

gendő ahhoz, hogy például az iskolai fordított nap azokat is megmozgassa, akiknek nem jár gyermeke az intézménybe. Aki az itt leírt kistéleplési általános művelődési központhoz hasonló szeretne működtetni, magától is megtalálja a legcélszerűbb lehetőségeket.

Még egy kérdéstről szeretnék szólni. Vajon ebben az ámk-modellben nem tűnik-e el az iskola, nem sikkad-e el az oktatás és nevelés? Nem. Felnőttest és gyereket egyaránt mozgósít az a nyitottság, amelyben él. Tanulásban, vizsgákon, sportban, művészetben, minden életjelenségében hatványozottan teljesít. Csak hagyni kell őket szabadon cselekedni, hagyni kell, hogy hasson rájuk a nyitottság légköre, érezzék, hogy fontosak, ők vannak a középpontban. Művelődésben, s nem csupán oktatásban gondolkodó tanári kar kell, s akkor egy színes életű közösségi iskola lesz az eredmény.

Összefoglalva: Első és legfontosabb lépésnek a nevelőtestület néptanítói szemléletének a kialakítását tartom. Majd tisztázni kell az anyagi forrásokat, dologi feltételeket (egy nagyobb terem az iskola épületében vagy közvetlen szomszédságában, és némi rendszeres költségvetés szükséges), okos ötletekkel, átszervezésekkel el lehet mozdítani az első téglát, le lehet rakni az alapokat. Kis kezdeti sikerek után (iskolai rendezvények kibővítése révén) lehet eljutni az első nagyobb eseményekhez, sikerekhez (irodalmi és sportbemutatók, színházi előadások, egész települést mozgósító ünnepek, létesítményt avató megmozdulások stb.). Ezután következhet a szervezet folyamatos bővítése és árnyalása, az egyre több külsős bevonása. Csak partnernek kell lenni a kívülről jövő jó ötletek felkarolásában, a „külsősök” segítségével. A település, a gyermekek, az ámk gazdagodnak azáltal, ha differenciáljuk az intézményt.

Egy ilyen szervezet alakítása sohasem zárul le, folytonos a változás, az új helyzetekhez való alkalmazkodás. Ez tartja életben a kistéleplési ámk-modellt (amíg a törvény által rendelt saját „fenntartója” el nem pusztítja”).

DR. FARKAS OLGA

Juhász Gyula Tanárképző Főiskola
Szeged

Ismerkedés a TQM filozófiájával egy pedagógus-továbbképzésen

Napjainkban a közoktatásban is egyre több szó esik a különböző szervezetfejlesztési programokról, a változtatás szükségességéről és alternatíváiról. Az *Országos Közoktatási Intézet* 1996. szeptember 24–27-ig Harkányban tartott *multiplikátor - képzés* keretei között kínálta fel a TQM szemlélet megismerésének a lehetőségét. Az országos beiskolázású pedagógus-továbbképzésen közel 50 fő gyakorló tanár, pedagógiai intézeti munkatárs vett részt. A plenáris ülésen zajló általános tájékoztató után két-két tréner vezetésével három kiscsoportban folyt a képzés. A vezetők tevékenységét szupervizor (külső megfigyelő) segítette.

A műhelymunka során a résztvevők a modell filozófiájával, természetével, elveivel, jellemzőivel, a közoktatásban történő alkalmazási lehetőségeivel ismerkedtek meg. A kurzus inkább tájékoztató, mintsem felkészítő jelleggel folyt.

Mint a kurzuson résztvevők egyike, most ebben a rövid összefoglalóban arra vállalkozom, hogy a gondolatébresztés igényével azokat a tapasztalatokat adjam közre, melyek különösen tanulságosak voltak nekünk, hallgatóknak.

