
Az Iskolafejlesztési Alapítvány

a hazai iskolafejlesztés egyik műhelye

HORVÁTH ATTILA – MIHÁLY OTTÓ

Az Iskolafejlesztési Alapítvány az évtizedfordulón kialakult oktatáspolitikai „áramszünet” és az OPI Iskolafejlesztési Központjában dolgozó szakemberek „innovációs dűhének” a terméke. Az „áramszünet” egyfelől a nagy volumenű kutatási-fejlesztési programok alkonyát, másfelől új kényszerek és lehetőségek ígéretét hordozta. Az „innovációs dűh” szorosan összefüggött a központ sajátos helyzetével, a munkatársak szakmai életútjával és elkötelezettségével: így vagy úgy, de a nyolcvanas évek közepére valamennyien nemcsak „beleköstöltek”, hanem már meg is szenvedték az iskolafejlesztés, az akciókutatás, az innováció csatáit. A megalakulásban tehát erősen szerepelt a saját tapasztalatok, de a követeléssé formálódásban jelentős szerepet játszottak a nemzetközi szakirodalomra támaszkodó elméleti megfontolások, de főképpen a hazai oktatáspolitikai, oktatásirányítási arénában kialakult helyzet, illetve az ezekhez kapcsolódó szakmai közéletre jellemző diskurzus.

Az Iskolafejlesztési Alapítvány abból a kettős célból jött létre, hogy egyrészt szervíz típusú szolgáltatásokat kínáljon egyedi megrendelők számára, másrészt, hogy tevékenységének hasznából a pedagógiai kínálatot szélesíteni tudja. Más szavakkal: bizonyos bevételnövelő tevékenységekkel eleve ráfizetéses, de az alapítók által fontosnak tartott célokat finanszírozzon.

Az IFA valójában nem a klasszikus pénzgyűjtő-pénzosztó (grant giving) szervezet, alapítványi működési formáját a jogi szükségszerűség alakította.

Az IFA nonprofit szervezet, ami természetesen nem azt jelenti, hogy nincs bevétele, haszna, vagy hogy vagyona ne növekedne. A nonprofit jelleg csak súlyos félreértések árán értelmezhető veszteséges tevékenységek összességének. A szervezet esetünkben attól nem profitorientált, hogy a vállalkozási tevékenységéből, illetve térítésért végzett szolgáltatásaiból (ez két külön kategória!) származó haszna nem válhat magánvagyonná. Az alapítványnak nincs tagsága, részvényesei és így osztalékot sem fizethet alapítóinak.

Világosan kell tehát látni, hogy a hasonló szolgáltató típusú szervezetek vállalkozásszerűen működnek, és tevékenységüket nem érzelmi indítatások irányítják. Ez persze nem zárja ki, sőt feltételezi, hogy a cégnek legyen saját arculata, cégfilozófiája: milyen munkákat vállalunk, és melyekre ajánlunk esetleg másokat.

Az Iskolafejlesztési Alapítvány fejlesztési filozófiája a fentiek alapján igen egyszerűen is megfogalmazható: Az elmúlt évek (évtizedek?) során meggyőződésünkké vált, hogy bár szakmailag a helyes „táplálkozás” a tudás-műveltség-magatartás területén is elképzelhető tabletták vagy standardizált ételek segítségével, esetleg ilyen vagy olyan színű McDonald's-féle kiszerelemben, de ez az életminőség (az ember általános működése és működési képessége) szempontjából se nem hatékony, se nem kellemes. Feltehető, hogy a luxus éttermek, a kiskocsmák nélkül lehet élni, csak nem biztos, hogy ez megengedhető, és biztos, hogy nem nagyon érdemes. A műhelyben dolgozó és a velünk együttműködő szakembereket nem a luxus étterem vagy a kiskocsmá, esetleg a kávéház közös szeretete kapcsolja egybe, tehát nem egy pontosan körülhatárolható iskolakonceptió, hanem az a szakmafilozófiái álláspont, hogy a kérdés eldöntésében és a helyes válasz megtalálásában a döntő szó nem a fej-

lesztőé, hanem a fogyasztóé. Mindez nem jelenti azonban azt, hogy az iskolafejlesztési feladatok között ne tartanánk számon az egy adott típusú minőséget biztosító franchise hálózatok kialakítását, illetve ne lennénk érdekeltek ilyenek kialakulásában.

