képregényelemző/-oktató Kertész vagy képzőművész kutatómunka Kézművesség
---	--	---

Nos, nem kerülhetem ki, hogy válaszoljak. Nem, nem ezt csinálnám. Illetve ez a válasz így nem pontos. Sosem titkoltam, hogy 5-6 éve a kiégés tüneteit fedeztem fel magamon. Lényegében a sírból hoztam vissza a hivatástudatomat. De azt pontosan érzem, hogy ez nagyjából eddig tartott. Az egészben az a legszomorúbb, hogy évekig rajongtam a munkámért, egyszerűen nem tudtam jobbat elképzelni sem. Most azonban rettentően unom. Mellette legalább négyféle tevékenységet csinálok, hogy szellemi igényemet és szakmai becsvágyamat kielégítsem. Ám azt is pontosan tudom, hogy mindenkinek csak ez élete van és ez a jelenlegi helyzet hosszú távon nem tartható. Nem a dolgozat tárgya a személyes karrierem, de a téma

szorosan a második szokáshoz kapcsolódik. Tudnunk kell, hogy melyek a rövid, a közép és főként a hosszútávú céljaink. Tudnunk kell, hogy hová állítsuk a létrát, amin majd fel kell másznunk. Tudnunk kell, hogy hogyan irányítsuk az életünket. Ha a létra rossz helyre van támasztva, akkor sajnos minden erőfeszítésünk, amelyet teszünk kudarcot fog vallani. Ahhoz azonban, hogy a saját küldetési nyilatkozatunkat világosan meg tudjuk fogalmazni, ismerni kell önmagunkat, amely ugyancsak egy ingoványos terep. El kell rejtőznünk magunkban és fel kell fedeznünk magunkat ahhoz, hogy képesek legyünk képességeinket és lehetőségeinket maximális kihasználni mind a hivatásunkban, mind a magánéletünkben.

Az önismeret valójában egy egész életen át tartó utazás. Mennyi mindenben változunk! Mennyiféle hatás ér bennünket! Mennyiféle meghatározó élményben van/volt/ lesz részünk! Mennyi minden van hatással a személyiségünkre!

Az önismeret fontossága és tudatosítása már egészen kicsi diákok számára is tanulható. Hiszen pontosan meg tudják mondani, hogy mikor vannak a legrosszabb formájukban. Amikor éhesek, vagy fáradtak, vagy összevesztek valakivel? Mi az, amit igazán szeretnek, mi az, amiben igazán ügyesek? Mikor érzik igazán jól magukat? És mi? Mikor?

3. szokás – Először a fontosat!

Időgazdálkodás, priorizálás, először a fontosat... annak a tudománya, hogy hogyan másszuk meg a létrát. Kapcsolódva az előző szokáshoz, a meg nem valósult célok, álmok leggyakrabban arra az egyszerű problémára vezethetőek vissza, hogy nem azt és nem akkor csináljuk, amikor kellene. Sőt a legtöbben ennek tudatában vannak, de az időnek mint fizikai jelenségnek van egy-két megmásíthatatlan és könyörtelen tulajdonsága. A jelen tudatossága sosem tűnik annyira meghatározónak és fontosnak, valójában nem is tudunk másként gondolni a jelen pillanataira, minthogy rengeteg van belőle, s így a következő is éppen alkalmas arra, hogy elkezdjük a feladatunkat. Visszatekintve viszont rémisztően gyorsan távolodnak ezek a pillanatok, mert az idő múlik. Pontosabban „nem az idő múlik, hanem mi magunk.” (*Csáth*) S a magunk múlásával az álmaink és a vágyaink is múlnak, legalábbis a lehetőség a megvalósításukra.

	sürgős	Nem sürgős
fontos	Krízisek Égető problémák Határidős munkák I.	Megelőzés Kapcsolatépítés Új lehetőségek Tervezés rekreáció II.
Nem fontos	Közbejött dolgok E-mailek Néhány összejövétel Másnak halaszthatatlan dolgok III.	Rutin Időtöltések Kellemes tevékenységek Állandó elfoglaltságok IV.

időmátrix

Forrás: franklincovey.com alapján saját készítés

2.6. ábra: Az időmátrix

A 7 szokásba beemelt Eisenhower-mátrix (1.7. ábra) segít azonosítani és elhelyezni a feladatainkat. Az első és a harmadik területen lévő feladatok sokasága komoly stresszt okoz minden korosztálynak. Krízisek tőlünk függetlenül is bekövetkezhetnek. Gyakran nincsenek a befolyásolási körünkben. Ezek megfelelő kezelésére az első szokásban megismert proaktivitás a megoldás. S bár érdemes erre megfelelő módszereket és taktikákat elsajátítani, de hosszú távon a napi rendszerességű tűzoltás gyors kiégéshez, kifáradáshoz vezethet. A feladatunk ebben a négyzetben az, hogy ne nagyon engedjük a második területről az elsőbe átcsúszni feladatokat. Egy diák számára megterhelő, sokszor megvalósíthatatlannak tűnő feladat egy délután két témazáróra is felkészülni, de sosem ez a valódi feladat. Mert ez már valóban tűzoltás, amelynek az eredményessége mindig kérdéses. Egy nagyobb témazáróra érdemes több napon át kisebb szakaszokban készülni. Így egyrészt nem temeti be a tanulnivaló a diákot, másrészt az eredmény jobb, a feszültség pedig kisebb lesz. Ha ez ennyire egyértelmű, akkor miért nem elég ezt az egyszerű elvet megtanulni és e szerint tanulni, dolgozni? A válasz a gyarlóságban, a tehetetlenségben keresendő. Nem hiszem, hogy ez alól bárki kivétel lenne. Vannak olyan személyiségek, akik nagyobb akaraterővel rendelkeznek. Ők sokkal könnyebben tudják magukat rászorítani a megfelelő időgazdálkodásra.

A kevésbé eredményes tanulóknál rendszeres probléma, hogy nem tudják, hogyan tanuljanak. Ez azonban inkább hárítás. A program keretében nagy hangsúlyt fektetünk a tanulásmódszertanra, a tanulási stílusok feltérképezésére, az adott szaktantárgyakhoz kapcsolódó specifikus módszerekre. Valójában ezeknél a diákoknál a valódi probléma az, hogy egyszerűen nem tudják rávenni magukat arra, hogy tanuljanak. Ennek a problémának a megoldása nem a mátrixban található, sokkal inkább egy külső és nagyon tudatos segítségben,

mely a tanulás körülményeit és az egészen apró részfeladatokat, elvárásokat és az ellenőrzést megteremti. Felső diákoknál ez gyakran lehetetlen. Nincs meg hozzá a háttér, a szülői akarat, kitartás és készlet. Nem akarok pszichologizálni, de valójában a gyerek is pontosan avval a koncentrációs problémával küzd, amivel a szülő.

A mátrixra visszatérve, a harmadik terület kulcsszava: a nem. Ez az, amit jól mérlegelve meg kell tanulni kimondani, mert ez a terület valójában mások elvárásait tartalmazza. Természetesen sok feladat kapcsolódik állapotbéli kötelességekhez, amikor nincs mód mérlegelésre, de az elég, a sok és a nagyon sok közötti különbséget nekünk kell éreznünk.

A második négyzet a mátrix legfontosabb területe. Amikor ebben munkálkodunk, akkor nemcsak a jövőnket és az álmainkat építgetjük, de megnyugvással pipálhatunk a virtuális vagy valódi „to do” listánkon.

A negyedik terület nemcsak vágyott és feltöltődést nyújtó, hanem időrabló tevékenységeket is rejt. Tanári tapasztalataimra alapozva állítom, hogy az okostelefonok legfontosabb funkciója a szülői felügyeleten belül a képernyőidő. Érdekes feladat megtippeltetni a diákokkal, hogy szerintük egy nap mennyi időt töltenek a telefonjaikkal és utána mindezt ellenőrizni. Sajnos nem ritka a napi 6-8 órányi telefonhasználat úgy, hogy a mi intézményünkben napközben nem lehet telefont használni, vagyis ez a képernyőidő délután 3-tól lefekvésig értendő. Az azonban kutatások nélkül is megállapítható, hogy a telefonhasználat, a koncentráció és az iskolai eredményesség között határozottan van összefüggés.

Az alábbi ábrán (1.8. ábra) látszik, hogy az első három szokás az egyéni győzelemről, az egyéni hatékonyságról szól, míg a következő három szokás a közös győzelmet, a szociális hatékonyságot célozza.



Forrás: www.franklincovey.com

2.7. ábra: Önmagunk és mások vezetése

Önmagunk és mások vezetése, a személyes vagy a személyközi hatékonyság rendszere és lépcsői mind a globális, a program által megfogalmazott cél felé vezetnek. Siker a munkában és a magánéletben. Úgy épül fel, mint egy jó novellában a cselekményszál. A globális és a lineáris kohézió kapcsolóelemei együtt adják ki a mondanivalót és a végén – ahogyan egy, a műfaji követelményeket betartó novellában is – ott a csattanó.

Érzelmi bankszámla

Kivét és betét, jó és rossz, könnyen azonosítható elemek. Végére is, olyan egyszerű ez: Ne tégy és mondj olyat, ami neked is rosszul esne, ami neked is fájna! Mégis miért van, hogy bárki könnyen beáll a csúfolók közé, hogy előfordul, hogy csalódást okozol másoknak, hogy kibeszéled a barátodat a háta mögött, hogy nem tartod meg egy fontos ígéretedet? Megint a gyarlóság volna a válasz? Részben igen, meg az identitás stabilitásának a hiánya. Mert bárki megkönnyebbül attól, hogy most éppen nem ő van a célpontban.

Mikor legyártjuk a kifogásainkat, hogy valamit miért nem csináltunk meg. Hárítás, bűnbakképzés, ugye ismerős? Ott van mindannyiunkban, de nem bújhatunk be mögéjük, nem mentenek fel minket a hibáink alól. A program ezen eleme világosan rámutat arra, hogy hogyan zajlanak ezek a folyamatok. Ráébreszti a diákokat, hogy milyen károkat tudnak okozni a kapcsolataikban, amelyek jó esetben stabil háttérként, erőforrásként működhetnek a mindennapokban. A 7. szakas definíciója szerint egy kivétet, 5 betéttel lehet kiegyensúlyozni. Vagyis, ha valamelyik kapcsolatunkból bizalmából elveszünk, akkor legalább 5 tényezőt kell beletenni, hogy újra helyreálljon az egyensúly. És ne feledjük, akkor még csak „nullán” vagyunk. A kapcsolatainkban résztvevő személyek egyéni tulajdonságai bőven alakítják ezt az alapvetést, hiszen előfordul, hogy akkora darabot hasítottunk ki egy kapcsolati bizalomból, hogy már csak nagyon nehezen lehet azt helyreállítani. Vannak olyan szavak és cselekedetek, melyek úgy működnek, mint egy kilőtt nyíl. Már nem lehet visszafordítani őket. Felelősek vagyunk tehát szavainkért, cselekedetünkért és azokért az emberekért, akik barátságukkal és nyitottságukkal bizalmat szavaznak nekünk és érzelmi kötelekeket építenek ki felénk.

4. szakas – Gondolkodj nyer-nyerben!

Számomra ez nem pusztán egy következetesen végrehajtott kölcsönös előnyöket figyelembe vevő stratégia. Sokkal inkább egy szemlélet, egy alapbeállítás. Ennek az attitűdnek a kialakítása

az utóbbi időben még fontosabbá vált. Ha van valami, amit mindenképpen társadalmi szinten is rendkívül fontos volna elhinteni, az a felelősség a tágabb környezetünk iránt. Ez a negyedik szokás tökéletes arra, hogy elhelyezzük az alapokat. A kölcsönös előnyöket könnyű felismerni, ha közvetlenül látható és érezhető. „Nagyi, segíték porszívózni, addig kérlek, süss nekem palacsintát!” - hangzott el egy alsósunk szájából. És tényleg milyen pofon egyszerűnek tűnik ez.

Sokkal nehezebb látni az összefüggéseket és talán éppen ezért nagyon fontos rámutatni arra, hogy miért nem kell két évente új telefon. Hogy miért nem vásárlak olyan terméket, mely a gyártás során nemcsak súlyos környezeti károkat okoz, de vállalhatatlan emberi körülményeket teremt az előállítás során. Nem eszem avokádót, mert bár nagyon trendi és egészséges, de az őslakosokat komoly hátrány éri emiatt a termelő területeken. Hogy a fenntarthatóság a nyereség helyett legfontosabb megvalósulási terepe.

A negyedik szokás mélyén azonban rejtőzik még egy fontos megközelítés. Olyannyira újszerű megközelítés volt ez számomra a programmal kapcsolatban, hogy ennek segítségével sokak viselkedése vált érhetővé számomra. Hiány- és bőségszemlélet. Két teljesen különböző beállítódás. Bizonyára ennek kialakulásában is vannak genetikai és tanult tényezők is. Arra egyelőre nem tudok választ adni, hogy ez az attitűd mennyire formálható, esetleg változtatható. Sokkal inkább azt érzem, hogy ez egy olyan alapbeállítódás, amelyet azért nagyon fontos értenünk és felismernünk, mert így magyarázatot kapunk bizonyos helyzetekre, mások reakcióira. A hiányszemléletben élő ember számára a dolgok száma véges, ezért úgy érzi, hogy ha más megszerez valami dicséretet, elismerést vagy javat, akkor számára nem vagy kevesebb jut. Az ilyen embereknek nehezükre esik az, hogy másokat elismerjenek, másokat megdicsérjenek. Az ilyen emberek nehezebben tudják vállalni a saját felelősségüket és sikerüket nehezen osztják meg másokkal. Azt gondolom, hogy ez a fajta szemlélet szintén az önbecsüléssel, vagyis annak hiányával magyarázható. Azt is fontosnak tartom, hogy az ilyen szemléletű diákokat nagyon sokszor kell dicsérni, sok elismerést kell nekik juttatni. Nemcsak azért, hogy az önbecsülésük erősödjön, hanem azért is, hogy gyakran átéljék azt az örömet, amely tulajdonképpen az egyik szeretetnyelven juttatunk el hozzájuk.

A bőségszemléletben élő emberekkel sokkal könnyebb együttműködnünk. Érzik és tudják, hogy az igazán fontos dolgokból mindenkinek egyaránt juthat. Könnyen osztoznak másokkal az örömben, nem fukarkodnak a dicséretekkel, vállalják a felelősséget, könnyen megbocsátanak másoknak. Egyszerűen életöröm sugárzik belőlük. Szerencsések azok a diákok, akik olyan szeretetben és egészséges támogató környezetben nőnek fel, hogy könnyen és ösztönösen megélhetik a bőségszemlélet előnyeit.

A társadalmi szocializáció során azonban nagyon fontos, hogy azt is tudatosítsuk, az emberek nagyon sokfélék. Nagyon ritka az olyan helyzet, amikor megválaszthatjuk a körülöttünk lévő embereket. Tulajdonképpen a pár- és barátválasztás az egyetlen ilyen lehetőség az életünkben, hiszen sem szüleinket, sem gyerekeinket, sem rokonainkat, sem iskolatársainkat, de többnyire még a munkatársainkat sem magunk választjuk. Nem várhatjuk el tehát, hogy egy ideális, proaktív és bőségszemléletű emberekből álló társas környezet vegyen minket körül. Sokkal inkább arra kell felkészíteni a diákokat, hogy fel- és elismerjék a környezetükben lévő társaikat, alkalmazkodni tudjanak hozzájuk, hogy eredményes együttműködések legyenek képesek létrehozni.