A modellt érvényesítő iskolában a munka az érintettek (szülők, tanárok, gyerekek stb.) közös részvételén alapult, így ennek a felfogásnak megfelelően a továbbképzés megoldási menete is a résztvevők bekapcsolására épült. Egy olyan szimulációs folyamatként, amelyben működés közben, az iskola „szervezeti valóságában” lehetett tanulmányozni a fejlesztés lényegét, választ kapva arra, hogy *mi az a TQM, s az effajta szemlélet hogyan honosítható a magyar közoktatásban.*

Napjaink kihívásai

Napjaink „fejkvótás” versenyhelyzetében egy iskola hosszú távon csak akkor marad működőképes, ha minél több diákot megpróbál magához vonzani. Az iskolát mint a szolgáltatást használók igényeit tehát nem lehet figyelmen kívül hagyni. Az egyre szűkösebb anyagi források miatt az iskolát ezért folyamatosan vonzóvá kell tenni. A modernizációs folyamat kihívásaira több válasz lehetséges. Ezek közül egyik a *minőségfejlesztés* (Total Quality Management = Mindenki Minőségi Felelőssége).

Egy iskola, mely fejleszteni akar

A tréning szimulációs folyamatában a hallgatók egy képzeletbeli iskolát modellizáltak, egy olyan iskolát, amely elhatározta, hogy fejleszteni akar. Így első lépésként a csoport egy „konkrét” iskolát alkotott meg. Pontosan meghatározta annak főbb paramétereit. Körvonalazódott az iskola típusa, fenntartója, az alkalmazottak száma, az iskola vonzaskörzete, költségvetése, szociális és kulturális fejlesztési programja, az alkalmazott tanterv, a versenytárs iskolák jellemzői stb. Lényeg, hogy ki-ki fejében összeállt egy napjaink valóságát idéző, kicsit „közös” iskola, amely mentén munkához láthatott az immár tantestületet imitáló tanfolyami csoport.

Az értékisztázó közös gondolkodás

Második lépésként egy hosszú és izgalmas folyamat kezdődött el. *Ki milyennek látja ezúttal már a „saját” iskolánkat? A tanerő pozitív és negatív jellemzőket fogalmazott meg. Felszínre került, hogy kinek mi az érték, kinek mi a fontos. További, még gazdagabb variációkat jelentett annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy milyen előnyei és hátrányai vannak, mit tud és mit nem tud garantálni az iskola. Mit állítunk magunkról, mit tudunk nyújtani? Először négy-öt fős kiscsoportban, majd a csoportok közötti konszenzuszfolyamatban kínálati oldalon szerepelt – csak néhányat említve – a „garantált tehetség gondozás”, a „konvertálható tudás nyújtása”, a „továbbképzéseket szerető, felkészült tanárok foglalkoztatása” stb.*

Az együttes gondolkodás újabb erőpróbáját jelentette a *távlati trendek* meghatározása: *Iskolánk milyen lesz 2010-ben? A kollektív megállapodás nyomán született "közös nevező" – ami közös értéként is felfogható – gyűjtőfogalmai ekképp alakultak:*

- 1) „Fejlődő szervezet (lehetőséget nyújtó, továbbfejleszthető, önfejlesztő stb.)”
- 2) „Kellemes munkahely (motiváló, sokszínű, barátságos stb.)”
- 3) „Állandó értékekre törekvő (stabil, minőségorientált, kliensközpontú stb.)”

A tréning szakasz munkafolyamatában az is tudatosult, hogy *a kép, amit kialakítunk magunkról, lehet, hogy téves.* A szembesülés kínos, de hasznos volta „jó kis lecke” volt mindannyiunk számára. Egy állítás megfogalmazásakor *adatokra, tényekre* van szükség! Vagyis arra kell keresni a választ, hogy az adott állítás honnan származik: Szóbeszédre adó tévhiedelem vagy tényeken alapuló, érzésekre, benyomásokra, megfigyelésre, mérésre alapozott, különböző egzakt-sági fokon kifejezhető állítás-e?

Másfelől a megoldási menetben kibontakozott értelmezési viták felhívták a figyelmet arra is, hogy a közös gondolkodás, az értékek tisztázása során elengedhetetlen a *pontosítás.* Az értékisztázó folyamatban kulcskérdés, hogy egy adott tantestület egy adott fogalmat hogyan értelmez. Kívánatos, hogy az alapértékek meghatározásakor ugyanaz a fogalom lehetőség szerint ugyanazt jelentse mindenki számára, aki ebben a szellemben szeretne továbblépni.

Mottóalkotás

A következő lépés volt a közös értékek egy mottóba sűrítése: azaz a *mottóalkotás*, amely összefog minket, amely a jövőbe mutat, amely felé érdemes haladni, amely lelkesít, amely rólunk szól.

