

AZ ISKOLAI VÁLTOZÁSOK FOLYAMATA

R. Doyle Slater

*School of Education, Eastern Oregon State College
József Attila Tudományegyetem Pedagógiai Tanszék (1991/92)*

Az iskolai reformok összetettsége és kivitelezésének nehézségei

Az iskolák a világon mindenütt új utakat keresnek nevelési programjaik fejlesztése és a tanulók eredményeinek javítása érdekében. Az iskolai gyakorlat és nevelés megváltoztatása és javítása azonban a vállalkozás bonyolultságából eredően igen nehéz. Az utóbbi években több vizsgálat is foglalkozott az oktatási rendszerekben zajló változtatásokkal (pl. *Fullan*, 1982; *Hord*, *Rutherford*, *Hulling-Austin* és *Hall*, 1987; *Huberman*, 1984; *Purkey*, 1984), amelyek alapján megérthetjük, milyen folyamatok játszanak szerepet a hosszú távú iskolai reformokban. A jelenlegi iskolai gyakorlat megváltoztatására irányuló törekvések gyakran ütköznek ellenállásba, mert nem ismerik fel és nem tulajdonítanak kellő figyelmet az alábbiaknak:

1. *A nevelési reformok összetettsége.* A nevelés és az iskola belső folyamatainak komplexitását gyakran alábecsülik. A kívülállóknak gyakran úgy tűnik, hogy egy új ötlet, módszer vagy új eszközök bevezetéséhez elegendő egy rövid magyarázat és egy tanfolyam a tanárok valamint az iskola vezetői számára, és ezzel biztosítva van a reformok elfogadása és kivitelezése. Az érintettek számára azonban szinte minden az egész iskolára kiterjedő változás együtt jár azzal, hogy jelentősen változtatni kell az osztálytermi tanítás menetén, az iskola napirendjén és az órarenden, a tanároknak jóval többet kell készülniük, a tanulók tudásának felméréséhez új módszerekre vagy a régiéket átalakítására van szükség és mindemellett a szülők bizalmát is meg kell nyerniük. Például, egy tantárgy megváltoztatása vagy egy új vizsgarendszer bevezetése kihat az oktatás egészére, az iskola szervezetére és irányítására, továbbá többletköltséggel is jár. A változtatásnak már a gondolata is nyomasztó lesz, és a helyi vezetés problémái olyan súlyossá válnak, hogy egy jelentős és maradandó reformra való felhívást gyakran figyelmen kívül hagynak vagy halogatnak.

2. *A változtatás vélt sürgőssége.* Általában elvárják, hogy a gyakorlat megváltoztatása, egy szervezet átalakítása, egy új tanterv vagy tananyag bevezetése rövid idő alatt történjen. A nevelési szakembereknek gyakran kell megfeszített tempóban, rövid határidőkkel dolgozniuk. Politikai és közigazgatási nyomással próbálják biztosítani a reformok vagy módosítások bevezetésénél az előre megszabott, alig teljesíthető határidők betartását.

3. *A változtatás folyamatai gyakran nem világosak.* Az iskola egy dinamikus, rendkívül interaktív, emberközpontú vállalkozás. Azonban csak ritkán írjuk le vagy tervezük meg a résztvevők szerepét vagy a munkatervet, a programot úgy hogy a rendszer dinamikus jellegét szem előtt tartanánk. A változtatás hagyományos szemlélete szerint annak kívülről kell jönnie, gyakran a helyi feltételek vagy a változtatások végrehajtására kijelölt emberek mellőzésével.

Nem ismerjük fel, hogy a jelenlegi helyi iskolai feltételek, körülmények egy hosszú fejlődés eredményeképpen alakultak ki és hatalmas emberi munkát, erőfeszítést képviselnek. A kialakult gyakorlat módosítását vagy megváltoztatását az érintett fél gyakran személyes fenyegetésnek tekinti. Esetleg úgy fogja fel, hogy munkája rossz volt vagy eredménytelen, és ez erős ellenálláshoz vezet a javasolt változtatással szemben. A szembenállásra fokozott adminisztratív vagy külső nyomás a válasz, illetve figyelmen kívül hagyják a helyi körülményeket és feltételeket és elkerülik vagy felhagynak a változásra irányuló törekvésekkel.