5. szokás – Először érts, aztán értesd meg magad!

Értő figyelem, aktív hallgatás, visszatükrözés. Mind-mind olyan kommunikációs technikák, ahol a fókusz a másik személyen van. A gyermek onnipotens világtól hosszú út eljutni ehhez a tudatos és hatékony módszerhez, melynek alapvető igénye az empátia, vagy az empatikus hallgatás. Egy extrovertált, nárcisztikus kisgyerek, diák vagy akár felnőtt számára ezeknek a technikáknak az alkalmazása és elsajátítása komoly kihívás. Talán egy kicsit azt is gondolom, hogy a gyerek szerepe a társadalomban, a gyerekneveléssel kapcsolatos attitűd olyan sokat változott az elmúlt évtizedekben, hogy az értő figyelem elvárása némileg ellentmond az általános felfogással. Hogy pontos legyek, ma már számtalan olyan nevelési szemlélet él, melyek a gyermeket némi túlzással a „teremtés koronájának” tekintik. A gyermekközpontúság, a gyermek igényeinek elsődlegessége – tapasztalataim szerint- gyakran félreértelmezett nevelési elv. A szülői inkompetencia és nemnevelés semmiképpen sem lehet azonos a gyermekközpontú neveléssel. Ezen a területen megint óriási szerepe van az intézményi szocializációnak. S ha egy osztályban 8-10 teremtség koronája próbál egyszerre érvényesülni, akkor ott a 7 szokásnak komoly iránymutató szerepe van. Pusztán azt beépíteni a diákok rutinjába, hogy mielőtt megszólalnak meghallgassák a másikat, de ne csak meghallgassák, hanem értő figyelemmel hallgassanak, vagyis el is tudják ismételni, hogy mit mondott a közvetlenül előttük szóló, olyan feladat, amelyet igen sokat kell gyakoroltatni. Ehhez nagyon fontos, hogy azt is azonosítsák magukban, hogy nem csak az fontos, amit ők akarnak mondani. Nem az a cél, hogy ők mindenáron elmondhassák a gondolataikat, hanem hogy a tanórák alatt vagy a szabadidőben teremtsünk egy olyan kommunikációs kontextust, ahol mindenki egyformán fontos, ahol mindenkire egyformán figyelünk.

Az elvárás és az elsajátítást segítő szóhasználat egészíti ki, melyben olyan kifejezéseket gyakorlunk, melyek segítik tükrözni a másik érzéseit, gondolatait. Arra gondolsz, hogy.... Azt akarod evvel mondani, hogy... Úgy érted, hogy... Úgy érzed, hogy..... Szerinted.....Jól értettem....?

Ez egy egészen egyszerű módszer, mely berögződést segíti, de a praktikus kommunikáción túl egy szemléletet is közvetít, mely később – remélhetőleg- szavak nélkül is meg fog jelenni a diákok kommunikációjában, társas viselkedésében.

Az empátikus hallgatás ugyanis egy újabb lépés az 5. szokás elsajátításában. A válaszadás szándéka nélkül hallgassuk meg a másikat. Minden rosszindulat, vagy nárcisztikus vonás nélkül is ott van az emberben, hogy próbáljon valami tanácsot, vagy segítő gondolatot nyújtani a kommunikációs partnerének. Nem mindig könnyű megtanulni és belehelyezkedni abba a szerepbe, hogy olykor az a legtöbb, amit tehetünk, ha hallgatunk. Talán ezért olyan szép és értelemtükröző az a kifejezés, hogy *figyelmet szentelünk* valakinek.

Az ötödik szokás az értelmezés mélyebb rétegeibe is elvezeti a gyakorlott hallgatót. Bizony gyakran van szükségünk arra, hogy megfejtsük, egy-egy diák viselkedés vagy mondatai pontosan mit is jelentenek. Hogyan lehet azt magyarra fordítani. Vegyünk például egy nagyon egyszerű diák-mondatot: „Én ezt nem értem!” Az elsődleges jelentésén túl mit is jelenthet ez valójában, pontosabban hányféle jelentésrétege van ennek a kifejezésnek?

A konkrét mondat	lehetséges jelentései
Én ezt nem értem!	Nem akarok evvel foglalkozni! Mindenki hagyjon békén! Nem akarom megpróbálni, mert akkor nem érhet kudarc! Nem akarom megpróbálni, nehogy kiderüljön, hogy buta vagyok! Nem volt kedvem foglalkozni evvel! Most nincs kedvem evvel foglalkozni! Lusta voltam. Nem érdekel. Nem bírom magam rávenni a tanulásra. Fáradt vagyok. Kudarckerülő vagyok. Nehogy ciki legyen a többiek előtt!

6. szokás – Teremts szinergiát!

Lekvár helyett gyümölcssaláta – mondaná Mauritius államfője – utalva evvel a szigetország etnikai és vallási összetételére és a lakosok békés együttélésére. Persze könnyű ez egy szigetországban. Valóban könnyebb, ráadásul az egyre terjedő populizmus sem segít abban, hogy a szinergia, mint érték meghatározó lehessen a társadalmi együttműködésben.

Mi a Kesjárban mégis úgy gondoljuk, hogy a 6. szokás szemlélete alapján ünnepeljük a különbözőségeket. A furcsa, $1+1=3$ matematikáját fordítsuk le az együttműködés nyelvére.

Ha valakivel együtt dolgozom és egyetértünk, az alapvetően jó érzés és még gyümölcsözőnek és harmonikusnak is érezzük a kapcsolatot, de valójában egyetlen közös megoldás felé haladunk. Ha viszont egészen más a nézőpontunk, egészen másféle kulturális háttérrel hozunk magunkkal és egészen mást gondolunk az adott dologról, akkor nincs más választásunk, minthogy elővegyük a nyitottságunkat, a kommunikációs technikákat és sikeresen haladjunk egy olyan megoldás felé, mely nyilvánvalóan eredményesebb lehet és egészen biztosan tágabb értelmezést biztosít, mintha egyetlen közös véleményből formálódott volna ki a megoldás.

Tekintsünk hát lehetőségként az egészen különböző véleményekre és ne pedig nehézségként értékeljük őket!

A kreatív együttműködés első lépése mindig a nyitottság a másik iránt. A nyitottság után lehet eljutni a megismerés különböző szintjeire. Ahhoz, hogy egy kellően eredményes csoportot hozzunk létre, szükséges, hogy ismerjük társaink erőit és képességeit. Egészen biztosan mindenki van valami különleges. Valami, amiben talán ő a legjobb, a legügyesebb.

Nem hiszek egy olyan társadalomban, mely bizonyos képességeket értékesebbnek kiált ki vagy sugall. Hányszor hallani szülők szájából, hogy a matek meg a nyelv a legfontosabb. A gyerek csak ne énekelgessen, ne rajzolgasson, az nem szakma, abból nem lehet megélni! Márpedig, ha a gyerek identitásának egyik legfontosabb része az, hogy mindent kirajzol magából, akkor nem szabad, sőt tilos mérgező mondatokkal gyengíteni, vagy megsemmisíteni énjének egy fontos részét, mert anélkül sosem lesz teljes értékű boldog ember.

Milyen fontos a gyerekekben is kialakítani ezt a szemléletet. Nem az a legértékesebb ember, akinek a legjobb a bizonyítványa. Egyáltalán van-e értelme bármiféle rangsorolásnak. Gondoljuk csak el! Olyan barátot szeretnénk inkább, akinek kiváló logikai érzéke van, vagy olyat, aki kedves?

Azt hiszem itt kell elhelyeznem azt a mondatot, amely tanári munkám során a leggyakrabban hangzik el a számból. Az ember kvalitását az határozza meg, hogy hogyan bánik másokkal. Ez a mérce. Nem a tudás, nem a képesség, nem az ügyesség, hanem ez, az emberi minőség.

7. szokás- Élezd meg a fűrészt!

Mert életlen eszközzel nem lehet hatékonyan dolgozni. Mint ígértem, itt a novella végén a csattanó. A 7. szokás, amely a megújulás dimenzióit tárja fel. (1.9. ábra)



Forrás: franklincovey.com alapján saját kép

2.9. ábra: A megújulás dimenziói

Lehetne akár a kedvenc szokásunk is, mert a feltöltődésről és a pihenésről szól, de ha egy kicsit megkapargatjuk a diákoknál a felszínt, akkor rögtön kiderülnek a nehézségek, a komfortzónából való kilépéssel való állandó küzdelem.

A fizikai dimenzió az, amely a legegyszerűbbnek tűnik, de tegyük fel a kérdést a diákoknak, magunknak! Alsunk eleget, mozgunk eleget, rendesen eszünk, vagy kapkodva?

A társas dimenzió felnőttként már szervezést és időráfordítást igényel. Szánunk elég időt arra, hogy találkozzunk a barátainkkal? Töltünk elég időt együtt a rokonainkkal, törődünk eleget a családjunkban azokkal, akiknek szükségük van ránk?

A szellemi dimenzió szigorúan a tanulásra vagy a munkánkra korlátozódik, vagy van időnk avval is foglalkozni, ami érdekel minket?

Lelki dimenzió. Az mi is? Ima, elcsendesülés? Mennyire távol van ez a mai diákoktól. Egy jó beszélgetés a nagypapával horgászás közben. Ez is lehet lelki feltöltődés. képesek vagyunk-e detektálni, hogy egyáltalán igényünk van rá. Vannak-e lehetőségeink, módszereink, készségünk arra, hogy lelkileg is feltöltsünk.

A tudatosság, a 6 szokás eredményes működtetése, az életvezetésünk csak akkor lehet sikeres, ha a 7. szokásra, azaz magunkra is odafigyelünk.

Egy olajlámpás csak addig fog világítani, amíg van benne olaj, de ezt az olajat nekünk kell belecsöpögtetnünk.

3. A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezeti átalakulása

3.1 Iskolatörténet

A Kesjár Csaba Általános Iskola Budaörs legfiatalabb iskolája, 1988-ban alapították. A kedves, családi házas környezet az agglomerációba kiköltöző, többnyire kiemelten jó anyagi helyzetű családok otthona lett, így a tősgyökeres budaörsi családokból származó diákok mellett, főként az ingázó családok gyermekeiből alakult az iskola diáksága. Nagyon kevés hátrányos helyzetű diák jár hozzánk, halmozottan hátrányos helyzetű pedig egyáltalán nem. Természetesen SNI-s, átlagosan osztályonként 4-5 tanuló, valamint asperger szindrómás, autista diákunk iskolaszinten 4-6 tanuló mindig akad. Ez utóbbi diákokat szívesen fogadjuk, ezt iskolánk pedagógiai programja is tartalmazza, valamint egy helyben lévő autizmus szakértő gyógypedagógus is segíti a munkánkat.

Iskolánk évekig gyakorlóiskolaként működött, 1990-ben megyei testnevelés és egészségnevelési bázisközpont lettünk, így az egy évfolyamon működő két osztály közül az egyik sport-tagozatos osztály volt. Amikor még volt erre lehetőség, akkor a testnevelők és a tanítók „felvételiztették” ebbe az osztályba a diákokat, így a sport-tagozatos „t” jelű osztály csak úgy ontotta magából a kiváló tanuló- kiváló sportoló miniszteri kitüntetésű diákokat.

1993 egy újabb mérföldkő volt, hiszen ebben az évben indult az első gimnáziumi osztály, a városban lévő nagyon sikeres és kiemelkedően eredményes Illyés Gyula Gimnázium alternatívájaként. Sajnos csak egyetlen felmenő évfolyam élvezhette ezt 12 osztályos lehetőséget, mert a helyszűke és pénzügyi problémák miatt végül megszűnt iskolánk gimnáziumi tagozata. Ekkor már az eltörölt felvételiztetési lehetőség miatt a sport-tagozatos osztálynak sem volt valódi tartalma, így az iskola némileg légtüres térbe került, s ha nem is tudatosan, de nyitva állt a lehetőség egy újfajta, vonzó és meghatározó profil megtalálására és kialakítására.

Mindenképpen ki kell emelnem, hogy iskolánk sosem küzdött diákhianyral. Általában a többszörös túljelentkezés, a szülők trükközése a lakcímkártyával és az erős érdekérvényesítő képesség kapcsán megjelenő legfelsőbb helyekről érkező protekciók jelentették a legnagyobb gondot.

Iskolánknak határozottan van, volt és lesz vonzereje már a 7. évfolyam megjelenése előtt is. Az országos kompetenciaméréseken, minden évfolyamon és minden tantárgyból elért messze átlag feletti eredmények, a kiváló tanulmányi és sporteredmények, valamint a továbbtanulás mutatói is vonzóak voltak a szülők számára. S bár ezek valóban mérhető,

hozzáadott pedagógiai értéket sejtető adatok, ám én nem hiszek abban, hogy egy iskola ettől lesz igazán jó, vagy egy diák, kolléga, szülő ettől érezné komfortosan magát egy intézményben. A kesjárnak határozottan van valami varázsa, a láthatatlan szervezeti kultúra, amely engem is 18 éve fogva tart. Ezt szó szerint értem. Ezért dolgozom még mindig itt, nem a végzettségemnek és nem a szakmai igényemnek megfelelő szinten.

3.2 Termékeny talajban

Iskolánk közössége jelenleg 17 osztályban 491 diák, 43 tanár, valamint könyvtáros, logopédus, két fejlesztő pedagógus, rendszergazda, pedagógiai asszisztens és egy autizmus specifikus gyógypedagógus. Mindezt természetesen szoros együttműködésben egészíti ki a szülők közössége.

2010-ben a 7 szokás lényegében nyitott ajtókat döngetett. Az iskolai közösség legnagyobb erénye mindig is az összetartás, az empátia és az egymásra való odafigyelés volt. Én magam úgy fogalmaztam, ha valaki bármilyen okból zuhant lefelé, mindig volt néhány kéz, amely utánakapott és nem engedte összetörni. Ez egy olyan láthatatlan védőháló, amely eddig még mindig mindenkit megmentett. Ha egy-egy alkalommal a gyerekeket kérdeztük, hogy mit is jelent szerintük „kesjárosnak” lenni, akkor leginkább a család szó jutott eszükbe.

A fészekmelegen túl egy elvárt magas szakmai színvonal jellemezi még a tantestület munkáját. Mindig is voltak zászlós hajók, akik motiválták, vitték magukkal a többieket. Az innovatív, új módszerekre való nyitottság alapvetően jellemző volt a tanári karra.

A kiüresedett profil valamiféle új paradigma felé kiáltott, mely megfelelően reflektál a változó társadalmi igényekre és mindezt erősítette az önkormányzat – hisz akkor még ő volt a gazda – erős támogató iskolabarát hozzáállása. Ez utóbbi úgy nyilvánult meg, hogy 2010-ben az egész tantestület számára kifizették a 7 szokás alapképzést, illetve az ehhez kapcsolódó 5 főre redukálódott témaszakértői képzést, melynek során magam is elsajátítottam az alapokat.