A tanfolyami csoport életében ez az ülés volt a legidőigényesebb. Hol csendesebb, hol hevesebb viták közepette végre megszületett a várva várt mondat, mely valamennyiőnk számára elfogadható volt: „*Érted! Érted?*” Az „alkotók” aláírásukkal szentesítették, így „törvényerőre” emelkedett. A továbbiakban ez a szópár összekapcsolt bennünket, alapot adott a további döntéseinkhez, meghatározta a későbbi választott stratégiánkat, működési strukturánkat. Mindenekelőtt *csapatot teremtett*, kialakult az „*Érted! Érted?*” iskoláról alkotott többé-kevésbé azonos képpel rendelkező közösség.

Stratégia és célok

A közös minimumként megjelenő mottó a későbbiekben építkezési alapot jelentett. Valamilyen módon további teendőink minden formájában megjelent. Feladat: Saját intézményi adatok és a környék iskolája (konkurencia) ismeretében a saját helyzet meghatározása. Ebből az *alapvető stratégia* eldöntése. Négy alapvető stratégiát gondoltunk végig:

- 1) Alapszolgáltatás szűk körben.
- 2) Alapszolgáltatás széles körben.
- 3) Bővített szolgáltatás szűk körben.
- 4) Bővített szolgáltatás széles körben.

Nehézséget jelentett a csoportnak egy, azaz egyetlen stratégia meghatározása. Volt, aki alap és bővített szolgáltatást is akart egyszerre nyújtani. A szituatív helyzet során is előjött az a szinte már beidegződött szokás: többet vállalunk fel, mint amennyi teljesíthető, mint amire erőnk és felkészültségünk futja. Egy kis „gyakorlás” kellett ahhoz, hogy sikerüljön a szűkítés, az alapfunkcióra való koncentráció. Megszületett a döntés: alapszolgáltatást nyújtunk széles körben.

A stratégiához tartozó lépések

Feladat: konkrét, a mottóval összhangban levő, mérhetően ellenőrizhető célok megfogalmazása. Ennek végiggondolása: *hova szeretnénk eljutni?* A már megszokott konszenzusfolyamat eredményeként megfogalmazott célok között szerepelt:

- „az iskola hatékonyan működjön”,
- „az egyént tiszteletben tartó, a másságot elfogadó közösségi szellem kialakítása”,
- „a testileg és lelkileg egészséges gyerekek képzése” stb.

A célmeghatározásnál is kiderült az az országos iskolai gyakorlat – népi mondással élve, hogy „Sokat akar a szarka, de nem bírja a farka”. Erőnkön felüli például felvállalni a testileg és lelkileg egészséges gyerekek nevelésének az álomképét. Több okból is. Egyrészt, mert több komponensből áll össze ez a valóban kívánatos helyzet. Az iskola a nevelési összetevők sokaságából pedig csak az egyik. Ha komolyan vesszük, legfeljebb azt vállalhatjuk fel: „megteremtjük a gyerekek számára a testi és lelki egészség feltételeit”.

Másfelől újfajta gondolkodásra van szükség már abból a szempontból is, hogy a közoktatási törvény értelmében a pedagógiai program olyan szerződés, megállapodás, amely számon kérhető. Íme:

„A kétoldalú kötelezettségek és garanciák nyomán a fenntartó és a közszolgáltatást nyújtó egyaránt alkupozícióhoz jut. Megegyezésük egyben arra is biztosíték, hogy az iskola csak azért tehető felelőssé, amit pedagógiai programjában felvállalt, ezért viszont felelőssé tehető”.

A feladatvégzés legfontosabb tanulsága: annyit és azt vállaljuk fel, amiben kompetensek vagyunk, ami teljes egészében „rajtunk áll”, amit meg tudunk valósítani.

A célokhoz vezető utak

A következő tréningszakasz ideje alatt bővebben egy célra irányítottuk a figyelmünket. Nevezetesen: „Olyan iskolát teremteni, ahol a gyerekek jól érzik magukat”. Kérdés: Milyen konkrét feladatokat kell megoldani ahhoz, hogy ezt a célt elérjük? A cél érdekében a kitűzött feladatokat meghatároztuk:

- 1) „Az iskola pedagógus és nem pedagógus dolgozói közötti együttműködés javítása”.
- 2) „Olyan programkínálat kidolgozása, amely mindenkit sikerélményhez juttat”.
- 3) „Helyzetbe hozni a gyerekeket, hogy diákönkormányzatot csináljanak”.

