

alkotó jellege. Az igazgató által képviselt – és remélhetőleg döntően demokratikus stílus mintegy konvertálódik a tanulókra.

Az iskola egyik legfőbb kulturális értéke, ha a vezetés alkotó jellege szervesen beépül az intézmény szervezeti kultúrájába. Pietrasinski „alkotó vezetésen a kollektív tevékenység olyan irányítását érti, mely jelentősen előmozdítja a haladást az adott hatáskörben, valamint a beosztottak fejlődését.” (8) Ha az igazgató és pedagógusai ezt a vezetési stratégiát követik, akkor vélhetően eljuthatnak az iskolai szervezeti kultúra olyan szintjére, „mely az adott intézmény (közösség) eredményeit optimalizáló rendszer megteremtését segíti.” (9)

Befejezőként megállapíthatjuk, hogy az iskolai szervezeti kultúra jó színvonalú kiépülésére és tartós értékévé válására elsősorban olyan iskolai szervezetben van le-

hetőség, amely szakmailag önálló, ezért a szervezeti kultúra tekintetében is szabad mozgásteret van.

Szabolcsi Ferenc

Jegyzet

(1) Új Magyar Lexikon 4. kötet 278. fc. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest, 1962.

(2) *Szervezeti pszichológiai szöveggyűjtemény*. KLTE Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék D 294 fc. Debrecen

(3) Bajkó M. – Vaskó L.: *Egyetemes és magyar neveléstörténet*. 160 fc. T.K. 1980.

(4) *Szöveggyűjtemény* 298 l.

(5) Dobák Miklós és munkatársai: *Szervezeti formák és koordináció*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1992, 74. p.

(6) Uo., 32. p.

(7) Lewin, A.: *A nevelés rendszere*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1973, 73. p.

(8) Pietrasinski, Z.: *Alkotó vezetés*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1977, 21. p.

(9) Uo., 31. p.

Az iskola szolgáltatószerepe Angliában

A téli hónapok az ünnepvárás mellett az új iskolába készülődést, a felvételik izgalmát jelentik minden új iskolába igyekvő diákot nevelő család számára az egész világon. „A szülő mondja meg, hogy milyen iskolát akar gyermekének, az iskola feladata pedig, hogy szolgáltatást nyújtson az igényeknek megfelelően” – hangzik el manapság egyre többször.

A mai magyar iskolának tehát az életünket behálózó nélkülözhetetlen szolgáltatások egyikévé kell válnia. Csak az az iskola lehet működőképes, amely elsőrendűen szolgálja a diákokat. Ez utóbbi gondolat akkor erősödött meg bennem, amikor 1995 novemberében a Veszprémi Egyetem vezetőtanár-képzési programjának keretein belül tanszéki koordinátorként részt vettem a Leeds-i Egyetem háromhetes, módszertani továbbképző kurzusán.

Angliában az oktatás elsődleges fontosságú kérdés, szolgáltatószerepe számos tekintetben megfigyelhető. Minden iskolát köteleznek arra, hogy állítson össze egy kb. 20–30 oldalas ismertetőt, melyet a szülők a környék minden iskolájából megkap-

nak, s ezután döntenek az általuk legjobbnak ítélt intézmény mellett. Törvényes joguk az általuk kiszemelt iskolát választani, bár a túljelentkezés határt szabhat a választásnak. Ilyen esetben előnyt élvezhet az, akinek a testvére például már az adott intézményben tanul, illetve egyházi iskolák esetében az egyházközség papja is ajánlhat valakit. Az iskolai ismertető bemutatja az igazgatótanács tagjait és a tanárokat. Megtudhatjuk, hogy ki az iskola gazdasági igazgatója, káplánja, ki az elsősegély-nyújtási felelős, az étteremvezető, a könyvtáros, a speciális foglalkozást igénylő diákok nevelője stb. Megismerhetjük belőle az iskola történetét, céljait, az ezek megvalósítása érdekében tett erőfeszítése-

ket, az iskola tantervét, a továbbtanulási és elhelyezkedési lehetőségeket, a vallási és szexuális nevelés célkitűzéseit. Az ismerető rendelkezik a pontosságról, az iskolai egyenruháról. Feltünteti a különböző vizsgákon elért eredményeket, az érettségizettek (GCSE) továbbtanulási arányát, az iskolakerülők számát stb. Tájékoztat az évente legalább egyszer minden évfolyam számára megrendezett szülő–tanár estekről, a minden szülő számára nyitott szülői szövetségről (Parents Association). Megjelöli a következő évben felvehető tanulók számát, illetve az előző évi túljelentkezés arányát. (Ezzel minden iskolai ismertető szívesen büszkélkedik.)