A 7 szokás evolúciója iskolánkban



Forrás: saját készítés

3.1. ábra: A szervezetfejlesztés folyamata

A szervezetfejlesztés folyamata és az átítatódás mérföldkövei jól láthatóak a fenti ábrán. (1.10. ábra) 12 év, számtalan hullámvölgygel és nehézséggel, elakadásokkal, lelkes kollégákkal vagy éppen kútmérgezőkkel. A program evolúciójának folyamata feltárta a nehézségeket és a 7 szokás erejét is, hiszen a többszörös fenntartóváltás ellenére is kirajzolódott, hogy a program nemcsak vállalható a közoktatásban, de egy végigjárható út is, mert alapértékeiben megkérdőjelezhetetlen.

Olyan friss és innovatív szemléletet közvetít, mely úgy erősíti a kiválót, hogy közben támogatja a leszakadót is. Mindezt egy rendkívül változatos módszertan segítségével. Sokunkat már a legelejen elkapott a lelkesedés és az üdítő érzés, hogy ez az! Ezt akartam, erre vágytam. Már az első képzésen többünket elragadott, megérintett és megszólított a 7 szokás program egy-egy része. Persze mindenkit valamelyik más módszer vagy terület. Másrészt hamar felfigyeltünk arra is, hogy a program a módszerek végtelen tárháza és melyik tanár ne szeretne megújulni, módszertani repertoárját minduntalan bővíteni, frissíteni.

De nézzük a folyamatot! Egy háromnapos képzésen ismerkedtünk meg a program alapjaival. Többen már a következő héten egy-egy érdekes elemet kiemeltek a programból és beépítették az aktuális osztályfőnöki órájukba. Ez aztán szokássá vált, sőt kikerülhetetlen momentummá és alig egy évvel később a program mellé kapott diákmunkafüzetek segítségével a 7 szokás az osztályfőnöki órák állandó eleme lett. Minél többet forgattuk a gyerekek között a programot,

annál több ötletünk lett, s annál több felhasználási lehetőség derült ki számunkra. Természetesen voltak ekkor még többen is, akik alig vagy egyáltalán nem tudtak azonosulni a programmal, nem voltak nyitottak, befeszültek, ellenálltak. Később néhány leglelkesebb és legkreatívabb tag éppen közülük került ki. Az iskolavezetés, pontosabban az igazgatónő motiváló és termékeny hozzáállása az erős türelem volt. Ami azt jelentette, hogy kezdetben mindenki annyit csíphetett ki a programból, amennyivel azonosulni tudott. Nem volt kényszer, nem volt kötelező elvárás. Ez később egyértelműen változott, hiszen minél inkább megjelent az intézmény keretein belül a program, annál kevésbé lehetett teljesen kimaradni belőle. Főként úgy, hogy a harmadik évtől az órarendben megjelent a 7 szokás óra, amelyet minden osztályfőnök a saját osztályában tartott. Elkészültek minden évfolyamra a 7 szokás tanmenetek is, így a bizonytalanul vagy a megfontoltan haladók is kaptak némi segítséget, hogy az órát megtölthessék tartalommal. Ez az óra azért is volt nagyon fontos, mert az alsósoknak ez volt az egyetlen olyan órájuk, ahol a foglalkozhattak a gyerekek specifikusan önismerettel, egymás megismerésével, saját érzelmi világukkal, konfliktusmegoldó stratégiákkal, vagy akár az együttműködés alapjaival. Ugyanis alsó tagozaton egyáltalán nincsen osztályfőnöki óra. Ennek a plusz órának a finansziális hátterét az önkormányzat biztosította. Gondolom, nem kell mondanom, hogy az állami einstand után mi lett ezekkel az órákkal.

A következő kulcsmomentum a témaszakértői képzés volt, mely megteremtette az alapot, azaz az előremozdító személyeket a tanári VT (világítótorony) csapat létrejöttéhez. Ez a szakmai VT, melynek alapítótagja, majd később vezetője lettem a szakmai munka és az iskolaprofil kialakításának a motorjává vált. Feladatunk volt a stratégiai tervezés, a program szervezeti szintre való emelése, a hagyományok kialakítása, a szükséges iskolai dokumentumok (pedagógiai program, házirend stb.) átalakítása és az iskolai apparátusok átszervezése vagy éppen megalakítása. Kezdetben ez egy nagyon intenzív munka volt, ahol hamar rájöttünk, hogy az eredményesség egyik kulcsszava az ütemezés, vagyis az ahhoz való ragaszkodás, hogy pontosan négy hetente mindenképpen össze kell üljünk és be kell számoljunk egymásnak az előzőleg delegált feladatok végrehajtásáról. Tulajdonképpen úgy működünk, mint egy munkaközösség avval a különbséggel, hogy a VT mindegyik munkaközösség felett állt és a szervezet egészét irányítja. Éppen ezért a VT tagjainak kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy szakmailag az egész iskolát lefedjék. Vagyis a VT tagjai között van az intézményvezető, egy helyettes, felsős szaktanár, alsós tanító, napközis tanító és fejlesztőpedagógus is.

A VT munkájának volt egy akkor még nagyon fontos oka és célja is. A program alapvetően egy amerikai székhelyű és gyökerű program. Az eredetileg üzleti életből vett életvezetési program iskolai rendszerű alkalmazása a „Leader in me”, „A bennem rejlő vezető” nevet kapta. Ahhoz,

hogy egy intézmény a nemzetközi referenciainstítútményi státuszt elnyerhesse, egy auditációs eljárásón kell megfelelnie. Ennek az eljárásónak a dokumentumai a birtokunkban voltak. A 4.5. és 6. évünk főként arról szólt, hogy olyan szervezeti kultúrát érintő változásokat hajtottunk végre, melyek az auditációs elvárások között szerepeltek. Ekkor még jó esély volt arra, hogy egész Európában mi lehessünk az első olyan iskola, mely megszerzi ezt a megtisztelő címet. Ám a kívánalmak között szerepeltek olyan kitételek is, melyek - szerintem- nem voltak összeegyeztethetőek a magyar társadalom gondolkodásával és kultúrájával, Egyszerűen roppant életidegennek éreztem. Erről akkor nagyon sokat dilemmáztunk. Akkor is úgy véltem, hogy a program használhatósága és alapértékeit nem kellen feláldozni egy cím elnyerésének érdekében, hiszen, ha valamilyen olyan változást hozunk létre és áttoljuk át az intézményen, mely „tájidegen”, akkor az egész válik hiteltelenné és mindent kockára teszünk, amit addig elértünk. Az auditációs folyamatban akkor még nagyon intenzíven részt vett a program licensztulajdonosa, a Sämling tréningcég is, akiknek a munkáját, amíg lehetett, az önkormányzat fizette. Próbáltunk a cégen keresztül egyezkedni, hogy egy-egy életidegen elemet kihagynánk az elvárások közül, ám ez végül nem járt sikerrel. Ehhez egészen biztosan annak is köze volt, hogy egy holland iskola megelőzött minket, így hamar világossá vált számunkra, hogy a tréningcég érdeklődése és lelkesedése alábbhagyott. A hónapokig tartó huzavona, az elvárások testre szabására nem ért cél. Így utólag úgy vélem, valószínűleg komoly bónusz lehetett mögötte, ha minket eltolnak volna a célig.

Számunkra azonban fontosabb volt a hitelesség, a szervezet egysége, mint egy nemzetközi elismerés megszerzése. Ennek ellenére egy nagyszabású próbaaudit eljárásón sikeresen átmentünk, s mintegy huszárvágásként az év végén egy közösen kitalált és nevesített „Nemzeti Referenciainstítútmény-státusz” boldog tulajdonosai lettünk. Az iskolánk főbejárátát a mai napig díszíti, valamint iskolán profilját is jelzi a 7 szokás mintaiskola megnevezés.

Ez volt talán a szervezetfejlesztés legintenzívebb időszak, melynek következtében már megjelentek állandó elemek az iskola működésében és szervezetében. Úgy, mint iskolaLÉC, Én naplóm, 7 szokás napok, bizonyos elemek a fegyelmezésben az értékelésben, a fogadóórák rendszerében, a számonkérésben és a vezetés kultúrájában is. Ekkor már nyilvánvalóan senki sem lehetett teljesen kívülálló, hiszen azokat az elemeket, melyek már átitatták a szervezetet, nem lehetett kihagyni vagy megkerülni.

Lassan azt is felfedeztük, sőt el is hittük, hogy bár a 7 szokásnak az osztályfőnöki munka a fő hatóköre, de kiválóan be lehet integrálni a szaktantárgyak oktatásába is. Ekkor kezdődött az az időszak, amikor egy tanévben kétszer nyílt szakmai napot tartottunk, melyen bemutatóórák vagy akár más programok segítségével is betekintést nyújtottunk, hogy a 7 szokás hogyan

működik, hogyan lehet a tanításban alkalmazni. A nyílt órákat nem csak a saját kollégák láthatták, hanem intézményvezetők, oktatási vezetők, egyházi vezetők, pedagógiai szakemberek, kutatók vagy akár egész tantestületek. Egyre több érdeklődő keresett minket, oktatási konferenciákon vettünk részt, egyetemi pedagógiai kutatások célpontjává és terepévé váltunk. Mindez megerősített bennünket abban, hogy a fejlesztés iránya jó, sőt abban is, hogy mekkora igény van a tudás- és tapasztalatmegosztásra. Ekkoriban kezdett körvonalazódni a máig nem megoldott jogi probléma, hogy minden pedagógiai, módszertani ötlet a mi munkánk egyedi gyümölcse, de az alapprogram a Sämling tulajdona, aki azt meglehetősen borsos áron kínálja. Így a program jövője szempontjából ezt mindenképpen tisztázni kellene, szét kellene szálazni a tartalmakat. A Sämling egyébként azóta komoly paradigmaváltáson ment keresztül és a „Leader in me” iskolai programjukat új stratégiai mentén próbálják érvényesíteni, hiszen a központosítás gyakorlatilag teljesen bezárta előttük a közoktatás ajtaját.

Már az auditációs elvárások között is nagy súllyal szerepelt az iskolai környezet átalakítása, melynek során az volt a cél, hogy a tantermek, a bejárat, az aula, a tanári, vagyis gyakorlatilag az iskola minden egyes helyisége tükrözze az intézményben folyó pedagógiai munkát. Ekkor készült a bejárat fölé egy diák illusztrációjával ellátva, a teljes tantestület által közösen készített iskolai küldetési nyilatkozat.

„Iskolánk biztonságos otthon, mely befogad, erőt ad, és az összetartozás mindennapi örömét nyújtja. Olyan gyermekeket nevelünk, akik önmagukat és másokat elfogadni és szeretni tudó, kreatív tudással rendelkező EMBEREKKÉ válnak.”

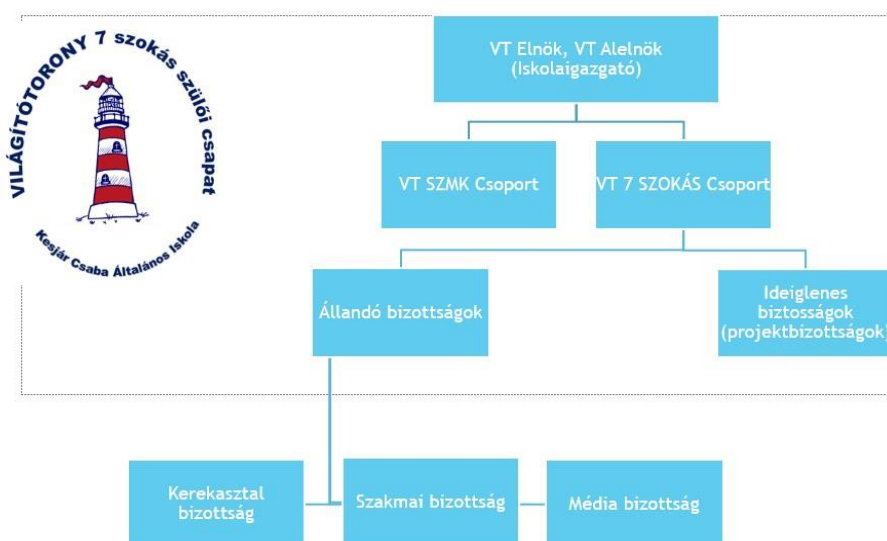
Természetesen lett minden osztálynak is küldetési nyilatkozata. Továbbá az iskolaLÉC az aulában, az osztályLÉCek pedig az osztályok falain jelentek meg transzparens módon. A tantermet díszítik még további 7 szokás, tanuláshoz és módszertanhoz, felelősi egyezségekhöz kapcsolódó elemek. Illetve a tanáriban is megjelentek különböző táblázatok, havi rendszerességgel óravázlatok, óratervezési ötletek és bármi egyéb, ami ma már teljesen természetes, hiszen valójában mindez csak arról szól, hogy a környezet nemcsak tükrözi, de erősíti is azt a pedagógiai- szakmai munkát, mely az intézményben folyik.

A több évig tartó intenzív, átalakító munka szinte észrevétlenül kialakított egy közös nyelvezetet, amely azért volt különleges, mert ez a közös nyelv a diákokra és a tanárookra is vonatkozott és sokkal hitelesebb és eredményesebb lett így a kommunikáció.

A tanári szerep változása, amelynek kulcsa felelősség átadása volt, egyre erőteljesebb lett. A tanár irányít, facilitál nem pedig mindenáron kimond, vagy didaktikusan és mindenáron rávezet. Ez a háttérbehúzó új és bizonyára a mai napig sokak számára nehéz feladat, mely

komoly szakmai paradigmaváltást igényel, de ez a hangsúlyeltolás fontos és érvényes válasz a valós igényekre.

Az átalakulás folyamatának nehézségeit és megakadásait ebben az írásban kevésbé szemléltetem, de az egyik legnagyobb hajtóerő a szülői VT csapat megalakulása volt. (1.11. ábra) Kezdetben ennek az igénye is az auditációs elvárások között szerepelt és amúgy is kellően elavultnak és porosnak éreztük az SZMK működését, így gyakorlatilag az igényt jelezve teret adtunk a szülőknek, hogy a szervezeti átalakítást maguk hajtsák végre. A szülői VT 2017 –ben alakult, majd 2019-ben átstrukturálódott. A VT szülői szervezet szervezeti felépítése az alábbi ábrán látható.



Forrás: A szülői VT

3.2. ábra: A szülői VT szervezeti felépítése

A szülői szervezet legfőbb célja az együttműködés megteremtése a kollégákkal és a többi szülővel. Konkrétan megfogalmazott céljuk az első egy-két évben az volt, hogy sikerüljön elérniük a szülők 35% át. Ennek érdekében játékokat, szakmai programokat és rendezvényeket szerveztek. Küldetésük az, hogy szeretnék minőségi módon eljuttatni a 7 szokás üzenetét minél több szülő felé. A szülői szervezet megalakulásának olyan pozitív hozadékaik lettek, amelyről korábban álmodni sem mertünk. Egészen magas szintű lojalitást hoz, hiszen úgy érzik, hogy teret kapnak egy igen fontos területen. A szülőkkel való kommunikáció egészen más minőségű lett. Valóban azt érezzük, hogy egy szekert tolunk. Emiatt sok olyan pedagógus is kénytelen volt egészen bevonódni, akik addig meglehetősen óvatosan közelített a programhoz. Van néhány kiemelkedően lelkes szülő egy-egy osztályban, ahol az osztályfőnök emiatt már nem tehetette meg, hogy csak fontolva haladjon a szervezetben, sőt egészében a szülői szervezet

olyan lökést adott az abban a pillanatban éppen kisebb hullámvölgyben lévő folyamatnak, hogy ez a lendület azóta is tart.