A továbbiakban egy-egy részfeladaton egy-egy egységbe rendeződött csoport dolgozott. Mindhárom blokk a konkrét feladat alapján konkrét akcióttervet dolgozott ki. Meghatározta a prioritásokat, az előkészítő munkát, a határidőket, a felelősséget, a költségeket, az ellenőrzés mértékét, a sikerkritériumokat.

A műhelymunka folyamatában a résztvevők előtt fokozatosan bontakozott ki a TQM-modell természete: „a szervezetet egyszerű szerkezetbe, kisebb csoportok köré szervezi”. Egy-egy egység az iskolában adódó, aktuális részfeladat(ok)on dolgozik. Saját területükön autonómiát élveznek, önálló döntéseket hoznak. A különböző feladatokon dolgozó csoportok munkája a folyamatban állandóan érvényesülő cél irányába halad. Újra és újra közös pontokat keresnek. A feladat teljesítésekor felbomlanak, majd az aktuális tennivalótól függően – lehet, hogy más variációban – újrászerveződnek, és ismét megszűnnek. Ennek a típusú megközelítésnek a jellemzői között szerepel: „az emberek fejlesztése kiscsoportokon keresztül történik, önbizalmuk, tudásuk és képességeik megerősítésével”. Fontos elv: „a szervezeten belüli csoportok közötti gátak lebontása, a csapatmunka segítése”. A felelősség és a hatalom megszűnik. A csoportok figyelnek egymásra, nyílt kommunikáció zajlik közöttük. A kapcsolódások a mindennapi lebonyolításban eredményesen működnek.

Most pedig térjünk rá a TQM-modell további jellemzőire!

Többszemponútú megközelítés

Az iskola használói a gyerekek (1), a szülők (2), a pedagógusok (3), a fenntartók (4) a környezet (5), az iskola nem pedagógus alkalmazottai (6), az oktatáspolitikai nagyszisztéma (7).

Feladat: Ugyanarról a kérdésről mit gondol a hét érintett csoport? Kérdések: (a) Milyen tartalmakat tanítson /közvetítsen az iskola, (b.) Melyek az egyes csoportok értékei, amelyek közvetítését elvárják/remélik?, (c) Milyen jellemvonások/magatartások kialakítását segítse az iskola?

Példaként tekintsük át az (a) kérdés néhány feltételezett választát! Válaszok: (1) kalandpedagógia, bűvárkodás, bűvészkedés, varázslás, elektronikus versenyjátékok, csillagászat; (2) pályorientáció, idegen nyelvek, számítástechnika, informatika; (3) klasszikus kultúra, tudományos ismeretek; (4) minden jöhet, ami olcsó; (5) viselkedéstan, etika; (6) illetan; (7) NAT.

Mást vár el a szülő, más igényei vannak a gyerekeknek, mást akarnak a tanárok, a fenntartók. Kérdés: Most, ebben a helyzetben hogyan tudunk az iskola használóinak legnagyobb megelégedésére szolgálni? Egyáltalán nem elég, ha csak mi, tanárok gondolkodunk el rajta. Közben kimarad az, aki(k)nek szól. A feladat tanulsága felhívta a figyelmet a sokszemponútú, a több oldalról, több forrásból való építkezés szükségességére.

Az effajta szemlélet megkívánja, hogy a problémát megoldó folyamatban a szülők, gyerekek, tanárok is közreműködjenek. Így annak megoldása közös lesz. A modell mellett elkötelezett vezetésnek kell olyan helyzetbe hoznia a tantestületet, hogy képes legyen meglátni és megválaszolni azt a kérdést: *merre tovább?*

Fontos elv: „Mindenként olyan helyzetbe hozni a szervezeten belül, hogy változtathasson a minőség érdekében, hogy az iskola képes legyen a „kliensei” legnagyobb megelégedésére szolgálni.