Az induló 1990-es év a kísérletezésé volt. Az akkor éppen felfelé ívelő szakaszában levő Közoktatás-fejlesztési Alap (KFA) megteremteni látszott azt a fizetőképes keresletet, amely lehetővé tette a piaci működést a szakmai szolgáltatások terén. A helyzet persze ellentmondásos volt, s számos etikai(nak látszó) kérdést is felvetett: jár-e ingyenesen az iskoláknak fejlesztési tanácsadás, etikus-e közintézményben dolgozó kutatóknak, mégha alapítványi formában is, szolgáltatásaikat pénzért árulni? A kérdésfeltevés, sok egyéb más ok mellett, azért is félrevezető, mert soha egyetlen minket bíráló kollégának sem voltak ilyen etikai, erkölcsi fenntartásai, mikor előadást tartott, szakanyagot írt, lektorált stb. külön megbízásra. A gondot az újszerű intézmény, az Iskolafejlesztési Alapítvány mint cég megjelenése jelentette.

A cég filozófiája kezdettől fogva az volt, hogy próbáljunk mindkét szerződő fél számára előnyös feltételekkel együtt dolgozni. Fontosnak tartottuk, hogy azt tartsuk szem előtt, hogy vajon mi lehet jó a megrendelőnek – ebből kiindulva tudtuk megtalálni saját számításainkat is. Ez üzleti szempontból triválisnak tűnik, a neveléstudomány területén azonban egy, az addigiaktól gyökeresen eltérő fejlesztési, szolgáltatási koncepciót jelentett. Konkrétan azt, hogy a velünk kapcsolatba lépő iskolák igényeit, erős és gyenge pontjait vázoltuk fel először, erre alapozva együtt alakítottunk ki egy fejlesztési stratégiát, majd ehhez kerestünk forrásokat. E technika működési alapelvünké vált: soha nem indulunk ki az anyagi, szervezeti, személyi, politikai korlátokból, hanem azt kíséreljük meg meghatározni partnereinkkel, hogy mi az álmuk, mit szeretnének elérni. Az 1990-es szórólaponkunk kicsit bombasztikusan azt hirdettük: Minden lehetséges, még a lehetetlen is!

Az előkészítő munka a kezdeti kapcsolatfelvételtől az elképzelések körvonalazásáig jó néhány munkaórát vett igénybe. Ezért soha nem kértünk térítést. Azt gondoltuk, hogy ez a munka befektetés, a jövőendő vevőnek először nagyon kell akarnia azt, amit kínálunk, utána fog csak vásárolni. Ha a boltba belépődíjat fizettünk, kevés esélyünk lehet.

Ez az előkészítő fázis még egy igen fontos elemet foglalt magában: a vevő csak akkor vevő, ha pénze van. Hiába van meggyőződve szakmaiságunkról, hiába szeretné megvalósítani közösen kidolgozott terveinket, ha üres a zsebe. Így vált a konzulensi munka integráns részévé a források megszerzésében való segítség, egyfajta „fund raising” tanácsadás. Ennek elsődleges terepe a pályázatok (KFA, Pro Renovanda és még néhány) voltak. 1990 táján a pályázati rendszer annyira új volt pályázatók és pályázók részére, hogy az a némi nemzetközi tapasztalat, amellyel az IFA-munkatársak rendelkeztek, igen fontos segítség volt a velünk együttműködő iskoláknak. Egyszerűen fogalmazva: a pedagógusoknak részint nem volt információjuk a létező pályázatokról, részint pedig nem tudták pályázatot írni. Az IFA által kínált szakmaiság tehát kibővült egy olyan tudással, készséggel, amely eddig legfeljebb csak köszönő viszonyban volt a pedagógiával. Az egyedi fejlesztés, a helyi innováció nyilvánvalóvá tette: a programokat nem elég kitalálni, azokat menedzselni is kell. Ezt felismerve elsődleges célunknak azt tartottuk, hogy a pedagógiai-programok mellé segítségünk pénzt is szerezzünk az iskoláknak a megvalósításhoz – ezzel megteremteni annak lehetőségét, hogy a következőkben szolgáltatásainkat megfizessék, ha igénylik.