A fent leírtakra példa az általam meglátogatott Leedsi Leányiskola (*independent school*) és a leeds-i Abbey Grange School (*secondary modern school*). Ez utóbbi iskola 7. osztályába (középiszkola 1. évfolyam) az 1995–1996-os tanulmányi évre 275-en jelentkeztek a meglévő 200 helyre.

Emlékeztetőül vessünk egy pillantást a mai angol iskolarendszerre:

Az iskolák lehetnek *állami* vagy *magániskolák*. Az állami iskolán belül beszélhetünk *country school*okról (a helyi oktatási bizottságok kezelésében), valamint *voluntary school*okról (ezeket a hatóságok csak pénzügyileg támogatják, de az intézmények és épületeik különféle testületek, illetve vallásfelekezetek kezében vannak). A *voluntary school*-on belül vannak a *controlled school*-ok (teljes költségüket a helyi oktatási bizottságok fedezik), *aided school*-ok (a fenntartás a testületek, egyházak dolga, csak a belső karbantartáshoz járul hozzá a helyi oktatási bizottság), és a *special agreement school*-ok (a helyi oktatási bizottság csak felét fizeti a belső munkáknak). Az Abbey Grant School ez utóbbi kategóriába tartozik.

Nagy-Britanniában kétéves kortól járhatnak a gyerekek óvodába ötéves korig. De sok család foglalkoztat *au pair*eket, vagy ahogy a házinénim gyerekei mondták, *child mindereket*. Közöttük sok magyar, néhány éve érettségizett diáklány is van, akik a gimnáziumban megszerzett angol tudásukat kívánják fejleszteni, tökéle-

tesíteni. (Kint tartózkodásom alkalmával három egykori balatonfüredi kedves tanítványom számolt be élményeiről, akik jelenleg *au pair*-ként dolgoznak Londonban, illetve Brightonban.)

A *primary school* (általános iskola) 6 évéből az első kettő az ún. *infants school*. A már említett *Leeds Girls' High School*-on belül az ún. *preparatory school*-ba (előkészítő iskola) 3-tól 7 éves korig járhatnak a kicsik, hiszen ez magániskola. Ezt követi a *junior school* (alsó tagozat) 11 éves korig.

A középfokú oktatást és egyben a tanköteles kort 16 éves korban a *General Certificate of Secondary Education* (GCSE) zárja. Az állami középiskolák döntő többsége *comprehensive school* (itt nincs felvételi vizsga), emellett van még *grammar school* (a mi szakközépiskolánkhoz hasonlítható, gyakorlati és szakmai ismeretekkel kibővített általános műveltséget igyekszik nyújtani), és *middle deamed secondary school* (felzárkóztató funkciójú iskola 8–14 éveseknek, akik majd a *comprehensive school*-ok felsőbb évfolyamain folytathatják tanulmányaikat).

Az angol magániskolák többségét egyházi felekezetek, illetve etnikai kisebbségek alapították, és jelenleg is ezek kezében vannak, így az államtól anyagi támogatást nem kapnak. Itt a tandíj összege jelenleg 3x3500 font körül mozog harmadévenként. (Egy tanév három szemeszterre oszlik; ezek *autumn term*, *spring term* és *summer term*.) Ezekben az iskolákban felvételi is van, amelynek vizsgáteleit egy központi testület állítja össze, és amely az adott iskola értékrendjének megfelelően rangsorol. Sok magániskola gyengébb képességű diákokat is fogad, ha a szülők tehetősek. Kiemelkedő tanulmányi, zenei, művészeti vagy sportteljesítményekért járó ösztöndíjakkal sok esetben jelentősen csökkenthető a tandíj.

Leeds-i tartózkodásom idején nap mint nap jelentek meg oktatással kapcsolatos cikkek országos és helyi lapokban egyaránt, emellett a tévében is sok volt az iskolákról szóló riport, kerekasztal-beszélgetésre hívták a kérdés szakértőit, pártpolitikusokat és minden rendű és rangú embere-

ket, hiszen az oktatásról mindenkinek van véleménye, akárcsak Magyarországon.