Összeállt a TQM-modell

A szituációs helyzetek, a számos teendő intenzív munkája során szerzett élmények, tapasztalatok kognitív feldolgozását tanfolyami segédanyag segítette. Ekkorra már a hallgatók közelebb kerültek a modell lényegéhez. Középpontban a *mottó* és az *értékek* állnak, köréje a folyamat természetéből adódóan szerveződik a *stratégia*, a *célok*, a csoportok, az elköteleződés, a permanens kommunikáció és kultúra.

A TQM betűszóából a „T” (total) az intézmény egészére utal (aminek meghatározó szerepe van), minden érintett félre vonatkozik, a változtatás mindannyiúnk közös ügye. A stratégia alapja a kliensekkel való hosszú távú együttműködés. A „Q” (quality) minőségorientált szolgáltatás, a minőség szolgáltatásban álló irányítást jelenti. „Az iskola minőségi szolgáltatás nyújt, ha folyamatosan és panaszmentesen kielégíti használóit, és azt nyújtja mennyiségben és jellemzőit tekintve, amit ígért”. Az „M” (management) magára az elvre utal: „a vezetést a teljesítmény motivációs menedzsmenttel kell helyettesíteni”. A betűket ismét összerakva a TQM egy *vezetésfilozófia*. Az iskolára mint szervezetre vonatkoztatva: *minőségközpontú irányítás, mely összes tagjának a részvételén alapszik*. Hosszú távon azt célozza, hogy sikerrel nyerve el az iskola használóinak a megelégedettségét. Valamint az érintettek minden tagjának és a társadalomnak a hasznára legyen. Ervényesülésével az iskola új szervezeti formában és hatékonyabban működhet.

Eszközök és módszerek

A négy továbbképzési nap tartalmi és formai munkája egy olyan iskola megalkotása volt, amelynek vezetése a fent vázolt vezetésfilozófiát érvényesítette. A hallgatók e komplex rendszer megismerésének folyamatában a „saját bőrükön” tapasztalták meg a programhoz tartozó eszközöket és módszereket. A feladatok természetétől függően egyéni, páros, kis- és nagycsoportos formában tevékenykedtek. A jól koreografált megoldási menet, több kommunikációs gyakorlat, néhány konfliktusmegoldó mód kipróbálása segítette a csoportépítés és karbantartás mozzanatait.

A tanfolyam végén a „belülről kibontott” (és nem a „kívülről bevitt”) ismeretsajátító munkastílus nyomán a hallgatók megfogalmazták, hogy nekik maguknak mit jelent a TQM. Néhány, a résztvevők által lényegesnek tartott kulcsszó hadd álljon itt annak érzékeltetésére, hogy mire jutott a csoport: „megosztott felelősség”, „korlátok leküzdése”, „folyamatból kinövő”, „belső energiákat mozgósító”, „adott helyzet adott körülményeihez a legjobb”, „a segítséget elsősorban belülről indukáló”, „közösségi tevékenység”, „negatívumot pozitívumba átfordító”, „közös döntés”, „használók igényeinek megfelelő kínálat”, „erős önellenőrzés kevés döntnök”. Végül ami nem jellemző erre a vezetési programra: „elsődlegesen külső segítség várása”, „független a környezettől”, „kampányszerű”, „autokratikus vezetés”, „a közhiedelem, a szóbeszéd elfogadása”, „én tudom, mi a jó neked”.

A tanfolyam ideje alatt az ismeretek befogadását a hallgatók motiváltsága jellemezte. Szinte már módszertani bravúr annak az érzésnek a kialakulása, hogy „benne vagyok én is”, „mindannyiúnk közös ügye”, „elköteleztem magam”. Ez a tény a leendő konzulensek számára meghatározó motivációs alapot jelenthet a TQM elméletének és gyakorlatának bővebb megismeréséhez, a mélyebb megértéshez. A trénerek ezzel az induló lépéssel megteremtették a további önképzés alapvető feltételét, az elköteleződést. Hisz „a működés közbeni folyamat, egyre többeket tesz elkötelezetté, és egyre mélyíti azt. Így nem csak feltétele, hanem velejárója is az elkötelezettség a TQM-nek”. (4)

Összegzés

A szakavatott irányítási stílussal vezetett pedagógus-továbbképzés nemcsak új ismereteket nyújtott, hanem az eddigi gyakorlattól eltérő, másfajta készségek kipróbálásának a lehetőségét is

kínálta. A tanárok módszertani kultúrája gazdagodott, szemléletük formálódott. A tanfolyam feltétlen eredménye, hogy a résztvevők megtapasztalták az effajta vezetési alternatíva eredményét is. Előjöttek a kreatív, innovatív megoldások. A mindannyiunkban ottlevő belső energiaforrások jobb kihasználásával a tanfolyami csoport a szokásosnál hatékonyabban dolgozott.