Az IFA tehát soha nem kért pénzt azért, mert segített pedagógusoknak pályázatot írni, soha nem kért a megnyert pályázatokból „sápot”. A munkatársak munkája gratis volt egészen a támogatások megszerzéséig, s ekkor felajánlottuk a velünk kapcsolatban álló pedagógusnak, iskolának, hogy szívesen segítünk tervei megvalósításában, szakmai kontrollt, védjegyet adunk. Volt olyan partnerünk, aki nem élt ezzel a lehetőséggel, és csak addig volt ránk szüksége, amíg segítettünk neki a forrásokhoz hozzájutni. Azt azonban fontos megjegyezni, hogy ilyen esetek elvétele fordultak elő, s a velünk dolgozó tanárok, iskolák szívesen kötöttek velünk meghatározott időre szóló, feladatokat pontosan körülhatároló szerződéseket. A legtöbb esetben egyébként a pályázók e szakmai segítséget be is építették a pályázat költségvetésébe, így nem más tevékenység terhére fizettek.

Az első kísérleti év után azonnal látszott, hogyha sikeresen dolgozunk, akkor magunk alatt vágjuk a fát: ha jól segítjük az iskolák önmenedzselését, ha jól megtanítjuk őket pályázatot írni, akkor előbb, vagy utóbb nem lesz ránk többet szükség. A későbbi évek beigazolták ezt az előrejelzésünket, mert kezdeti partnereink közül alig néhányan maradtak visszatérő vásárlók, miközben maradéktalanul elégedettek voltak azzal, amit tőlünk kaptak. Olyan jól körülhatárolható csoportot (piaci szegmenst) kellett találnunk, akiknek szüksége lehet ránk. Azokat az iskolákat kellett megtalálnunk, akikben megvolt a fejlesztés szándéka, de akik még nem tudták, hogy miként fogjanak hozzá a dologhoz. Így azután az első KFA-év pályázói közül azokat kerestük meg levéllel, akik nem nyertek az első évben. Az volt az előfeltevésünk, hogy a nem nyert pályázatok egy része mindenképpen olyan lehetett, ahol a programot nem gondolták végig, ahol szakmai hibák rontottak el esetleg jó elképzeléseket, vagy amelyek egyszerűen ügyetlenül voltak tálalva. A megkeresésünkre visszajelentkező iskolák nagy örömmel fogadták a segítséget, s előre jelezték, hogy siker esetén szeretnének továbbra is velünk dolgozni. A teljesség kedvéért meg kell említeni, hogy volt néhány olyan pályázat, amelyet vagy pedagógiai szellemisége, vagy dilettantizmusa miatt nem tudtunk vállalni (elvből nem foglalkoztunk 8 osztályos gimnáziumi programokkal például), s gondosan vigyáztunk arra, hogy csak saját kompetenciánk határain belül működjünk (pl. több felkérést kaptunk Zsolnai-programok adaptálására, amelyeket udvariasan elhárítottunk, és az érdeklődőknek más szakembereket ajánlottunk). Különösen érdekes volt azt megfigyelni, hogy a szakmai segítséget igénylő fejlesztések szinte teljes egészében a vidékről származtak; Budapesten szinte alig dolgoztunk. Még nagyobb meglepetést, illetve gondot okozott az, hogy a létrejött alternatív iskolák közül csak kevéssel sikerült szerződéses szakmai kapcsolatot kialakítanunk, pedig a központ szakmai felkészültségének jellege kifejezetten ezek számára jelenthetett volna fejlesztési potenciált.

A KFA második éve a nagy fellendülés időszaka volt; egyrészt néhány helyen folytatott elkezdett munkánkat, másrészt az először nem nyert pályázók újrapályáztatása több mint 90%-os sikerrel járt. Az idő előrehaladtával kezdett kialakulni az együttműködés, a teammunka technikája, a szerződéses formának mindig az adott megrendelőhöz alakított rugalmas kerete. Az első években fejlesztési projektjeink száma negyven felett állandósult. Jelentőssé vált az IFA kiadói tevékenysége is. A népszerű ALTERN FÜZETEK nyolcadik darabja van nyomdában, a Tanítók Kiskönyvtárának, az Óvodaiskola-programnak impresszumán is társvállalkozóként ott a nevünk. Az egyre szélesedő tevékenység elkerülhetetlené tette, hogy a munkát egy kutatásszervező is segítse – az IFA felvett egy főállású munkaeót, s ezzel megindult az intézményesedés felé.