E tanulmány azt a felismerést hangsúlyozza, hogy fokozott figyelmet kellene szentelni az oktatási reform folyamataira is, és nem csupán annak célul kitűzött eredményeire. Bemutat egy tíz lépésből álló, a folyamatra koncentrálnó programot, amely a fent említett problémákat veszi célba és az iskolák reformtörekvéseinek irányításában eredményesnek bizonyult (Blum, 1990, 1991). A folyamat lényegének megértése fontosabb, mint az eljárásokhoz való szigorú ragaszkodás. Amikor az iskolák saját magukra alkalmazzák az átalakítás eljárásait, elengedhetetlenül előfordulnak kisebb változtatások, amelyek az iskola sajátosságaiból adódnak. A következőkben ismertetendő, tíz lépésből álló folyamat-modell olyan alapvető fogalmakra és átfogó filozófiára épül, amelyek az iskola megjavításával kapcsolatos törekvések mélyebb megértéséhez is keretet nyújtanak.

Fogalmi keretek

(A) A nevelési és iskolai reformok elsődleges célja a tanulók teljesítményének növelése

Ez az állítás először feleslegesnek tűnhet, mert annyira nyilvánvaló. A pedagógiai szakemberek többsége bizonyára egyetért azzal, hogy ez (kellene, hogy legyen) az iskola legfontosabb feladata. Egy szervezet felülvizsgálatánál, egy új tanítási módszer vagy tananyag kipróbálásánál lelkesedésünkben gyakran elfelejtkezünk arról, hogy a tanulói teljesítmény javításának kell a nevelési célok középpontjában állnia. A tananyag, a tanítási stratégiák vagy az iskola szervezetének megváltoztatása mögötti várakozásnak mindig arra kell irányulnia, hogy ezek a változtatások végül a tanulók jobb teljesítményét fogják eredményezni. E központi cél elfogadása és megértése valamint szem előtt tartása kulcsfontosságú a tíz lépésből álló folyamatorientált modell sikeréhez.

A modellnek ebben a kontextusában a *tanulói teljesítmény* tág fogalom. Magában foglalhatja a tanulók tanulmányi eredményeinek, magaviseletének vagy attitűdjének javulását. Ebben a folyamatban a javulásra irányuló törekvések egyszerre csak egy fajta teljesítményt vesznek célba. Ugyanakkor, mivel a tanulói teljesítmény mindhárom te-

rülete szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban áll egymással, ha a célba vett területen kedvezőek a változások, az a másik két területre is kihat. Ha javul a tanulók attitűdje, a teljesítményük is jobb lesz, és amikor a tanulók viselkedésének javítására kerül a hangsúly, az attitűd és a teljesítmény is kedvezően alakulnak.

A tanulók teljesítményében akkor áll be javulás, ha változik az iskola gyakorlata: az osztálytermi munka, az iskola szervezete és élete, a tanterv, a kötelező és kiegészítő anyagok. A tanulói eredmények javulásának kulcsa néhány kiválasztott módszer egyidejűleg, az egész iskolára kiterjedő bevezetésében van. A javítást célzó módszereknek kutatásokra kell épülniük, és gondosan kell kiválasztani, melyek a legmegfelelőbbek az egész iskolát átfogó javításokra.

A változások eredményeit mérni kell. Nem elegendő feltételezni, hogy a tanulók javultak, vagy pusztán alkalmi megfigyelésekből arra következtetni, hogy a teljesítményük nőtt. Az iskolai reform bizonyítékául a tanulmányi munka, viselkedés vagy attitűd terén elért eredményeket mérni kell, amihez elengedhetetlen a korábbi értékelési gyakorlat módosítása, vagy egy új kidolgozása.