Eddigre azonban már az teljes iskolai szervezetben rendszerszinten megjelent a 7 szokás. Nem volt olyan terület, amely nem itatódott át. Ennek egészen biztosan az is az oka volt, hogy a közös nyelv és a közös gondolkodás valahogy mindig úgy irányította a figyelmünket, hogy újabb és újabb lehetőségeket fedeztünk fel, olyan érintetlen területeket, ahol esetleg a program szemlélete még nem volt jelen.

Határozottan emlékszem, hogy volt egy pont, amikor ráébredtem, nem elég a meglévő tudásom ahhoz, hogy irányítsam a tanári VT-t. Pusztán az is egy felismerés volt, hogy amit csinálunk, az nem más, mint szervezetfejlesztés. Hiába működtünk jó csapatként és ismertük jól nemcsak a szakterületünket, hanem az iskolában folyó szakmai munkát és folyamatokat is, mégis úgy éreztem, hogy botcsinálta szervezetfejlesztőként nem lehetünk elég sikeresek és eredményesek. Egyre több képzésen és előadáson vettem részt, ahol próbáltam az üzleti területen alkalmazott módszereket és folyamatokat ráilleszteni az iskolánkra, egy szűk keretek között működő közoktatási intézményre. Így zajlott az átítatódás folyamata, mely egy újabb paradigmaváltást eredményezett.

Sokáig úgy gondoltuk, hogy a 7 szokás oktatásának egyik legfontosabb szempontja, mint általában minden szaktantárgy esetében, hogy valamilyen konkrét tudást átadjunk. Ezért évekig azt hittük, mennyire fontos, hogy a diákok ismerjék a szokásokat, a program terminus technikusát, hogy használják a közös nyelvezetet és a módszertan elemeit. Bevallom nagyon olcsó sikereket lehet elérni avval, amikor egy 6-7 éves kifejtő felnőtt cég- vagy városvezetők számára, hogy mit jelent a paradigmaváltás, vagy hogyan lehet proaktívan viselkedni. Valóban imponáló, ám rá kellett jönnöm, hogy a felszín, csillogó és különleges, de csak kicsivel több egy szépen megtanult versnél. Márpedig engem a felszínes dolgok egyáltalán nem érdekelnek. Nem azért képeztem magam és dolgoztunk 5-6 évig, hogy talmi csillogással beérjük. Mert a szavak csak szavak. Igaz, megtermékenyíthetik a cselekedeteket, de én a gyökerekig szeretnék eljutni. Láthatatlanul, mint a víz és a tápanyagok, ahogyan felszívják azt a gyökerek és táplálják az egész fát, a lombozatot. Ez több ideig tart – ismertem fel rögtön, s egy ideig nem is feltétlenül látványos, mert egyszerűen csak hagyni kell, hogy a gyerekek szívják magukba a mintákat. Hiszen a valódi üzenet, a cél, maga a szemléletmód. A felelősség. A felelősség egymás iránt, a tágabb környezetünk iránt és legfőképpen az, hogy a diák felelős a tanulásáért, mert ez az ő feladata. Minden feladat, minden munkafüzet, minden módszer, minden szaktantárgyba beágyazható 7 szokás elem, a fegyelmezési rendszer, az önértékelési rendszer ezt kell tükrözze

a diákok számára. S mindennek az alapja az, hogy mindenki értékes ember. Mindenki, én magam és mások is. Nekünk kollégáknak a feladata pedig, példát mutatni és facilitálni.

Nagyjából ebben az időben engedték el a nemzetközi státusz elnyeréséért való egyre kevésbé hiteles küzdelmet és egyáltalán nem csalódottan, hanem megnyugodva, hitelesen, meggyőződve arról, hogy értékeken alapuló nevelési elvekre építünk a teljes diákság előtt a szülői VT-vel együtt átvettük a nemzeti referenciainstanznyi státusz elismerő oklevelét. Magasztos pillanat volt, legfőképpen néhányunk számára, mert tudtuk, hogy mennyi küzdelem, mennyi felismerés és mekkora út van e mögött. Tulajdonképpen a magunk Camino-ját jártuk. Más emberek és más tanárok is lettünk. Folyamatosan analizálva munkánkat, személyiségünket, felelősségünket és hatókörünket.

Arra különösen büszke vagyok, hogy ugyanezt a szervezetfejlesztési munkát külső szakértőként elvégeztem az Európa 2000 Gimnáziumban is, de az egy teljesen más út és egy teljesen más folyamat volt.

Az évek során a tudásmegosztás egyre nagyobb szerepet kapott. A korábban említett szakmai nyílt napok egészen a Covid megjelenéséig rendszeresek voltak iskolánkban. Rendszeresen számolunk be képzéseken, pedagógiai konferenciákon és a legutóbb az ELTE vendégelőadójaként volt lehetőségem beszámolni az iskolánkban folyó intézményi szervezetfejlesztési folyamatról. A tudásmegosztás másik iránya, hogy pedagógiai, pszichológiai kutatások terepévé váltunk. Több alkalommal tárták fel és elemezték a program kimutatható eredményeit, a diákok iskolai munkájában, viselkedésében és személyiségében megjelenő változásokat.

2019-ben Dr. Halász Gábor az Elte-Innova kutatásának keretében programunk egyik elemét (iskolaLÉC) az év pedagógiai innovációjának választotta.

Már a korábbi dolgozatomban írtam arról, hogy így, felocsúdva a Covid beszűkített oktatási kereteiből, iskolánk következő célja a program pedagógiai módszereinek szerzői jogi tisztázása, és az alapismeretektől való szétszalazása. Ez lesz az alapja iskolánk Jó gyakorlatának kialakítása is, melynek egyik legfontosabb célja a fenntarthatóság. Erősen hiszek abban, hogy mindent csak annyi és olyan munkabefektetéssel és erővel kell végezni, mely hosszú távon is fenntartható, vihető. A szalmalángok az oktatásban sem vezetnek igazán messzire.

A másik irány, amin határozottan elindultunk és bevallom, ez most a legmotiválóbb hosszútávú célom, hogy mindezt a tapasztalatot és tudást integrálhassuk a tanárképzésbe. Hogy azokat a módszereket, irányelveket, mely a programból sarjadt, és a 12 éves tapasztalatunk formált ki valahogyan a felsőoktatás szintjére emelhessük, s a tanárképzésben az osztályfőnöki, valamint

szakmódszertani munka és a pályaszocializáció részévé tessük. Most kell ide Janus Pannonius kihagyhatatlan alapigazsága: „Hajrá, fogyjon az út társak, siessünk!”

3.4 Kulcsmomentumok

12 év nemcsak egy ember, hanem egy intézmény életében is nagy idő. Ezalatt a 12 év alatt olyan alapvető változásokkal kellett minden közoktatási intézménynek megbirkóznia, melynek feltételrendszere és következményei egyetlen intézménynek sem voltak a hatókörében. Sosem tagadtam, hogy a fenntartóváltást az intézményünk mind anyagilag, mind szakmailag erősen megsínylette. Ma már az sem kérdés, hogy a megálmodott életpályamodell messze nem hozza azokat az eredményeket és elvárásokat, melyekre eredetileg számítottak.

Egy ilyen változékony időszakban végrehajtani egy hosszútávú szervezetfejlesztési folyamatot, nemcsak csoda, hanem mutatja a program és tantestület valódi erejét is. Azt is meg kell jegyezni, hogy bár a folyamat tudatos volt, de összességében sosem volt olyan pillanat, amikor nagyon szándékosan arra kezdtünk volna koncentrálni, hogy a keretek hogyan változnak körülöttünk és van-e egyáltalán esélyünk végigvinni bármiféle fejlesztési folyamatot. Valószínűleg megriadtunk volna, de legalábbis elbizonytalanodunk. Mi viszont alkalmazva a program egyik alapelvét, csak arra körre koncentráltunk, ahol van hatókörünk, amire van befolyásunk, ahol tudunk munkálkodni. Talán ez volt a siker egyik titka.

A másik titok magában a program egyszerűségében, az evidenciáiban rejlik. Alapértékeiben olyannyira megkérdőjelezhetetlen, hogy soha nem akadt fent semmiféle vallási, társadalmi vagy oktatáspolitikai hálón.

Melyek voltak azok a kulcsmotívumok, melyeket mindenképpen ki kell emelnem a szervezetfejlesztés folyamatában, melyek olyan mérföldkövek voltak, melyek a mai napig elmozdíthatatlanul kijelölik iskolaprogramunk szakmai alapjait?

Az első ilyen momentum a munkatársak azonosítása volt, vagyis ahogy a témaszakértői képzés során kiváltak a közösségből az előremozdítók, melyek később a tanári VT magját képezték. A második kulcsmomentum a 7 szokás iskolaprogram szervezeti szintre való emelése volt, melynek során megalakult a tanári, a szülői és később a diák VT is. Ez utóbbi a Dök szervezete mentén jött létre, majd az osztályfőnöki munkaközösség helyett 7 szokás munkaközösség alakult, amely nem pusztán név- hanem hatókör és munkakörváltozást is jelentett.

A harmadik momentum az átkeretezés volt, mely talán elsőre nem tűnik igazán fontosnak, de éppen a paradigmaváltás kapcsán szembesültünk avval, hogy mennyire fontos a hitelesség, a példamutatás, így nem volt kérdés, hogy a perifériákat meg kellett tisztítani. Rendezni kellett

az iskolai büfé helyzetét, kínálatát, működését, a technikai személyzet helyzetét és más hasonló nem szigorúan az iskolai oktatáshoz köthető körülményeket, amelyek mégis a mindennapi iskolai életünket befolyásolják.

A negyedik nagyon fontos momentum a kezdeti erős és sok gyümölcsöt hozó türelemből átalakuló normává tétel volt. Vagyis a 7 szokás több, a szervezetet már teljesen átfogó eleme nem kínálat, hanem norma, elvárás lett minden kolléga felé.

Az ötödik kulcsfontosságú elem tulajdonképpen magának a folyamatnak az ütemezése volt. Az idő, amely teret adott a folyamatoknak és a bizonytalan, kezdetben nehezebben nyitó és azonosuló kollégáknak is.

3.5. A nehézségek

Igaz, már utaltam arra, hogy a 12 év alatt voltak hullámvölgyek is, de az is tény, hogy ez a szervezetfejlesztési folyamat és az abból következő profilváltás mégiscsak egy sikertörténet. Voltak nehézségek. Most is vannak. A későbbiekben látható kérdőívben elég pontosan kirajzolódik, hogy sokak számára az újtól való ódzkodás, az időhiánytól való félelem, vagy a nem kellő nyitottság kezdetben megnehezítette a kapcsolódást. Ehhez szorosan fűződnek a személyes intellektus korlátaiból fakadó nehézségek. Esetlegesen a műveltség hiánya, a beszűkültebb tudat, az önértékelési problémákból fakadó ellenállás, dac, téves előfeltevések vagy a hiányszemlélet szabott gátat néhány kolléga számára a program elfogadásának. A 12 év alatt, sőt sokszor 3-4 év alatt ezek a kezdeti visszafogottságok lényegében teljesen eltűntek. Ha valaki engedi megérkezni a tudatába a 7 szokás lényegét, akkor rögtön azonosítja, hogy ebben csak a rendszer és a felépítés az új, a benne lévő tartalmak, a megközelítés korántsem. Nagyjából kizárnám azt, hogy valaki úgy éljen, hogy nem alkalmazza a 7 szokás elemeit. A befogadáshoz szükséges paradigmaváltás mindenkinél máskor következett be, így nyilvánvalóan ennek az időbelisége is befolyásolta az átítatódás ütemét. A szervezeti kultúra átalakítása során azonban időnként olyan változások történtek, melyek az intézmény minden tagjára vonatkoztak, majd normává váltak, így az ehhez való alkalmazkodás és az elvárások minden alkalommal újabb impulzust adtak a folyamatnak. A megakadás-hullámvölgy jelensége részben evvel is magyarázható, másként minden újításnak van egy természetes evolúciója, mely során a kezdeti lendületet mindig kisebb nagyobb megakadás kell kövessen. A már említett fenntarthatóságra való törekvés az egyik orvossága ezeknek a megakadásoknak. Ha kezdetben nem is, de ma már pontosan tudjuk azonosítani azokat az elemeket, melyek segítik és biztosítják a stabilitást.

Ha nem is nehézség, de az egyik auditációs elvárás volt a hagyományok felülvizsgálata, pontosabban azoknak az átalakítása úgy, hogy szemléletében tükrözze az iskola profilját és megtalálhatóak legyen benne az életvezetése program elemei. Ez természetesen nem a korábbi alapok lesöprését, hanem az azokra való építkezést jelentette. Kialakítottunk teljesen új – ma már hagyománnyá vált – rendezvényeket és eseményeket is.

3.6. Lego, avagy 7 elemek az iskola működésében



Forrás: saját készítés

3.3. ábra: A 7 szokás program intézményi területei

A fenti ábra jelzi azt a 6 területet (1.12. ábra), mellyel foglalkoznunk kellett a szervezetfejlesztés során. Fűszerek, amelyeket fel kellett használnunk egy finom étel elkészítéséhez, hiszen mi vagyunk a séf. Melyek ezek a fűszerek?

Hagyományok, amelyekről éppen az imént tettem említést. Minden tanév 2. napján tartjuk a Zászlóbontás napját. Ahogyan a nevéből is következik, ezen a napon jelöljük ki a vágányt, amelyen az év során közlekedni fogunk. Ennek a napnak az is feladata, hogy újra azonosítsuk iskola szerepünket, hiszen akadnak néhányan, akiknek valóban ez még csak a 2. napja. Valamint egy kötetlenebb iskolai és osztálykeretében eltöltött nap során élvezzük az együttlétet és erősítjük a mi tudatot. Az év során még két alkalommal tartunk a 7 szokás életvezetési

programhoz kapcsolódó projectnapot. A sikereink ünneplése mindig az első félévi értesítő kiosztásának a napja, de korántsem ez a fő eseménye, hiszen a valódi sikerek nem feltétlenül köthetők eredményekhez, a siker nem mindig csak a kiválósághoz kapcsolódik, hanem elsősorban a saját nehézségeink legyőzéséről szól. Néha egyetlen visszatartott szó vagy mondat sokkal nagyobb siker, mint egy jó képességű diáknak elérni többedjére az ötös osztályzatot. A sikeresség nem feltétlenül az, aki jó képességekkel, adottságokkal, szülői támogatással és kiváló lehetőségekkel jó eredményeket ér el. Ahogy mondani szoktam, ettől nem alélunk el. A valódi kiválóság abban rejlik, hogy hogyan bánunk másokkal. Hogy nem mondom ki, amikor nagyon a nyelvem hegyén van, hogy betartom az ígéretem, pedig nincs kedvem, hogy ráveszem magam, pedig valami mást jobban szeretnék csinálni, hogy átgondolom, mielőtt hirtelen visszavágok, hogy megpróbálom megérteni a másik helyzetét mielőtt elítélem és minősítem. És mindezt meg kell ünnepelni! Az év zárását és összegzését, egy össznépi játékkal, feladattal a 7 szokás zárónapunkon, júniusban szoktuk megtenni.