Az iskolák helyzete nagymértékben befolyásolja a mindenkori kormányzópárt (jelen esetben a konzervatívok) esélyeit a következő választásokon. Ezt bizonyítja az a november 27-i tüntetés is, amelyet a tanárok és a szülők közösen rendeztek a leeds-i városháza előtt, hogy felhívják a kormány figyelmét az oktatás támogatásának fontosságára. Az időzítés nem volt véletlen, ugyanis a kormány a következő napon döntött az állami költségvetésről, ezen belül az oktatásra fordítható összegekről. A pénzügyminiszter, *Kenneth Clarke* személyesen jelentette be a tévében, hogy Nagy-Britanniának Európa vállalkezési központjává kell válni; az iskolák, az egészségügy és a rendőrség számára plusz támogatást szavaztak meg, ami az egészségügynek egymilliárd fontot, az oktatásnak nyolcszázhetvenhat millió fontot jelent a következő pénzügyi évben. Mellesleg jegyzem meg, hogy az ellenzék részéről ezt az intézkedést úgy értékelték, mint a következő választásra készülő párt szavazócsalogató lépését.

Ugyanezen a napon a tanárok szakszervezete (National Union of Teachers) egész oldalas hirdetést jelentetett meg a *The Guardian*-ban, a kormánynak szögezve a kérdést, hogy az állami költségvetésből az oktatásra szánt összeg elég lesz-e az osztálylétszámok csökkentésére, a düledező iskolák megjavítására, minden diák magas színvonalú oktatásban részesülhet-e a nemzeti tanterv (*National Curriculum*) keretein belül, képesek lesznek-e az iskolák megvásárolni a szükséges könyveket és egyéb felszereléseket, minden diák hozzájut-e a képességeinek megfelelő oktatáshoz? A tanárok szakszervezete azért folytatta ezt a kampányt, hogy felhívja a kormány figyelmét arra, hogy minden gyereknek egyenlő esélyt kell biztosítani az oktatás területén.

Az iskola „szolgáltatás” szerepét emeli ki cikkének végén *John Carvel*, oktatási rovatvezető a *The Guardian* ugyanezen számában, amikor is *Sir Geoffrey Holland* nyilatkozatát is idézi, aki jelenleg az Exeteri Egyetem rektorhelyettese, az előző évben pedig az Oktatási Minisztérium állam-

titkára volt. *Sir Geoffrey Holland* szerint, mivel az angol oktatási rendszer jelentős mértékben tolerálja a gyenge teljesítményeket, a középiskola befejezése után továbbtanulók, a felsőoktatásban résztvevők mostani aránya nem elég magas ahhoz, hogy az angol gyáripár, kereskedelmi, gazdasági cégek és vállalatok, vállalkozások megfelelhessenek a 21. század versenyre ösztönző gazdasági kihívásainak. Úgy látja, hogy nő a különbség a GCSE követelményeit magas színvonalon teljesítő diákok és azon tanulók között, akik úgy fejezik be az iskolát, hogy még a legalacsonyabb fokozatból sem teljesítenek egyet sem. (Ráadásul az utóbbiak számáránya egyre növekszik.)

A szigetországban minden diák harmadévente kétszer is megmérettetik: 1-től 5-ig az adott tantárgyon belül mutatott szorgalmát, A-tól E-ig pedig a korcsoportjának megfelelően elvárható szinthez mért teljesítményét osztályozzák. Különösen az alsótagozatban érezhető, hogy a tanuláshoz tulajdonképpen nincs tétje, hiszen megbukni nem lehet, de később már sok esetben szükség van a jobb teljesítményre (pl. felvételi vizsga, szülői, egyházi elvárások stb.).

Sir Geoffrey Holland szerint a gondok megoldását az jelentené, hogy a tanítás helyett a tanulás válna elsődlegessé. Ez a tanár szerepének alapvető megváltoztatását igényeli, azt, hogy a pedagógus legyen tanácsadó és útmutató, a tanuló munkájának előmozdítója, támogatója és bátorítója: „Többet kellene elvárni a tanárainktól. Jobban kellene jutalmazni őket végzett munkájukért.” *John Carvel* azzal zárja cikkét, hogy eljött az ideje annak, hogy az iskolák „fogyasztóként” kezeljék diákjaikat, és igyekezzenek egyértelműen megfelelni az igényeiknek.