(B) A hangsúly a nevelői munka javításán legyen és ne a reformon

A fennálló viszonyok bizonyos szempontból mindig kényelmesek, és aggodalmat kelt, ha a status quo-t megzavarjuk, és bejelentjük, hogy az embereken és az iskolákon változtatni kell. A jelenlegi iskolai gyakorlat hosszú fejlődés eredményeképpen alakult ki. Ha azt javasoljuk, hogy az osztályoknak vagy iskoláknak szakítaniuk kell valamely megszokott gyakorlattal, illetve helyette újat kell kezdeniük, valószínűleg jelentős ellenállásba ütközünk. Az átalakítások tíz szakaszból álló folyamatánál a kiindulási pont az iskolák jelenlegi körülményei és működésük, a cél pedig a fokozatos javulás és olyan módszerek lépcsőzetes bevezetése, amelyek a kutatások szerint emelik a tanulók teljesítményét. A változásokhoz időre van szükség. Egy 3–5 éves terv évenkénti javulásokkal igen reálisan hangzik. A modell feltételezi, hogy a kialakuló reformfolyamat nem marad ideiglenes, hanem az iskola működésének részévé válik. Amennyiben az iskolák a fiatalok nevelésének jelentős színterei kívánnak lenni illetve maradni, állandóan változniuk kell, és nyitottnak kell lenniük az új ötletek és kutatások felé. A cél nem egy egyszeri, időleges változás, hanem folyamatos átalakulás és fokozatos javulás.

(C) Az iskolai reformot irányítani kell

Az iskola nem javul meg önmagától, a változást irányítani kell. Régebben, ha változásokat vezettek be, feltételezték, hogy azokat egyhangúlag elfogadják és a kivitelezéshez csekély külső támogatásra vagy belső segítségre van szükség. Csupán elrendelni a változásokat vagy utasításokat adni nem elegendő. Az átgondolt bevezetés, átképzés és folyamatos segítségnyújtás nélkülözhetetlenek a reformok sikeréhez.

Az itt javasolt iskolai reformfolyamat az irányítás felelősségét egy olyan csoportra bízta, amelynek tagjai az iskola igazgatója, és a munkájuk alapján legnagyobb tekintélyt élvező tanárok. A csoport tagjai lehetnek még a szülők képviselői, az iskola egyéb dol-

gozói (pl. titkárságról, szakemberek) és a központi oktatási irányítás vagy a helyi önkormányzat nevelési bizottságának képviselője. Az irányító csoport, amely egyesek számára új fogalom a nevelésben, felelős a reformfolyamat működéséért, míg az igazgató továbbra is felelős az iskola vezetéséért. A tanárok bevonása biztosítja, hogy részt vesznek a döntések meghozásában, hogy tapasztalatuk és fontosabb ötleteik helyet kapnak, és hogy az egész tanári közösség részt vesz a reformok kialakításában. Az igazgató részvétele a reformok irányításában azért fontos, hogy az egész iskolát érintő változások bevezethetők legyenek. A szülők bevonásával értékes információhoz jutunk a reformoknak a családokra való hatásáról és kitűnő alapot teremtünk az iskola és lakóközösség közötti párbeszédhez. A központi vagy helyi nevelési osztály képviselője biztosítja a lakóhely iskolapolitikájának megfelelő koordinációját és közreműködésével más iskolák is megismerhetik a kedvező tapasztalatokat.

(D) A reform alapegysége az iskola

Az egész iskola közös célja a tanulók nevelése. Minden tanár érdekelt a reform rövid és hosszú távú céljaiban. Noha a tanítás az osztályokban folyik és a reformok végső következményei is az ott folyó munkát érintik, az egész iskolának részt kell vennie bennük és biztosítani kell a feltételeket. A teljes iskola dinamikája olyan, hogy a kölcsönös egyetértés a csoport erőfeszítéseinek eredményeképp alakul ki, és az együttműködés élménye támogatást nyújt az egyéni erőfeszítésekhez is.

Jóllehet egy település vagy egy város a körzetébe tartozó összes iskolában szeretne változásokat bevezetni, a reform megvalósításában minden iskolának garantálni kell az autonómiát, mert a javulás az iskola sajátos körülményeiből, szükségleteiből, jellemzőiből és tulajdonságaiból bontakozik ki. A megyei vagy városi szintű oktatásirányítási adminisztráció feladata a támogatás. Ezeknek a szerveknek a szakértelme és határozott irányító szerepe fontos az iskolák számára, de a gyermekek tanulásának kulcsa az iskolák és a tanárok kezében van.