Példamutatás, amely a vezetés kultúráját jelenti. Nem a vezetőként, hanem a mindenkori vezetését. Hogy ne Boss-ok, hanem Leader-.ek legyünk. Hogy vezetőként nekünk kell jobbnak, kedvesebbnek, alkalmazkodóbbnak, belátóbbnak, elfogadóbbnak lennünk. Mi vagyunk a vezetők, tehát nekünk kell példát mutatni, mert ez egyedül csak így lehet hiteles. Az iskolavezetés példát mutat a kollégáknak és a diákoknak is, a munkaközösségvezetők is, de egy osztályfőnök is a lehető legideálisabb képességekkel és hozzáállással kell vezesse az osztályát. Ez egy olyan terület, amin mindig nagyon sokat kell dolgozni és minden nap tudatában kell lenni szavaink és tetteink súlyának. Ez a mi felelősségünk.

Környezet, melynek tükröznie kell az iskolaprofílt, az iskolában folyó munkát és azt az üzenetet, melyet szeretnénk átadni mindenkinek, aki az iskola falain belül tartózkodik. Az aulában, a tanáriban, a folyosókon, a kapuban, a bejáratnál, a kertben és minden osztályteremben körülvesz bennünket számtalan gondolat, ötlet, tanács, adatok, amelyeket gyűjtünk, amelyekre az év során törekszünk, módszertani segítség, tanulásmódszertani ötletek, az optimális időbeosztás lehetőségei vagy a közös élmények dokumentumai.

Tananyag, vagyis a szaktantárgyak tartalma, melynek átadása és elsajátíttatása elsődleges feladatunk. Erre kell építkeznünk, ehhez kell alkalmazkodnunk és ehhez kell hozzáigazítani a program elemeit, módszereit. Egy fejlődési napló vagy egy tanulási LÉC kiváló lehetőség arra, hogy egy diák kitűzze tantárgyi céljait, megfogalmazza, hogy az adott eredményhez mit is kell tennie, hogy nyomon kövesse eredményeit, s végül értékelje az erőfeszítéseit.

Oktatás, maga a 7 szokás életvezetési programnak az oktatása, melyben a diákok megismerik a szokásokat, az azokhoz kapcsolódó feladatokat, módszertani elemeket, játékokat. Ennek

során találkoznak az önismeret nehézségeivel, megpróbálják felfedezni önmagukat, céljaikat, vágyaikat. Megpróbálják kitámasztani a megfelelőnek tűnő helyre a létrát és megtanulják azt is, hogy hogyan lehet azon ügyesen és eredményesen felfelé haladni azon. Megismerik az érzelmeiket, hogy milyen helyzetekre hogyan reagálnak, valamint azt is, hogy társaik hogyan viselkednek. Hogy konfliktushelyzet esetén milyen megoldási stratégiák, lehetőségek vannak előttük, s hogyan lehet eredményesen együttműködni másokkal és végül azt is megpróbáljuk megtanítani nekik, hogy hogyan tudnak feltöltődni, mit kell tenniük ahhoz, hogy ép testtel, szellemmel és lélekkel nézzenek szembe a mindennapi kihívásokkal.

A **rendszer**ek, tulajdonképpen a teljes iskolai szervezetre vonatkoznak. Hiszen mindaz, amiről eddig meséltem csak úgy tud működni, ha összhang van, ha az iskola minden tevékenysége, kultúrája, értékelése, fegyelmezése, programjai, szervezeti működése harmonizálnak egymással. Ehhez természetesen az iskolai dokumentumokat és a külső-belső kommunikációt is át kellett hangolni.

3.7 A fenntarthatóság

Mindent annyi és olyan hőfokú erővel, energiával csináljunk, amely hosszú távon is működik. Nagy lecke az, amikor a kezdeti lelkesedésből fakadó lendület után véges erőforrásaink miatt épült falainkba ütköztünk. Miután azonosítottuk és felismertük a helyzetet, ki kellett alakítani azokat az elemeket, melyek stabilizálják a program jelenlétét, s a környezeten túl fenntartható állandóságot hoznak az egész tanév során.

2-3 évvel az indulás után az egyik legfontosabb felismerés az volt, hogy muszáj egy stratégiai csapat, melyek állandó időközönként találkoznak és megbeszélik a fejlesztés menetét és azonosítják, valamint delegálják a szükséges feladatokat. Az így kialakult **tanári VT** működési elvét követi a mai napig a később megalakult **szülői VT** is, mely erős és dinamikus tartóoszlopa az iskolaprofilnak.

Az **iskolaLÉC**, (Létfontosságú Cél), melynek támaszát és konkrét menetét már a tanévet megelőző nyáron körvonalazzuk, s szisztematikusan egymásra épülő adatainak összegzését egész évben transzparens módon ábrázoljuk az iskola aulájában.

Az **Én naplóm**, munkánk és az iskolaprofil szellemiségének legfontosabb eszköze és a diákok legfőbb támasza. A hagyományos ellenőrző funkciót kiegészítik a 7 szokás módszereit tükröző feladatok, egyéni tanulmányi LÉC-ek, az ökológiai lábnyom csökkentését segítő szempontrendszer, egész éves magatartás és szorgalom önértékelésére szolgáló táblázat, tanulásmódszertani segédletek, tanulásmódszertani jó gyakorlatok, eredmények, önértékelési,

időbeosztást segítő, célkitűzések felimerését segítő, kapcsolati hálót értékelő feladatok és egy komplett 7 szokás munkafüzet is, mely játékos és elgondolkodtató módon közelíti meg a program szemléletét.

A szervezeti átalakítás biztosítja azt a keretrendszert, mely működteti a teljes szervezetet, melynek hálóján eljutunk minden egyes diákhoz, szülőhöz és kollégához, s mint a keringési rendszer kontrollál és mindenhová eljuttatja a szükséges tápanyagot.

A hagyományokká alakuló **rendezvények** (zászlóbontás napja, sikereink ünneplése, 7 szokás zárónap) szintén a stabilitást a fenntarthatóságot szolgálják.

Az **állandó elemek**, melyek az oktatás és az iskola munka legkülönbözőbb területein jelennek meg szintén állandóságot biztosítanak és hirdetik a mindent átható szemléletet. Ilyen a fogadóórák rendszere, mely a korábbi hagyományos formától eltérően csak a diák jelenlétében jöhet létre. Sőt a fogadóórák fókuszában a diák áll, hogy beszámolhasson szüleinek az eredményeiről, valamint megfogalmazza nehézségeit, melyekre közösen keresünk megoldási lehetőségeket. Szintén állandó elem a fegyelmezéshez kapcsolódó felelősségvállalás, mely során, ha valami probléma adódik, akkor nem fegyelmezési fokozatokon keresztül kommunikál a pedagógus a szülővel, hanem a diák a saját vállán viszi tettét, maga számol be telefonon, vagy személyesen arról a szüleinek, hogy mit cselekedett vagy mondott helytelenül. Megtenni ezerszer könnyebb, mint azt utána kimondani. Hatalmas visszatartó ereje van a szimpla felelősségvállalásnak. Az Én naplómban található szokásrendszert kialakító jelenléti jelzés, vagy a diákok magatartás és szorgalom önértékelése is a fenntarthatóságot szolgálja, valamint az állandóságot segíti és jelenti az a közös nyelv is, mely már évek óta jellemzője az iskolai kommunikációnak. A másik gondolatait tükröző válaszadás mintája és elvárása, vagy akár a nyer-nyer helyzetre való hivatkozás, a szinte minden nap elhangzó: „Ezen nem érdemes mérgeledni, nincs a hatókörünkben.” kijelentések az évek során mélyen beívódnak és nemcsak a fenntarthatóság, hanem a személyiségfejlesztés záloga is.

4. Az intézményi folyamatok és a jövő nemzedéke: A kutatás

4.1. A kutatás folyamata, módszerei

A kutatás ebben az iskolai szervezetfejlesztési folyamatban olyan, amikor megpróbálok egyet hátrálni, egy kicsit eltartani magamtól azt, amiről a mindennapjaim szólnak és a kutatómódszertan segítségével egy objektív rálátást biztosítok a folyamatra. Egészen pontosan most is egyetlen nézőpontot választok. A korábbi kutatásomban azt vizsgáltam, hogy ez a program hogyan hat a diákok személyiségfejlődésére, melyek azok a detektálható elemek, melyek megmutatják a program hatását a diákok személyiségére. A mostani aspektus nemcsak azért más, mert alapvetően egy intézményen végigvonuló folyamatot kíván kísérni, hanem azért is, mert a nem a diákok, hanem a tanároknak a változáshoz fűződő viszonya kerül a fókuszba.

Gyakran halljuk azt a hívószót egy oktatással-neveléssel foglalkozó intézmény kapcsán, hogy gyerekközpontú. Mégis milyen legyen, ha nem az? Mindazonáltal, ha ez a kijelentés igaz volna, akkor ebben az intézményben félő, hogy nehéz megtalálni a megfelelő egyensúlyt. Az iskola olyan, mint egy háromlábú szék. Egyik lábat sem lehet elvenni, vagy sokkal nagyobbra hagyni, mert akkor elbillen. A diák- tanár- szülő az oktatás három szereplője. A folyamat akkor sikeres, ha az együttműködés, a szinergia, az oda-vissza hatás nem gyengíti, hanem erősíti egymást. A diákok, a szülők és a tanárok mentálhigiénés állapota kölcsönösen hat egymásra. Elég végig gondolni azt, milyen helyzetek jönnek létre akkor, ha bármelyik ebből a háromból érzelmi deficittel küzd, nem érzi jól magát a bőrében vagy krízishelyzetet próbál megoldani. Mindhárom félnek elemei érdeke, hogy a másik kettő is jól működjön, bár az tény, hogy azért a hatókör jobban kirajzolódik a tanár és a diák között, de a szülői hatás is mindenképpen erőteljes. Másrészt óriási csapdának gondolom azt a megközelítést, ha a társadalmi környezetből bármilyen réteget- akár a gyerekeket kiemelve – azt hirdetnénk, hogy fontosabbak, mint bárki más az adott környezetben. Vannak olyan nevelési- vagy élethelyzetek, amikor a feladat bizonyos igények kiszolgálása. Az iskola is ilyen. Oktatunk-nevelünk, de nem a magunk háttérbe szorításával, hanem éppen a személyiségünk segítségével, azon keresztül.

Kutatásomban azt vizsgálom, hogy az iskola szervezeti átalakulása milyen hatással volt az intézményben dolgozó kollégákra. Milyen előjelű és milyen hőfokú elvárásokkal tekintettek a program felé, mennyiben érintette ez a munkájukat, hogyan viszonyultak ezekhez a

változásokhoz és melyek azok a munkafolyamatok és munkaterületek, melyeket a legjobban befolyásolt az iskolakultúra változása.

A kérdésekre adott válaszok egyúttal arra is lehetőséget nyújtanak, hogy a kollégák jelezzék, hogy a program hogyan hatott rájuk, hiszen a 7 szokás iskolaprogram hatóköre igen tág, minden szereplőre hat, így az elmúlt évek során egészen biztosan befolyásolta a programban résztvevő kollégák életvezetési szokásait is.

Hipotézisem tehát az: A 7 szokás életvezetési program pozitívan befolyásolta, segítette az intézményben dolgozó tanárok pedagógiai munkáját.

Kutatásom egy keresztmetszeti vizsgálat, melyet kérdőív segítségével végeztem. Igaz, a kérdőívben rákérdezek egy korábbi állapotra, amely a jelenben már emlékként idéződik fel, így fenntartással tekinthető összehasonlításnak.

Elsősorban a kollégák érzelmi hozzáállására, illetve a tapasztalataikra voltam kíváncsi, dolgozatomban ezeket az adatokat kívánom értelmezni és elemezni, majd ebből próbálok induktív módon következtetést levonni.

A kvantitatív kutatást két kisebb interjúval egészítem ki, nemcsak azért, hogy teljesebbé tegyem a képet, hanem azért is, mert az intézményi változás alapvetően a két interjúalanytól, a két igazgatótól indult.

A kutatás iránya erősen behatárolta az alapsokaságot, vagyis azoknak a kollégáknak a körét, akiket megszólítottam. Összesen két olyan intézmény van jelenleg Magyarországon, ahol a program hosszú évek óta működik, valamint az intézmény teljes szervezeti működése átalakult a 7 szokás hatására. Az egyik ilyen intézmény a Kesjár Csaba Általános Iskola, a másik pedig az Európa 2000 Gimnázium. A Kesjárban 12. éve működik a program, míg az Európa Gimnázium 5. éve dolgozik a 7 szokással. Igaz, ez utóbbiban a változás sokkal gyorsabb erőteljesebb és fókuszáltabb volt. Ám a megkérdezett kollégák körét még tovább szűkítettem és csak azokra terjesztettem ki a kérdőívet, akik az intézményben dolgoztak a program bevezetésekor is, így nyomon követték a teljes szervezeti átalakulást.

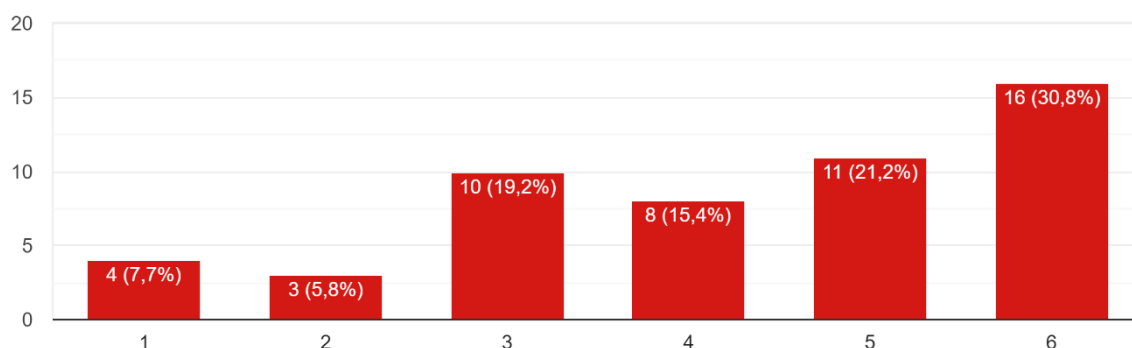
Kérdés, hogy így, az 52 pedagógus által kitöltött kérdőív tekinthető-e reprezentatív mintának. A Kesjárban 43 tanár kolléga dolgozik, míg az Európa Gimnázium 65. Így ez a mennyiség tulajdonképpen közel a fele a két intézményben dolgozó kollégáknak. Ez az arány alapvetően reális, hiszen valóban sokan nem voltak jelen a program bevezetésekor, így, ha nem is lehetek biztos abban, hogy a kritériumoknak megfelelően 100%-os a kitöltés, de bizonyosan közel áll hozzá.