Megítélésem szerint a magyar iskolák tevékenységének is ki kell bővülnie a szolgáltatásszerep irányában, hiszen a mai magyar gazdaság és társadalom hatványozottabban igényli a kiművelt emberfőket. A szülők részéről bizonyára lenne igény az iskolai ismertetőkre, mert ezek birtokában a szülő is ténylegesen választhatna, nem

csak az adott iskolavezetés a felvételen nyújtott teljesítmények után. (Egy iskolaigazgatói tájékoztató, vagy az iskolában tanulók, illetve tanultak szubjektív véleménye sohasem olyan részletes, amely alapján több évre megkockáztathatnánk meghatározni gyermekünk sorsát. Ez utóbbi tény mint általános iskolás gyerekek édesanyja is állíthatom.) Az angol iskolai ismertetőkből a tanár–szülő kapcsolat megnyilvánulási formáira is találhatunk hasznos példákat.

Természetesen ehhez az oktatásnak az állami költségvetésből is nagyobb arányban kellene részesülnie. Napjaink kihívásainak nálunk is csak a magasan képzett, tisztességesen megfizetett tanárokat foglalkoztató, jól felszerelt iskolák képesek megfelelni. Ehhez az is kell, hogy ne emelkedjenek az osztálylétszámok, ne szűnje-

nek meg a csoportbontások (matematika, idegen nyelv stb.), s a tanárok munkáját Magyarországon is oktatástechnikusok és pedagógiai asszisztensek segíthessék. Hánálunk is a tanulás, a diák bátorítása, támogatása kerülne előtérbe, akkor több lenne a kiegyensúlyozott, a tanulást élvező és a bukástól, a szülői és iskolai elvárásoktól nem rettegő diák.

Szekeresné Rózsa Etelka

Irodalom

1. Az Abbey Grange Church of England (Special Agreement) Secondary Modern School ismertetője.
2. A Leeds Girls' High School ismertetője.
3. Guardian Education, 1995. november 28.
4. The Guardian, 1995. november 27.
5. Szondi György: *Egy vendégtanár tapasztalatai az angliai iskolákról*. Új Pedagógiai Szemle, 1995. 11. sz., 57–67; 1995. 12. sz., 87–93.

François Truffaut filmjei kazettán

Először a Jules és Jimet (1962) mesélem el, a többi csak ezután jöhet! Vidám zene, bottal harcol a két férfi, mint a gyerekek, majd egymás nyakába ülnek, nevetnek. 1912-ben vagyunk. Egy álarcosbálra készülve születik meg a barátságuk. Jules a szőke, német, babaarcú, naiv (Oscar Werner), Jim a fekete, francia, vicces, laza (Henri Serre).

Mindig ugyanazzal a nővel járnak ketten, jópofa lakásuk van, gözmozdonyt játszanak a cigarettával, nem alszanak együtt a nővel, szabadok akarnak maradni és gyermekek. Egy műpártolónál látják meg a szobrot, dián, amibe beleszeretnek. Felkeresik az eredeti szobrot is; mosolya rabul ejti őket. Ha találkoznának ezzel a mosollyal az életben, követnék. Catherine (*Jeanne Moreau*) maga az életre kelt mosoly; Jules együtt él vele, Jimnek tabu. Egy játék kedvéért a lány fiúnak öltözik, bajusszal, kockás sapkával, bő pulóverrel, totyakos nadrággal, bakanccsal, mint egy mai lány. Egy férfi tüzet kér tőle – sikerült a játék. Jules és Jim meghatódik mindentől és mindenkitől. A lány mindig előre fut, ők mindig követik. Az arisztokrata papa és a paraszt mama lánya nagy játékos! Jim előtt égeti régi sze-

relmes leveleit, meggyullad a szoknyája, amit el kell oltani, ruháit oda kell adni a spanyolfal mögé, össze kell söpörni a levélhamut, segíteni kell a magas ruhanyak bekapcsolásánál. A lány, mintha magától is félne, vitriolt tart a bőröndjében, de szép szóra nagyvonalúan kiönti. Találnak egy nagy, vidéki házat, Jules, Catherine és Jim együtt nyaral. Kiszaladnak a partra, elhullt ruhadarabokat találnak, mint a mai művészek. Jules megkérdezi Jimet, elveheti-e Catherine-t. Nyugtalan természet, mondja a másik, figyelmeztetően. A nő sok férfit ismert, a férfi keveset, így kiegészítik egymást Jules-lel. A fiúk társasjátékot játszanak, a nő mesél nekik. Megismerkedésük előtt szomorú volt, mutatja, most mindig mosolyog, mutatja. Ez Jeanne Moreau egyik nagyjelenete. *Picasso-t* kapnak nászajándékba, nagy homokórával mérik