(E) Az iskolák átalakítása kutatási eredményekre épülő, hatékony gyakorlat

A pedagógia régóta szenved attól, hogy nem támaszkodik a kutatások eredményeire, a tudományos alapossággal megvizsgált módszerekre. A múltban a pedagógiai kutatás eszközeit gyakran megbízhatatlannak tartották és eredményeit, megállapításait gyakran megkérdőjelezték. Az eredményesen működő iskolákról szóló kutatási anyag egyre nő. Sokat tudunk arról, hogyan tanulnak a gyerekek és melyek azok a hatékony iskolai módszerek, amelyek a tanulókat jobb teljesítményre ösztönzik. A nemzetközi közösség rendkívül gyorsan bővíti ezt a tudásunkat és egyre több iskola vesz részt a tanulás és tanítás kutatásában és szisztematikus tanulmányozásában.

Ma már nem támaszkodhatunk kizárólag a tapasztalatból származó szaktudásra. Jóllehet ez a fajta tudás és megközelítés fontos marad, a nevelési ötletek piacán a hatékonyságot bizonyítékokkal kell alátámasztani. Az új oktatási módszerek, tananyagok és

szervezeti keretek bevezetésének indoklásához egyre inkább nélkülözhetetlen a kutatók által nyújtott információ és támogatás.

Az iskolai változások folyamata tíz lépésben

Az alapvető koncepciók megértése és elfogadása elengedhetetlen a reformfolyamat sikeréhez. A változások céljait és folyamatát széles körben, élénk vita keretében tisztázzuk, és a párbeszédnek azután sem szabad megszakadnia, amikor a tantestület hozzákezd a reformok megvalósításához. A reform nem lehet egy kiadott feladat, amelyet a tanároknak csupán végre kell hajtaniuk, hanem olyan tevékenység-sorozat, amit gondosan meg kell vizsgálniuk, elfogadniuk és a helyi viszonyokra alkalmazniuk. Bár a résztvevők között általában nincs teljes egyetértés az iskolán belül, és számíthatunk valamikor ellenállásra, ez legyőzhető, ha a folyamat nem túl gyors, ha biztosítva van a széles körű és személyes részvétel, a párbeszéd, és ha helyet adunk az egyéni véleményeknek.

Az alábbiakban ismertetjük a folyamatot, amely adaptálható szinte bármilyen, a változásokban érdekelt környezetre és szervezetre. A reformot irányító csoport kiképzésére, a csoport munkájának támogatására, az iskola és a tanári kar felkészítésére egy tréning programot dolgoztunk ki. A siker azonban nem annyira a csoport előzetes felkészítésén múlik, mint inkább a koncepciók elfogadásán és a reformfolyamat lépéseinek követésén. Kezdetben egy évet javasolunk a tanári karnak arra, hogy az irányító csoport vezetésével végighaladjanak ezeken a lépéseken és eljussanak a kölcsönös megértéshez. Ezalatt sok hibára számíthatunk, és a kölcsönös megértésért folytatott állandó küzdelemre. A második évben nő az összhang és a folyamat előreláthatólag módosulni fog, hogy igazodjon az iskola sajátos körülményeihez és feltételeihez. A folyamat kifinomul és az iskolai gyakorlatban valamint a tanulók viselkedésében megfigyelhető változásokkal a reformtörekvések eredményei egyre szembetűnőbbek lesznek. Lényeges azonban, hogy a folyamat folytatódjék és ne adjuk fel az esetleges frusztrációk miatt.

1. szakasz. Elindítás: közös felelősség

Rendkívül fontos, hogy a tanári karban és az iskola vezetésében már a folyamat kezdetén kialakuljon az elkötelezettség a reformmal szemben és közösen vállalják érte a felelősséget. Ennek az attitűdnek a kialakítása jórészt a frissen megalakult irányító csoporton múlik.

Ebben a szakaszban az iskola igazgatója elmondja a munkatársaknak, hogy mindenki részvételére számítanak az egész iskolát átfogó reformban. Ismerteti az elképzeléseket, a tízlépéses folyamatot, és kéri a tanári kar támogatását. Várhatóan az egész tantestület részt vesz majd a munkában, amely az iskola minden területére kihat.

A folyamatot irányító csoport 5–8 főből áll. Tagjai az igazgató, 4–6 tanár, segédszemélyzet és esetleg a helyi nevelési központ vagy nevelési tanácsadó képviselője. Az igazgató dönti el, hogy ő jelöli-e ki a csoport tagjait, a tanári kar szavazzon róla vagy pedig az önként jelentkezők közül válasszanak.