4.2 A kérdőív értékelése

A kérdőív mindössze 7 kérdést tartalmaz. Az első két kérdésben azt próbáltam feltárni, hogy a bevezetés milyen érzéseket, esetleges fenntartásokat hívott elő a kollégákból. (1.13. ábra) A következő 4 kérdés egyrészt az iskola szervezeti átalakulására kérdez rá, másrészt arra, hogy ez hogyan és milyen mértékben befolyásolta a kollégák szakmai- pedagógiai munkáját. A 7. kérdés során a program iskolára gyakorolt pozitív hatásait kívántam feltárni.

1. Jelöld a skálán, hogy mennyire voltál nyitott a 7 szokás bevezetésével kapcsolatban?

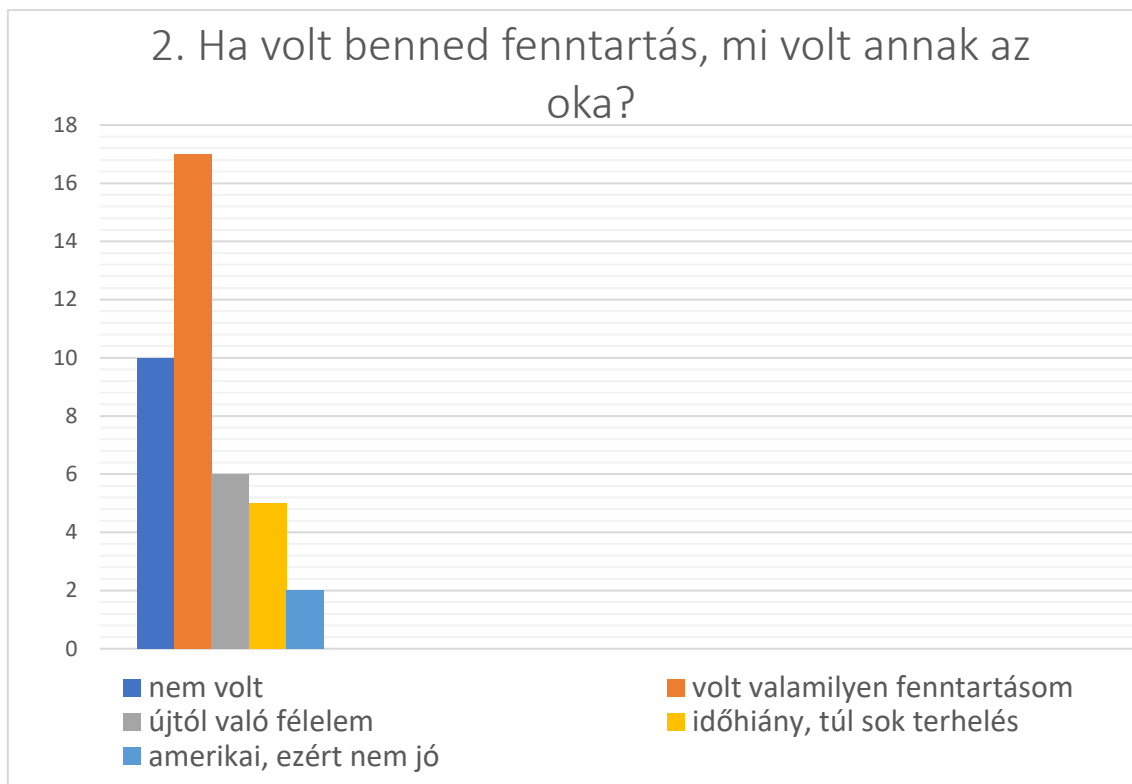
52 válasz



Forrás: Saját kérdőív

4.1 ábra: A kollégák nyitottsága a bevezetéssel kapcsolatban

Látható a grafikonon, hogy a kollégák 30 %-a nagyon nyitott volt az új program megismerésével és bevezetésével kapcsolatban, ám ez valójában 16 kollégát jelent. Az is mindenképpen pozitívan értelmezhető, hogy a kollégák több mint 65%-a inkább nyitott volt, mint sem. Ez az arány összesen 35 kollégát jelent. A nyitottság és a pozitív hozzáállás némileg predesztinálja a sikert is, bár az is imponáló, hogy volt 17 kolléga, aki nem vagy inkább nem volt nyitott, ám a későbbi adatokból egyértelműen kiderül, hogy ezek a kezdeti ellenérzések változtak, nagyrészt megszűntek. Ehhez egészen biztosan az is szükséges volt, hogy sok lelkes kolléga vitte a hátán a programot, beszámoltak a sikerekről, nehézségekről, megosztották a szakmai tapasztalatokat, valamint nyílt órákon lehetett ötleteket és motivációkat kapni egymástól.



Forrás: Saját kérdőív

4.2 ábra: A kollégák fenntartásainak az okai

A második kérdésben (1.14. ábra) a fenntartás konkrét okára kérdeztem rá. Ez nem volt kötelező válasz. Én úgy gondoltam a kérdőív készítésekor, hogy akinek nem volt fenntartása, az logikusan majd nem tölti ki. Ennek ellenére 52 kollégából 40-en töltötték ki a második kérdést és ebből a 40-ből 10-en azt jelezték, hogy nem volt fenntartásuk. Ez azt jelenti, hogy feltételezhetően 22 kollégának egyáltalán nem volt semmilyen fenntartása. A többi kolléga válaszát megpróbáltam értelmezni és a hasonló tartalmú válaszokat csoportosítani. 6 kolléga fogalmazta meg, hogy az újtól való félelem vagy szorongás bennük valamilyen mértékű negatív érzést vált ki. 5 kolléga azt a félelmét fogalmazta meg, hogy egy új program majd mennyi időt fog igénybe venni, mert amúgy is állandó időhiánnyal küzdenek. 2 kolléga a program amerikai eredetét kifogásolta, ami valójában egy előítélet és úgy vélem, feltételezem, ez inkább a két ország kulturális különbségeit jelzi ebben az esetben. 17 kolléga jelzett valamiféle negatív tartalmú fenntartást, amelyeket az alábbi táblázatban részleteztem is.

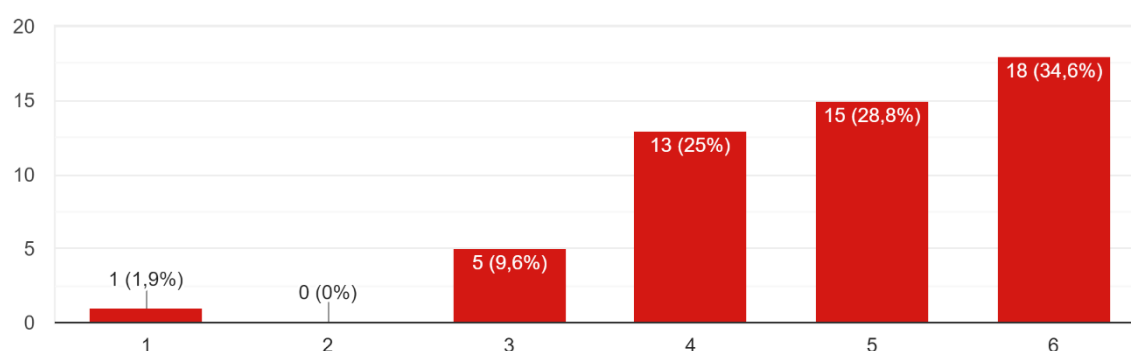
A válaszok:

nem volt
Nem volt fenntartásom, de volt egy csomó ismeretem a szokásokról.
Nem tartom annyira fontosnak nevén nevezni a dolgokat ebben a helyzetben
Általános szorongás az újtól.
Az amerikai minta átvétele.
Nagyon hasonlóan éreztem az egyetemi mentortanár szakképzésen tanult ismeretekhez, nem láttam az iskolaszintű működtetés lehetőségeit
Saját nyitottságom hiánya. Tévedtem. :)
Minden új, "kötelező" továbbképzés okoz egy kis fenntartást.
A bevezetés módja.
Az ezzel együtt járó plusz munka mennyisége.
Semmi újat nem kaptam.
Nem volt
Ezeket az ismereteket így-úgy, de tanítottuk, alkalmaztuk már a 7 szokás bevezetése előtt. Ami megfogott, vagy meggyőzött, hogy életvezetési programmá dolgozták össze, kiemelve az egyén felelősségét a befolyásolási körön belüli változtatásban.
Nem volt
Mennyire releváns.
Mennyire tudok vele azonosulni
Nem volt
A szokások megnevezése
Nem volt.
Tartottam az esetleges terheléstől, így is mindig időhiányban szenvedek :-)
Nem volt
mindenkire kiterjeszteni
Mindig kívülről akarnak valamit újírtani.
Nem akartam semmi újat.
Nem szeretem, ami Amerikából érkezik.
Kicsit szektásnak tűnt.
üzleti életből jött
nem volt
Elveszi az időmet a tanítástól
Hogy majd kötelező lesz.
nem volt
Újtól való félelem
Megint valami új!

Hogy kötelezővé tették.
Hogyan lehet bevezetni?
Hogy hátráltatni fog a szakmai munkámban.
nem volt
mennyi időt fog elvenni
Nem szeretem a kötelező dolgokat.
Újtotól való szorongás

3. Jelöld a skálán, hogy most mennyire érzed hasznosnak a 7 szokás működését az iskolában!

52 válasz



Forrás: saját kérdőív

4.3. ábra: A 7 szokás hasznossága a kollégák megfigyelései alapján

A harmadik kérdés már a jelenlegi állapotra utalt (1.15. ábra) és ezúttal a 7 szokás hasznosságára kérdeztem rá. Láthatóan van egyvalaki, aki egyáltalán nem tartja hasznosnak a programot. Minden cinizmus nélkül állíthatom, hogy igen fontos álláspontot képvisel, nem csak azért, mert így még hitelesebbé teszi a kutatást, hanem azért is, mert bár számtalan oka lehet ennek a válasznak, mégis azt is mutatja, hogy a kollégák is sokfélék, egy szervezet bizonyos mértékben elbíri a fontolva haladókat és az erős türelem pozitív hatása könnyen lehet, hogy kis idő múlva kimozdítja az kollégát a jelenlegi álláspontjából. Az említett kolléga válaszait vizsgálva látható, hogy ő egyelőre nem azonosul az iskolaprogrammal. (1.16. ábra)

2022.02.18. 12:14:17	6	1	Nem éreztem változást.	1	1	Nem érzek ilyen előnyt.
-------------------------	---	---	---------------------------	---	---	-------------------------

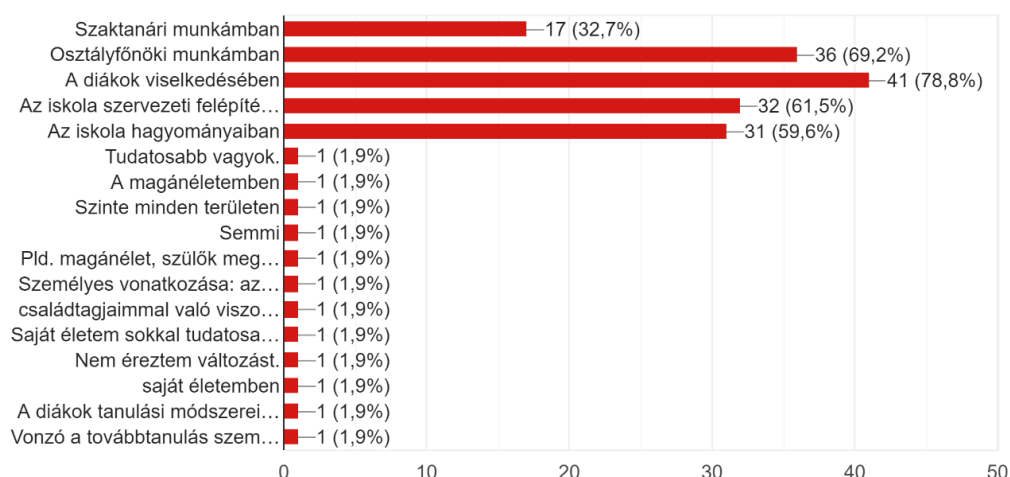
Forrás: saját kérdőív

4.4. ábra: Egy kolléga válaszainak kiemelése

Ilyen esetben két lehetőség van. Ha a szakmai szerepe és a személyisége, meggyőződése között továbbra is ilyen élesen fennáll egy feszültség, akkor ez hosszútávon valószínűleg nem tartható és távozni fog az intézményből. Vagy lassan kinyílik, és befogadja azt és annyit, amellyel azonosulni tud, beépíti a személyiségébe és a szakmai munkájába is. Némi töprengés után azonban azt gondolom, hogy ha ez a kolléga 12 éve így van jelen a Kesjárban, vagy 5 éve az Európa Gimnáziumban, akkor ott valamiféle dac vagy sérelem szab gátat annak, hogy elfogadja az iskolakultúrát, mert azt nem gondolnám, hogy teljesen antiszociális, képtelen szociális kapcsolatokat létrehozni, vagy nem tervez egyáltalán, nem priorizálja a napi teendőit. Minden bizonnyal alkalmazza a program elemeit csakúgy, mint minden ember, de ezt nem képes/hajlandó kinyilatkoztatni. Az is beszédes, hogy a második kérdésre nem válaszolt, vagyis azt hihetnénk nincs fenntartása.

4. Mely területeken érzel változást a pedagógiai munkában a 7 szokás bevezetése óta?

52 válasz



Forrás: saját kérdőív

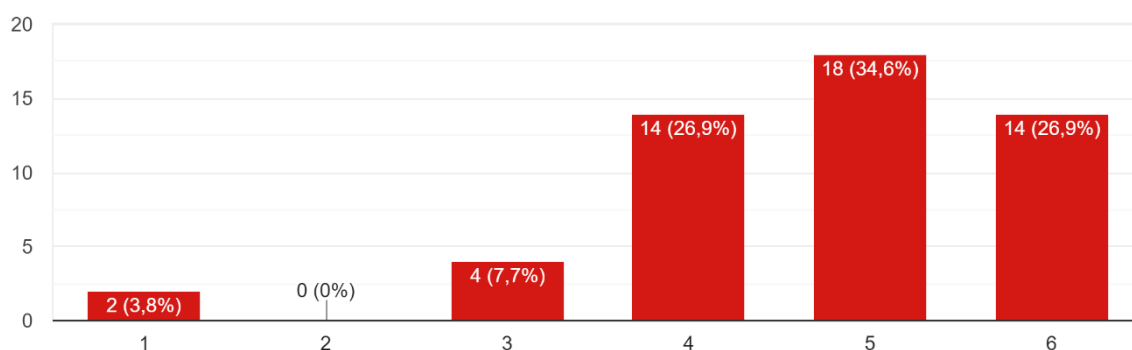
4.5. ábra: A területek, melyen változást érzékeltek a kollégák

A negyedik kérdés (1.17. ábra) több választást tett lehetővé és arra irányult, hogy melyek azok a területek, ahol kollégák változást éreznek a pedagógiai munkájuk során. A legtöbben a diákok viselkedésében tapasztaltak változást, ezt 41 kolléga jelölte meg, amely igen magas, 78%-os arány. Ez egyértelműen alátámasztja korábbi kutatásomat, melyben a diákok személyiségfejlődésében bekövetkezett pozitív változást kívántam igazolni. Az osztályfőnöki

munkát 36 kolléga jelölte meg, majd ezt követte szorosan egymás után az iskola szervezeti felépítésében és a hagyományaiban bekövetkezett változás, melyet 32-en és 31-en jelöltek meg. 17-en a szaktanári munkát is kiválasztották, ám ez már csak a kérdőívet kitöltő kollégák 32 %-a. Az egyéb kategóriát választók között 8-an megjegyezték, hogy a saját életükre is hatással volt a program, valamint megemlézték a diákok tanulásszervezését, illetve az iskolaprofil vonzóbbá válását is.