A növekedés, intézményesülés pozitívumokkal is járt. Elkezdtük kialakítani az IFA arculatát, kezdve a formai elemektől (emléma, használt betűtípus, színvilág, szórólap, névjegyek, levélpapír) a tartalmi meghatározókig (fejlesztési területek, típusok). Részint ennek, részint az alapítók nemzetközi kapcsolatainak köszönhetően már 1990-től kezdődően részben vagy egészben külföldi finanszírozású programjaink indultak el. A szakmai és pénzügyi stabilitás és hitelképesség jele volt, hogy pályázati úton komoly fejlesztési pénzeket kaptunk az American Express Foundationtól, a The German Marshall Fund of the US-tól, a Copen Family Foundationtól. Közös nemzetközi projektfinanszírozásra a PHARE-programból, az angol Charity Know How Fundtól is kaptunk segítséget, sőt szakmai konzultációra is kaptunk megbízást egy angol cégtől.

1992-től kezdődően kezdtek megváltozni a hangsúlyok a fejlesztések területén, azaz pontosabban bizonytalanabbá váltak azok a preferenciák, amelyek mentén az MKM fejlesztési támogatásokat nyújtott. A NAT körüli összecsapások, a közoktatási törvény megalkotásának elhúzódása és főleg e két dokumentumra vonatkozó koncepciók gyakori és alapvető megváltoztatása kedvezőtlen körülményeket teremtett a stratégiai fejlesztések számára. Az iskolák nem szívesen vállalkoztak a hagyományostól eltérő pedagógiai programok fejlesztésére, mert attól tartottak, hogy egy rossz döntéssel tönkre tehetik intézményeiket. A KFA szép lassan elhalt, bár ezt senki nem ismerte

el, s a létrejött, majd napjainkban a felszámolás rémével szembenező PSZM erősen irányított, tematikus pályázatási rendben működött, amelyben rövid távú, témához, tantárgyhoz kötött fejlesztéseket fogadott csak el. A KFA pusztulása, az innovációs kedv csökkenése és a PSZM-pályázat természetete eredményezte, hogy a helyi komplex iskolafejlesztési projektjeink száma drasztikusan csökkent, illetve más formákat öltött. Miközben továbbra is vannak megbízásaink egy-egy intézmény szakmai segítségére, az intézményfejlesztések egy része nagyobb programokba integrálódott (pl. a 12 évfolyamos komprehenzív modell).

A közoktatási törvény megszületésével új fejlesztési területnek gondoltuk a törvény által körülírt pedagógiai programok elkészítésében való szakmai segítséget. Az ilyen területen nagy tapasztalattal rendelkező angol partnereinkkel együttműködve dolgoztuk ki azt a programot, amelynek segítségével vállaltuk iskolák számára pedagógiai programjaik elkészítését. Végiggondolva azt, hogy eddigi megrendelőink szinte teljes egészében vidéki, jórészt kisebb települések iskoláiból álltak, célszerűbbnek tűnt a potenciális vásárlókat összegyűjteni és felkészíteni őket saját programjuk elkészítésére, mintsem külön-külön minden kis településre elutazni. Ez utóbbi olyannyira megnövelte volna a szolgáltatás önköltségét, hogy féltő, kiadásaink sem térültek volna meg. A pedagógiai programkészítés tréningjeire eleinte igen kicsi volt az érdeklődés, de mostanra úgy tűnik, kezd élénkülni a kereslet.

Az első évektől kezdve komplexebb volt az IFA tevékenysége, mint csak a fő vonulatot kitevő egyedi iskolafejlesztések segítése. Tulajdonképpen a mai napig egyik lényeges tevékenységünk a pedagógustovábbképzés, amely három fő típusban zajlik: 1. előadások, előadás-sorozatok; 2. tanfolyamok, tréningek; 3. az IFA projektjeihez kötődő továbbképzések.

Az IFA szakembereinek sem egzisztenciális, sem szakmai jövője nem függ az IFA sorsától, de az IFA – és természetesen más hasonló szervezetek – jövője lakmuszpapírként jelezheti, mely irányba fordul a magyar közoktatás. Visszatér-e a szakmai szolgáltatásokat az adminisztratív irányítás részeként kezelő centralizált vezérléshez, vagy ezeket a szakmai önállósággal, a szakmai pluralizmussal konform, független, nonprofit típusú szakmai szervezetek segítségével kívánja biztosítani. Reménykedünk.