Néhány tanulság

Többünkben megfogalmazódott, hogy a szűk játéktér néhány tapasztalatát talán érdemes volna a valóságos életben kipróbálni. Az Érted! Érted? iskolánkat csak úgy tudtuk működtetni – akár csak gondolati síkon is –, hogy egyértelműen, röviden, tömören fejeztük ki mondandónkat. Törekedtünk az átlátható, követhető megfogalmazásokra. Arra a kérdésre koncentráltunk: *Itt és most, ebben az iskolában, ebben a szituációban mit lehet, és mit kell tenni?* A tennivalókat prioritásunknak megfelelően súlyoztuk. A gyakorlatok tanulságaiból fogalmazódott meg: néhány beidegződésünket célszerű volna átépíteni. Pl. a közös gondolkodás során figyelmeztető jel volt az a tény, hogy túlsúlyba került, ahogyan a vezető gondolkodik. Holott a tanulmányozott intézményirányítási és -fejlesztési stratégiában hangsúlyt kap az a kérdés is: *Én mint egyén mit tudok tenni, hogy az iskola egésze jól működjön?*

Szintén „élő” mintaként szolgált a szemlélet jobb megértéséhez, hogy a tanfolyamvezetők, amit ígértek, teljesítették. A kezdéskor megfogalmazódott igények/elvárások szerint, „a felhasználók igényeihez igazítottan” szervezték a programot. Mi több: „szolgáltattak”, azt adták, amit elvártunk tőlük. Így nem csoda, hogy az induló és végállapot összevetésekor a résztvevők elégedettek voltak.

A jövő feladata lesz: közel hozni a magyar gyakorlathoz ezt a gondolkodásmódot. A napi gyakorlatból kinövő közép-európai variánst kiérlelni, ami a magyar változatot jelenti. A résztvevők meditatív helyzetben zárták a kurzust: A hazai viszonyok közepette mi az, ami megvalósítható? Az első és nyers válaszok így hangoztak: „kliensek igényeit figyelembe venni”, „a belső energiák kihasználása”, „visszajelzés magunknak”, „jobbna kell lenni, mint a szomszéd iskola”, „már megtanított erre a élet”.

Utolsó gondolatként még az merült fel bennem, hogy nem lehet megkerülni, hogy bizonyos „piaci” elemek ne kerüljenek be a közoktatásba, mint például a versenyhelyzetből adódó új helyzet és az ezzel járó új működési, alkalmazkodási módok.

A TQM –mint egyfajta alternatíva lehetősége kínálódott fel az élményszerű elsajátítás és a tréningtapasztalatok kognitív feldolgozását segítő irodalmak síkján. A további már rajtunk múlik. *Aldous Huxley* szavaival élve: *„Az élmény nem az, ami az emberrel történik, az élmény az, amit csinál az ember azzal, ami történik vele.”*

JEGYZETEK

1. Total Quality Management, röviden a kezdőbetűkből TQM. Magyar jelentése: „Mindenki Minőségi Felelőssége”, „ Teljes Minőség Mindenkiért”, „Minőségre Hangolt Vezetés”.
2. Forrás: TQM multiplikátor képzés. Pócze Gábor (1996. szerk.): A TQM és az iskola. OKI, Budapest. Tanfolyami segédanyag. Összeállította: Hamrák Anna. Harkány, 1996. szeptember 24–27..
3. A TQM elméleti részére vonatkozó ismeretek forrásanyagát a tréningen elhangzottak képezik. A tanfolyami csoportot Bognár Mária és Horváth H. Attila vezette. Supervisor: Hamrák Anna.
4. Horváth Attila-Pócze Gábor: Minőség és közoktatás. Új Pedagógiai Szemle, 1995. augusztus. 53. o.