5. Jelöld a skálán, hogy mennyire befolyásolta a munkád a 7 szokás bevezetése?

52 válasz



Forrás: saját kérdőív

4.6. ábra: A pedagógiai munka befolyásolásának mértéke

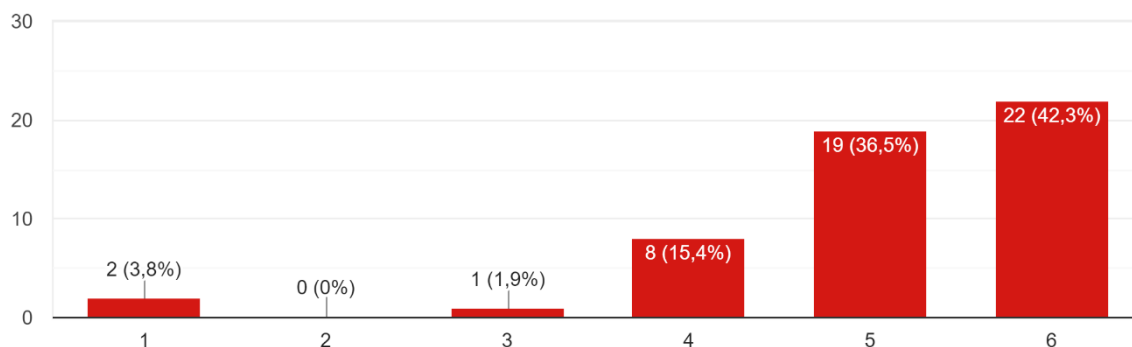
A negyedik kérdésre visszatérve, volt két kolléga, aki semmilyen változást nem észlelt. Ez azonban lehetetlen, hiszen mindkét iskolában új rendezvényeket és elemeket vezettek be az iskola hagyományaiba, így ha mást nem is, ezt minimum érzékelnie kellene. Az elfogadás folyamata, a szervezet tagjainak egyéni változása, fejlődése semmiképpen sem lineáris. Az illogikus válaszadás inkább a már említett, valamiféle belső dacból táplálkozik, minthogy logikus érveken alapul. Nos ez a két személy pontosan kirajzolódik az 5. kérdésre adott válaszok grafikonjából is. (1.18. ábra) Az ő munkájukat ezek szerint az elmúlt 5 vagy 12 év alatt semennyire sem befolyásolta egy olyan program, amely az iskola teljes szervezetét átította és az intézmény profilját is megváltoztatta. Erre van egy kifejezés, amelyet a pszichológiában használnak és az elhárító-érvédő mechanizmusok között említik, ez a „meg nem történtté tevés”.

A kollégák közül 46-an azonban úgy érezték, hogy munkájukat erősen befolyásolta a 7 szokás iskolai bevezetése. 14-en a skála legmagasabb fokát jelölték, s ez a válaszadók 27 %-át jelenti.

A kérdés alapvetően semleges előjelű volt, tehát a befolyásolás erősségére és nem pedig pozitív vagy negatív hatására vonatkozott.

6. Jelöld a skálán, hogy szerinted mennyire befolyásolta az iskolakultúrát a 7 szokás bevezetése?

52 válasz



Forrás: saját kérdőív

4.7. ábra: Az iskolai kultúra befolyásolásának mértéke

A hatodik kérdésben már nem a személyes, szakami munkáról érdeklődtem, hanem az iskolakultúrát ért változásra irányult a kérdésem. (1.19.ábra) A két, változást egyáltalán nem érzékelő, énvédő kolléga itt is tisztán kirajzolódik. A többség azonban a skála két legmagasabb fokát jelölte meg. Azaz 41 kolléga erőteljes változást érzékelt az iskolakultúrában. Ez egy nagyon fontos visszajelzés arról, hogy sikerült létrehoznunk valamit. Hiszen a szervezeti kultúrának vannak látható és láthatatlan jelei. Ez utóbbiakat talán nem is nevezi meg senki, mégis a többség követi. Fontos sarokköve iskolánk működésének.

7. Mi a legfőbb előny, amelyet a 7 szokás bevezetése okozott az iskolában?

válaszok:

- Új programok megjelenése.
- Saját hang, autonómia
- A tanulók egymáshoz és a tanuláshoz való hozzáállása pozitívan változott.
- Kommunikáció javulása, közösségi élmény.
- Jobb az együttműködés a diákok és a tanárok között
- Egyedi arculat.

- Hagományt teremtett, közösségi tudat fejlődött, összetartozás érzése erősödött.

A 7 szokás, a valóban fontos dolgokra hívja fel a figyelmet, olyan, ami nem szaktárgyhoz, hanem magához az élethez köthető.

- Egy pont, amiben mások lehetünk a többi iskolánál

- Tudatosabb életszemléletet ad a diákoknak és a tanároknak

- Nagyon jó a rendszerezése.

- A tervezés rendszerszerű elsajátításának lehetősége.

- A csapatépítő programok.

- Kommunikáció

- egyéni felelősségvállalás javult

- A szülő - tanár-diák viszony pozitív változása

- Szülőkkel való kapcsolattartás

- Mi tudat erősítése.

- Teljes szemléletváltás

- „keszjáros” rendezvények születtek általa

- Szemléletváltás

- Tartalmasabb osztályfőnöki munka, új tanár szerep- coach, személyiségfejlesztő tréner, új hagyományok teremtődtek, a szülők intenzív bevonása működik, szülő VT kihívások, 7 szokás módszertani repertoár sokat bővült, 7 szokás - digitális oktatás összefonódása, projekt es tantárgyközi kapcsolódási pontok, pl. önkéntesség, IKSZ órák, mint iskolaléc vagy olvasás, játékonyság, mint iskolaléc, pályaorientációs órák beépülése, új hagyományok es jó gyakorlatok teremtése, nyitott iskolakép erősödött, szülőknek hívószó a program

- összetartás

- Tökéletesen illeszkedik az iskola profiljába és működési alapelvei közé. Egyedi, unikális program, ami többé teszi az iskolát egy állami iskolával szemben.

- Karrier lehetőség, stb.

- Szülők lojalitásban

- Plusz iskolai összetartó erő

- Kommunikáció, konfliktuskezelés, hagyományok

- Egyedi arculata lett az iskolának.

- Mi tudatot erősíti, bizonyos programok segítették az évfolyamok közötti kapcsolatteremtést.

- Az iskolai lécc mindig fontos témákat állított a középpontba, jó gyakorlatot teremtett.

- Tervezhetőség, másokra figyelés, önkontroll.

- Óriási előnye a kisgyermek korban elkezdett tudatos személyiségfejlesztés, reflektálás önmagunkra, társainkra és a körülöttünk zajló eseményekre, amely mind a pedagógus, mind a diák szempontjából is rendkívül hasznos. Ezzel a tudatossággal sokkal jobban megismerjük magunkat, a határainkat, a tanuláshoz, társainkhoz való viszonyunkat. A lehetőségek tárházával ismertet meg bennünket, amely kiváló alap a mindennapi életben való boldoguláshoz.
- Közösségi tudat erősítése.
- Egyetemes értékekre hívja fel a figyelmet
- Közösséggé formálódás erősebb.
- Folyamatos párbeszéd a felmerülő problémákkal, megoldásukkal kapcsolatosan. Tudatos odafigyelés, érzékenység, a másik motivációinak megismerése.
- A diákok magatartásában pozitív változást észlelünk.
- Nem érzek ilyen előnyt.
- Olyat tanítunk végre, ami túlmutat az iskola falain.
- A szervezeti kultúra és az értékfókuszok elmozdulása
- Más iskolákhoz viszonyítva a Kesjában a tanulni hajlandó, akaró gyerekeknek többet és magasabb színvonalon lehet megtanítani.
- A gyermekek felelősségvállalása, döntéseikért, munkájukért, viselkedésükért. Egymás segítése, támogatása, mentorálása. Személyiségfejlődésük segítése. A munka, tanulás tervezése. Kudarccal való feldolgozása, kezelése.
- Egy közös nyelv kialakulása
- arculat
- Diákok szerepe az iskolában megváltozott.
- Diákok önértékelése
- Szinergia teremtése
- Egy életre szóló tanítás
- A gyerekek felelősségvállalása.
- A felelősségvállalás terén teljes paradigmaváltás történt.

Bevallom, hatalmas öröm a kollégák visszajelzéseit olvasni. A már említett, nem azonosuló kolléga is megemlítette a kommunikációt, mint pozitívumot. A felsorolt válaszok említik az iskola szakmai munkájához kapcsolódó előnyöket. Úgy mint: magasabb színvonalon lehet tanítani, jobb a tanár-diák viszony, valamint az együttműködés a tanárok és a diákok között.

A legtöbb válasz azonban nem szűkíti az előnyöket az oktató munkára. Sokkal inkább a nevelést, a nem feltétlenül szaktantárgyhoz köthető tudást, hanem az azon túlmutató, a

személyiség egészére vonatkozó, hosszútávú előnyöket említi. Mint például: felelősségvállalás, közös nyelv, egy életre szóló tanítás, önértékelés, szinergia, a személyiségfejlődés segítése, konfliktusok megoldása, kudarcok feldolgozása, odafigyelés, érzékenység, párbeszédre való hajlam, egyetemes értékek, közösségi tudat, teljes szemléletváltás, tervezhetőség, másokra figyelés, önkontroll, reflektálás önmagunkra, társainkra és a körülöttünk zajló eseményekre.

Nagyon vonzó lista. Sok évvel korábban megfogalmaztam már, hogy nagyon szeretnék olyan világban élni, ahol ezek az alapelvek és egyetemes értékek elvárások és képesek is alkalmazni az emberek.

A válaszok között találunk több olyan jellegűt is, mely az intézmény harmadik, egyenrangú szereplőjére utal, a szülőre. pl.: szülők lojalitása, szülői VT alakulása, szülők bevonása az iskolai munkába.

Ha tovább mazsolázok, akkor számos olyan választ is találok, melyek az iskola szervezeti működésre, arculatára utalnak. pl.: szervezeti kultúra és értékfókuszok elmozdulása, egyetemes értékekre hívja fel a figyelmet, közösségi tudat erősítése, közösséggé formálódás erősebb, mi tudatot erősíti, bizonyos programok segítették az évfolyamok közötti kapcsolatteremtést, plusz iskolai összetartó erő, egyedi, unikális program, ami többé teszi az iskolát egy állami iskolával szemben, pályaorientációs órák beépülése, új hagyományok és jó gyakorlatok teremtése, nyitott iskolakép erősödött, szülőknak hívószó a program, mi tudat erősítése, teljes szemléletváltás, „keszjáros” rendezvények születtek általa, szemléletváltás, egy pont, amiben mások lehetünk a többi iskolánál. Új programok megjelenése, saját hang, autonómia, hagyományt teremtett, közösségi tudat fejlődött, összetartozás érzése erősödött, nagyon jó a rendszerezése, a tervezés rendszerszerű elsajátításának lehetősége, a csapatépítő programok. Ezek mind-mind olyan változások és hangsúlyok, melyeket a kollégák fogalmaztak meg.

Végül szeretném kiemelni az egyik kolléga válaszát, amely így hangzik: A 7 szokás, a valóban fontos dolgokra hívja fel a figyelmet, olyan, ami nem szaktárgyhoz, hanem magához az élethez köthető.

Így van, mert ez egy életvezetési program, és ha közhellyel akarnék élni, akkor azt mondanám, hogy az iskola az életre kellene, hogy felkészítse a diákokat, ám e pillanatban eszembe is jut Horn Gábor, az AKG alapítójának, igazgatójának – szerintem – találó mondata, hogy a gyereket nem kell felkészíteni az életre, mert a gyerek él. Amellett, hogy érzem a szarkazmust a mondatban, van egy nagyon fontos üzenete is, miszerint a gyerekkorban begyakorlott és a berögzült viselkedésminták azok, melyeket könnyen elő tud majd varázsolni a diák felnőttként

a repertoárjából. Nekünk pedig óriási felelősségünk van abban, hogy diákunk milyen készséggel távozik majd az intézményünkéből. Mert az igazán fontos dolgok nincsenek benne a tankönyvekben.

4.3 Interjú az iskolaigazgatókkal

Tekintve, hogy mindkét intézmény szervezeti átalakulása és profilváltása az igazgatótól indult, így teljes képet csak akkor kaphatunk, ha a kérdőíves kutatást kiegészítem két interjúval, melyet az intézményvezetőkkel készítettem.

Az első kérdésem arra vonatkozott, hogy miért döntött úgy a két igazgató, hogy a 7 szakást bevezeti az iskola profiljába?

Mindkét intézményben más-más útja volt az indulásnak. A Kesjárban volt némi külső presszió is, hiszen az önkormányzat gyakorlatilag az egész tanári kart megkínálta egy háromnapos képzéssel. Ám ettől még nem biztos, hogy egy szikra lángra lobban, de pláne nem, hogy 12 éves teljes szervezetfejlesztés indul és megváltozik az iskola profilja. Ennek okairól a Kesjár Csaba Általános Iskola intézményvezetője a következőképpen vallott:

Éreztem valamiféle hiányt, egyfajta légüres tér maradt a testnevelés tagozat megszűnésével és szükség volt egy olyan megújulásra, mely megjelenik az intézmény szervezeti kultúrájában, a kommunikációban, valamint értékfókuszban és módszertanban is megújulást hoz. Ennek ekkor éppen ideje volt. Ekkor még viszonylag stabil volt a tanári kar is és volt egy szenzitív időszak egy belülről vezérelt erős munkatársi maggal. Mindezt határozottan segítette a fenntartói támogatás ereje is.

Az Európa 2000 Gimnáziumban sokkal inkább az igazgató személyével függött össze az indulás momentuma. Papp András, a gimnázium igazgatója akkoriban éppen keresett valamilyen programot, mely az iskola szervezetfejlesztésére hatással lehet, de az is egy megfogalmazott igény volt, hogy valamilyen olyan programot találjon, mely biztosítja azt, hogy az iskolai élet résztvevői egy nyelvet beszéljenek. Az igazgató részt vett egy előadáson és elmondása szerint egyszer csak jött egy isteni szikra. A kezdeti lépések után hamar eljutottak a Kesjár Csaba Általános Iskolába és onnantól egy azóta tartó szakmai kapcsolat működik a két intézmény között.

A második kérdés arra irányult, hogy szükség volt-e változásra az iskola szervezeti felépítésében?