Az irányító csoport megbízatása két évre szól. Ezalatt megismerkednek a változás folyamatának egyes lépéseivel, és kialakítanak egy rendszert a tagok cseréjére, ami mások számára is lehetővé teszi a részvételt a vezetésben. A csoport vezető szerepét a következő módokon gyakorolhatja:

- A tantestület bevonásával adatokat gyűjt a tanulók aktuális teljesítményéről.
- Irányítja a döntési folyamatot a reform céljának kijelölésében.
- A tanári karral együttműködve megtervezi és kiválasztja a reform végrehajtásának módját.
- Programokat szervez a tanári kar továbbképzésére.
- Figyelemmel kíséri a javulás folyamatát.
- Kialakítja a nyomásgyakorlás és a támogatás eszközeit.
- Biztosítja a reformfolyamat kontinuitását és intézményesítését.

A változásokért felelős irányító csoport fogalma a legtöbb iskola számára viszonylag új. Korábban rendszerint az igazgató volt felelős a változások kezdeményezéséért. A javasolt megközelítés viszont elvárja a csoport tagjaitól, hogy új szerepeket vállaljanak magukra az iskolán belül.

A hatékonyan működő irányító csoport jellemzői a következők:

- Kölcsönös egyetértés alakul ki az iskolai reform feladatát illetően.
- Nyílt kommunikáció a csoporton belül és a tantestület minden tagjával.
- Kölcsönös bizalom és felelősségvállalás a feladatok végrehajtásában.
- Az egyéni erőfeszítések kölcsönös támogatása, bátorítása és elismerése.
- Konfliktusok megoldása és a vélemények nyílt megvitatása.
- Konszenzus alapján történő döntéshozatal és a széleskörű részvétel biztosítása.
- A csoport tagjai sokféle képességgel rendelkeznek, például szakmai tudás, kommunikációs készségek, kreativitás és ötletesség.

A tanításon kívül a csoport tagjainak jó szervezőképességgel is rendelkezniük kell. A reform megtervezéséhez és irányításához, együtt kell működniük a többi csoporttaggal, és az egész tanári kart be kell vonniuk a kiválasztott cél elérésébe. Az igazgató mint csoporttag új szerepben, munkatársként vesz részt a folyamatban. Az iskola vezetőjeként feleltesséinek, az iskola fenntartóinak tartozik felelősséggel, azonban a irányítócsoporthoz tartozó tagjaként a többi taggal egyformán felelős a változásokért. Az igazgató a csoport értékes tagjává válik azáltal, hogy az időbeosztás vagy az iskolai keretek módosításában döntő szava lehet, segít a pénzügyi források felkutatásában, a szakfelügyelőknek az iskola reformjaihoz való megnyerésében.

Az irányító csoport elnököt (nem az igazgatót) választ magának a megbeszélések időpontjának kijelölésére, megszervezésére és vezetésére. A csoport tagjai osztoznak a reform koordinációjának felelősségében és gyakran maguk is vezetői egy-egy, a tantestületből alakult munkacsoportnak, melynek feladata a továbbképzés kidolgozása és a reform megvalósítása. Az irányító csoport dönt a tevékenységek sorrendjéről, a továbbképzés tartalmáról és idejéről. Az összegyűjtött adatok alapján feltárja az iskolára jellemző sajátos erőnyerőket és hibákat. Kidolgozza, hogyan lehet az iskola gyakorlatán változtatni és elindítja a reformokat. Az irányító csoport gondoskodik arról, hogy a tanári kar betartsa a határidőket és teljesítse az elfogadott tervet. A csoportnak az is feladata,

hogyan elismerje a továbbképzést irányítók és az átalakításokban résztvevők munkáját és nyilvánosságra hozza, hogyan haladnak a célkitűzések megvalósításában.