Mindenképpen- említi meg a Kesjár Csaba Általános Iskola intézményvezetője, Tóth Krisztina, hiszen poros és tartalmatlan klisék (pl. SZMK) is voltak akkor még az iskolai szervezetben. Ezeket a kereteket ki kellett tisztázni. A második legfontosabb feladat a középvezetői feladatkörök és státuszuk átalakítása volt, mert a feladatdelegálás a felhatalmazás nélkül nem jelentett megfelelő erőt. A középvezetők erősödése kulcsfontosságú volt, mert kiegyensúlyozták a szervezetet. Fékek és ellensúlyok alakultak ki.

Az Európa 2000 Gimnáziumban is voltak átalakulások. Az igazgatóban hamar megfogalmazódott, hogy szükségük van egy külső szakemberre. Így – kérésére - én voltam az, aki segítette a teljes szakmai és szervezeti átalakulást, melynek következtében tanári és szülői VT csapat alakult. Ez utóbbiból eddig nem ismert energiák szabadultak fel és további belső szervezeti változásokat indukáltak. Ebben az intézményben is erősödött a középvezetés, valamint kisebb csapatok jöttek létre, melyek egy-egy területre fókuszáltak.

A harmadik kérdésben arra kerestem választ, hogy Melyik volt az iskolában az a terület, ahol a leggyökeresebb változást kellett végrehajtani?

A Kesjárban főként a tanár-diák-szülő relációban történt alapvető változás. A megkopott eljárások helyett felhatalmazás, szervezeti átalakulás, új értékek, világos, őszinte, operatív kommunikáció alakult ki, valamint erősödött és átformálódott a fegyelmezési rendszer. Kiterjesztődött a resztoratív igazságszolgáltatás. Teljesen átalakult a fogadóórák rendszere is, az „Én naplóm” megjelenése pedig nemcsak adminisztratív szinten, hanem alapértékeiben üzent újat a diákoknak, a tanároknak és a szülőknek is.

Az Európa Gimnázium igazgatója nyomban rávágta, hogy mindenhol gyökeres változást indukált a bevezetés. Kiemelte a hagyományokat, a fegyelmezési rendszert, a vezetés kultúráját. Itt elsősorban a kommunikációra utalt, amely a vezetésen túl a tanár-diák viszonyban is gyökeres változást hozott. Javult az együttműködés, erősödött a bizalom. A legfontosabbnak azonban az alapszemlélet megváltozását tartja, mely a diákok felelősségvállalását helyezi a fókuszba.

A negyedik kérdés során azt vizsgáltam, hogy milyen egyértelmű előnyei lettek a 7 szakas bevezetésének?

A Kesjárban világosabbak lettek a szerepek, eredményesebb lett a kommunikáció, nyíltabb lett a felelősségátadás és -vállalás. A program egy friss módszertan hozott, mely azonos nyelvet eredményezett. Emellett a munkahelyi klíma is kiegyensúlyozottabb lett, az addig látens tehetségű kollégák is szerepet vállaltak, de azt is fontos kiemelni, hogy motiváltabbak lettek a

diákok, a büntetések egyszerűen megszűntek, az igazolatlan hiányzások eltűntek és alapvetően színesebb, „egyenrangúbb” diákviszonyok alakultak ki.

Az Európában az igazgató azt emelte ki, hogy az egész iskola egyszerűen jobb lett. A bevezetés óta olyan innovációs szárnyalás indult, amely korábban csak álom volt. Az iskolának egyre jobbak az eredményei, egyre népszerűbb, egyre jobb képességű diákok jelentkeznek, és értelemszerűen így az eredmények is egyre jobbak. Az eredményeken túl talán fontosabb, hogy sokkal jobb a hangulat az iskolában, elfogadóbbak a kollégák és a diákok is, melynek valószínűleg az az oka, hogy lett egy közös nyelv, egy közös hivatkozási alap, mely nagy mértékben erősíti az együttműködést. Papp András szerint a 7. szokás iskolaprogram egyszerűen bekeretezte az iskolát.

Az ötödik kérdés kifejezetten az intézményvezetői szerepre irányult. Így szólt: Mennyiben változott intézményvezetői szereped a 7. szokás iskolaprogram bevezetésével?

A Kesjában nehéz erre a kérdésre az intézményvezetőnek válaszolni, hiszen ő a 7. szokással szinte egy időben vette át az iskola vezetését, korábban középvezetőként dolgozott. Hite szerint gyökeresen nem lett volna más szemléletű vezető a „7. szokás” előtt sem, hiszen a program módszertana és tárháza nagyon közel áll vezetési szemléletéhez, ám a programban lévő technikák egyértelműen bővítették ezt a szereprepertoárt.

Az Európa 2000 Gimnázium igazgatója egyértelműen felismeri a szerepében bekövetkezett változást, hiszen a program megismerése formálta a vezetésről és az együttműködésről addig kialakult szemléletét. A 7. szokásban rejlő szabadság kiszélesítette számára az autonómia fogalmát és azt is, hogy ezt hogyan lehet egy oktatási intézményben megvalósítani. A vezetési szemléletében az is jelentős változás volt, hogy most már sokkal jobban és könnyebben elfogadja az ellenvéleményeket. Idővel ráébredt, hogy mindez maga a szinergia.

A két igazgatóval készített interjú kiegészíti és árnyalja a már felrajzolt sikert, mely az intézményekben folyó szervezetfejlesztést és a profilváltozást jellemzi. Ez a siker azért is figyelemreméltó, mert jelzi azt is, hogy a viszonylag független a változóktól. Hiszen a két iskolának különböző a fenntartója, a Kesjár egy közoktatási intézmény, míg az Európa Gimnázium egy független, önálló oktatási intézmény. Az egyik általános iskola, míg a másik gimnázium. A Kesjában a szervezetfejlesztési folyamat 12 éve zajlik, míg az Európa Gimnázium csak 5 éve vezette be a programot. Két intézmény nyilván nem reprezentatív minta, de mind a kvantitatív, mind a kvalitatív kutatás erősíti azt a feltevés, hogy a 7. szokás életvezetési program jelentős és pozitív változást hozott mindkét intézményben.

Összegzés

Mit csinál a szél, amikor nem fúj? – hangzik a kérdés generációk óta a töprengő kisgyerekek szájából.

És mit csinál az Isten, amikor nem teremt? Vajon mit? Hajlamos lennék a deizmus felé hajlani, Voltaire-rel egyet érteni, hogy isten csak megteremtette a világot és utána magára hagyta. Vagy egyszerűen csak elfogadom, hogy Isten szabad akaratot adott az embernek, hogy gondolkodjon, beszéljen, cselekedjen és éljen úgy, ahogyan ő szeretne. De honnan tudhatná bárki, hogy hogyan kell élni, hogy melyek azok az életvezetési tanácsok, melyek elvezetik majd az életcéljához? Az iskolánk által képviselt és oktatott 7 szokás életvezetési program egy olyan rendszert és kompetitív tudást nyújt diákjai számára, mely módszeresen becsatornázza az önfejlődés, a viselkedés és a mindennapi teendőkkel való boldogulás cselekedeteit és szokásait. Dolgozatomban azt vizsgáltam, hogy az intézményünk által 12 éve megismert program, hogyan itatta át a szervezetet és azt is, hogy ez a szervezetfejlesztési folyamat milyen változásokat hozott egy közoktatás keretein belül működő intézményben. A változásokat végig kísérve, pontosan felvázoltam a program szervezeten belüli evolúcióját. Arra próbáltam fényt deríteni, hogy a szervezetben dolgozó tanárok, hogyan fogadták, majd később hogyan értékelték ennek az iskolaprogramnak a hatását és hatásosságát.

Kutatásom során egyértelművé vált, hogy bár nem volt a fogadtatás egyöntetűen szívélyes, de az eredményeket látva és érezve a kollegák nagy többsége pozitívumként érzékeli és éli meg a bevezetést. Az is körvonalazódott, hogy a program főként az osztályfőnöki munka területén tudja kifejteni hatását, de a szaktanári munkában, a hagyományokban, a fegyelmezésben, az iskolai szervezet felépítésében és a magánéletben is kirajzolónak az előnyei.

A kutatás másik nagy erénye, hogy kirajzol egy olyan szisztematikus szervezetfejlesztési folyamatot, mely bár időnként ad hoc jellegű volt, mégis rendszerében és folyamatában kirajzolja a sikeres profilváltás ívét. Mindez egyértelműen azért jöhetett létre, mert egy nagyon szűk rendszeren belül, a maximális mozgásteret kihasználva egy olyan programmal dolgoztunk, mely evidenciákat tartalmaz és valódi, megkérdőjelezhetetlen értékekre épül.

Valójában olyan ez a program ebben a jelenlegi oktatási helyzetben, mint Szutyujev meséjében az „okoska botocska minden bajból kihúzócska”.

Summary

What does the wind do, when it is not blowing? – ask the wondering little children for generations.

And what does God do, when he is not creating. I would be inclined to lean towards deism and agree with Voltaire that God just created the world then left it alone. Or I just accept, that God gave people free will to think, to talk, to act and to live the way you want.

But how does one know how to live, which life management advice will lead you to your goals? The 7 habits life management program - what our school represents and teaches- provides a system and competitive knowledge for the students. This life management program gives advice for self-developments, on proper behavior, on everyday tasks and on social relationships. I researched in my dissertation how did we change the organization in our institution in the past 12 years. I also examined what changes did this organizational development process brought to an institution operating in public education.

I have traced the evolution of the programme within the organization. I was trying to show how teachers in the organization have perceived and evaluated the impact of this school project.

During my research it became clear, the welcome was clearly not warm, but seeing the results, majority of colleagues perceive and experience the introduction of the programme positively. It can be seen that the programme can have an impact mainly in the area of classroom teaching, but it also has its advantages in teaching, traditions, discipline, school organization and personal life.

Another great upside of the research is that it maps out a systematic process of organizational development and a successful profile change.

This may have come about because we work with a programme that contains evidence. because we have used the maximum room to manouver within a narrow system, because it is based on unquestionable values.

In this educational situation, this programme is like the „helping stick” in the tale of Suteev.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi, Gy. (2000) *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
2. Benedek, I. (1999) *Az intézményvezetés négy tétele*, Okker Kiadó, Budapest
3. Benedek, A. – Mezei, Gy. – Tornyosi Nagy, É. (2009) *Közoktatási – rendszer és szervezettan*, BME, Budapest
4. Berne, E. (2013) *Emberi Játzsmák*. Háttér Kiadó, Budapest
5. (2003) *Biblia*. Szent Jeromos Katolikus Bibliatársulat, Budapest
6. Bredács, A. (2018) A pozitív pszichológia pedagógiai és művészetpedagógiai aspektusai és a pozitív irányzat mozgalommá válása az oktatásban, *Iskolakultúra*, 27. évf.
7. Covey, S. (2018) *A kiemelkedően eredményes fiatalok 7 szokása*, Harmat Kiadó, Budapest
8. Covey, S. (2018) *Életed 6 legfontosabb döntése*, Harmat Kiadó, Budapest.
9. Covey, S. R. (2004): *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
10. Covey, S.R. (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, New-York
11. Csányi V. (2015) *Íme az ember. A humánológus szemével*. Libri, Budapest
12. Csepeli, Gy. (1997) *Szociálpszichológia*, Osiris, Budapest Eger, E.E (2021) *A döntés*. Open Books, Budapest
13. Dr. Ebner, M. (2016) Positive Leadership und Coaching. *Coaching Magazin*
14. Erikson, H. E. (2002) *Gyermekkor és társadalom*. Osiris, Budapest.
15. Frankl, V. (2016): *Mégis mondd igent az életre! Logoterápia dióhéjban*. Európa Könyvkiadó, Budapest
16. Frankl, V. (2020): *Az élet értelméről*. Libri Kiadó, Budapest
17. Freud, S (2020) *Három értekezés a szexualitásról*, Helikon Kiadó, Budapest
18. Halász, G. (1980) *Az iskolai szervezet elemzése*, MTA Pedagógiai Kutatócsoport
19. Jordán, Zs. (2019) *Az állami és egyházi iskolák finanszírozásáról*, Köznevelés
20. *A katolikus egyház katekizmusa* (2020) Szent István Társulat
21. Dr. Kéri, K, (1996) *Neveléstörténeti vázlatok*, ORFK Oktatási és Kiképző Központ, Pécs-Budapest
22. Kosztolányi, D. (1936) *Tengerszem*, Révai Kiadó, Budapest

23. Dr. Marshall B. Rosenberg (2005): Így is lehet nevelni és tanítani. Agykontroll Kft., Budapest
24. Márton, S. (2008) *Minőség és minőség az autonóm iskolában*, Élmény '94 Bt,
25. Pataki, F. (1991) *Bűnbakképzési folyamatok a társadalomban*, Akadémiai Kiadó, Budapest
26. Pukánszky, B (2014) *A magyar iskolatörténet és pedagógusképzés paradigmái*, Selye János Egyetem, Komárom
27. Szutyujev, (1982) *Vidám Mesék*, Móra Ferenc Kiadó, Budapest
28. Tornyosi Nagy, É. (2004) *Rendszer-szervezet, szervezetfejlesztés*, BME, Budapest
29. Tóth, M. (2014) *Magyar protestáns egyházszónoklat történelme*, MTA–PPKE Barokk Irodalom és Lelkiség Kutatócsoport, Budapest
30. https://www.ted.com/talks/matthieu_ricard_the_habits_of_happiness/transcript?language=hu (Letöltés időpontja: 2022. 04. 08.)
31. https://oromterv.blog.hu/2018/10/19/a_siker_5_tenyezoje (Letöltés időpontja: 2022. 04. 08.)
32. <https://www.drszokehenrik.hu/hu/blog/1%C3%A9lektani-elh%C3%A1r%C3%ADt%C3%B3-mechanizmusok> (Letöltés időpontja: 2022. 04. 08.)
33. <https://mindsetpszichologia.hu/lelki-katasztrofavedelem-az-envedo-folyamataink-nyomaban> (Letöltés időpontja: 2022. 04. 08.)
34. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-and-governance-35_hu (Letöltés időpontja: 2022. 04. 08)

Ábrajegyzék

- 1.1. ábra: A Kesjár Csaba Általános Iskola szervezeti ábrája
- 2.1. ábra: A reaktív magatartás
- 2.2. ábra: A proaktív magatartás
- 2.3. ábra: A belső és külső kör
- 2.4. ábra: A körökben eltöltött idő
- 2.5. ábra: A körökben eltöltött idő
- 2.6. ábra: Az időmátrix
- 2.7. ábra: Önmagunk és mások vezetése
- 2.8. ábra: A megújulás dimenziói
- 3.1. ábra: A szervezetfejlesztés folyamata
- 3.2. ábra: A szülői VT szervezeti felépítése
- 3.3. ábra: A 7 szokás program intézményi területei
- 4.1. ábra: A kollégák nyitottsága a bevezetéssel kapcsolatban
- 4.2. ábra: A kollégák fenntartásainak az okai
- 4.3. ábra: A 7 szokás hasznossága a kollégák megfigyelései alapján
- 4.4. ábra: Egy kolléga válaszainak kiemelése
- 4.5. ábra: A területek, melyen változást érzékeltek a kollégák
- 4.6. ábra: A pedagógiai munka befolyásolásának mértéke
- 4.7. ábra: Az iskolai kultúra befolyásolásának mértéke