2. szakasz. Ismerekedés az iskolareformmal kapcsolatos kutatások eredményeivel és forrásaival

Az irányító csoport vezetésével megkezdődik az új ötletek megvitatása, a feltárt erőforrások segítségével a kutatási eredmények gyakorlatba való átültetése. A kutatási eredmények összegyűjtése során azok az írások kapnak elsősorban figyelmet, amelyek a hatékony tanítási módszereket, a tanterv felépítését és speciális készségek tanításának módszereit mutatják be. Az irányító csoportnak nem az a feladata, hogy a reform végrehajtásához szükséges összes ismeretet összegyűjtse, sokkal inkább az, hogy a szakirodalom felhasználásában a kezdő lépéseket megtegye, és példát mutasson arra, hogy milyen forrásokra támaszkodhat az iskola megújítása. A csoport eligazítja a többieket a szakirodalom használatában és ösztönzi őket a további informálódásra.

Alkalmanként lehetőséget kell teremteni arra, hogy a tantestület tagjai megoszthassák egymás között nézeteiket, és a hatékony módszerekről alkotott elképzeléseiket. A felmerülő új ötleteket az egész tantestülettel meg kell osztani. A különböző tantárgyak tanításának új módszereit osszuk meg a kollégákkal. Az irányító csoport felelős a folyamat elindításáért és szervezéséért.

Az egész tantestületnek ismernie kell az új ötletekről és megközelítési módokról szóló kutatásokat. A beszámolókon és megbeszéléseken keresztül kibontakozik a kommunikáció és kialakulnak a vezetői készségek.

3. szakasz. Az iskola és a tanulók teljesítményének profilja

Ebben a szakaszban összegyűjtjük az utóbbi néhány év adatait az iskoláról, a tanításról és legfőképp a tanulók teljesítményéről. Az összegyűjtött információból egy olyan dokumentumot állítunk össze (profil), amely leírja az iskola jellemzőit és segít megtalálni a tanulók teljesítményének gyenge pontjait, amelyek a javító törekvések kiindulópontjává válnak.

A folyamat központi fogalma a tanulói teljesítmény javítása. Legelőször azonban azt kell megkérdeznünk: Min kell javítani? Ez elvezet a következő lépéshez: Melyek az iskola gyenge pontjai és mik az erősségei? Hol található a reformdöntéseket elősegítő információ?

Az iskolai adatok rendszerezésével választ kaphatunk a fenti kérdésekre. Adatokat gyűjtünk az iskoláról, a tanulók tanulmányi eredményeiről, viselkedéséről és attitűdjéről. Ez kritikus lépés mert az itt összegyűjtött információ szolgál az egész reform alapjául. Az iskoláknak általában van valamilyen elképzelésük a tanulók teljesítményéről, de ebben a szakaszban az a cél, hogy minél több, adatokkal alátámasztott információt gyűjtsünk össze az iskoláról. Ez három lépésben zajlik: (1) adatgyűjtés, (2) az adatok rendszerezése, (3) az adatok interpretációja, ami segíti a cél kijelölését.

Elsősorban az irányító csoport tartozik felelősséggel az iskola profiljának elkészüléséért, ami magában foglalja az iskolára vonatkozó legfontosabb adatokat, például demográfia, beiratkozás, tantestület, valamint hasonló adatok az iskola életével kapcsolatban, amelyek valószínűleg kihatnak a tanításra és tanulásra. A legfontosabbak a tanulók teljesítményét leíró adatok. Ezeket az adatokat a tantestület minden tagjának meg kell ismerni, ezért célszerű az elemzések eredményeit vizuális eszközökkel is megjeleníteni. (Például grafikonok, táblázatok, amelyek bemutatják a tanulók teljesítményének alakulását az utóbbi 3–5 évben.)

Minden egyes terület eredményeit érdemes külön-külön megvizsgálni, hogy az eredmények és hiányosságok egyaránt tételesen számba vehetők legyenek. (Például természettudományok, történelem, nyelv, olvasás, írás, matematika, a tanulók magatartása stb.) Az adatok lehetnek központi vizsga eredményei, tanárok egyéni feljegyzései vagy az iskola által összeállított tesztek és vizsgák eredményei. A cél, hogy a lehető legtöbb információt gyűjtsük be az iskoláról és a tanulók teljesítményéről. Míg a legtöbb iskola rendelkezik az ezzel kapcsolatos információval, addig a tanulók viselkedéséről és attitűdjéről már jóval kevesebb adatunk van. Az alábbi adatokat vehetjük számításba:

Tanulmányi eredmények:

- Felmérések alapvető készségekből
- Kritériumorientált tesztek olvasásból, nyelvből, matematikából
- Teljesítménytesztek írásból
- Osztályzatok
- Standardizált vagy országos tesztek
- Iskolai jutalmak kiemelkedő teljesítményért

A tanulók magaviselete:

- Hiányzások száma
- Késések száma
- Fegyelmezési problémák
- A kijelölt feladatok elvégzése, ideértve a házi feladatot is
- Órai magatartás és munkafegyelem

A tanulók attitűdje:

- Formális, papír-ceruza tesztek az önálló tanulásról
- Személyes érdeklődést és hobbyt feltáró tesztek
- Az iskolai tantárgyakkal és programokkal szemben mutatott érdeklődés vizsgálata
- A szülők véleménye a tanulók érdeklődéséről és attitűdjéről.

Rövid felmérésekkel meghatározhatjuk a tanulók viselkedésének erős és gyenge pontjait. Kifejleszhetünk, módosíthatunk és rendszeresen alkalmazhatunk különféle felmérőket és mérőeszközöket, hogy ezzel elindítsuk az adatok folyamatos gyűjtését az iskoláról és a tanulók teljesítményéről.

Amikor az adatokat összegyűjtöttük, a tantestület az irányító csoport vezetésével munkacsoportokban áttekinti és röviden összefoglalja az összegyűjtött információt. Ezekből az összefoglalókból áll össze az iskola profilja, amellyel az egész tantestület megismerkedik. Az ismertetésre készült beszámolók röviden bemutatják a tanulók eredményeit, viselkedését és attitűdjét.

A profil nem tartalmazza az összes összegyűjtött adatot, hanem összefoglalja azokat. A profilt ajánlatos ábrákkal is szemléltetni, hogy a tantestület könnyebben megértse. Az adatokat magyarázó rövid szövegek és megállapítások fontosak a tanulók teljesítményéről alkotott kép kialakításában. Az adatok ábrázolásai és a magyarázó szövegek leírják a teljesítményt de nem értékelik az adatokat.

A folyamatnak ez a szakasza jelentős időt igényel; akár 2–3 hónapba is beletelhet amíg kiválasztjuk és beszerezzük a szükséges adatokat. Az is előfordulhat, hogy semmilyen eszköz nem áll rendelkezésre a tanulókról való információ összegyűjtéséhez és így azt ott, helyben kell kidolgozni. A tanári kar nagy része bevonható az adatok gyűjtésébe és rögzítésébe. Néhány kollégát megbízhatunk egyszerűbb mérőeszközök kidolgozásával, egy munkacsoport irányításával, vagy az adatok feldolgozásával és szemléltetésével a profil számára. Ez a folyamat élénkíti a kommunikációt a tantestületen belül és a tanárok gyakorlottabbak lesznek a tanulók teljesítményének megértésében. Ez megkönnyíti a tantestület számára az összefoglaló megértését és a konszenzus kialakulását a reform célját illetően.

Adatforrások:

Tanulmányi eredmények. A vizsgaeredmények hasznos információnak bizonyulhatnak, éppúgy, mint a naplók. Amennyiben elérhetőek az utolsó 3–5 év tanulmányi eredményei, vizsgálatukkal feltárhatunk trendeket és törvényszerűségeket.

A tanulók magaviselete. Erről fegyelmi problémák feljegyzései alapján vagy a tanulók és a tanárok megkérdezésével kaphatunk adatokat. Az adatoknak az egész iskolát jellemezniük kell és soha nem szabad konkrét személyeket megnevezniük. Megvizsgálhatjuk milyen területeken értek el a tanulók kimagasló teljesítményt vagy kaptak rendszeresen jutalmat és ezek alapján megállapíthatjuk melyek az iskola erősségei és gyenge pontjai a tanulók magaviselete szempontjából.

A tanulók attitűdje: Felmérést készíthetünk a tanulóknak az iskolához, az iskola szervezeti rendjéhez és a tantárgyakhoz való viszonyáról valamint a tanulók törekvéseiről és szükségleteiről. Ismét hangsúlyozni szeretném, hogy kerüljük a tanulók név szerinti említését és a tanítással, tantárgyakkal kapcsolatos destruktív ügyeket.

A reformtörekvéseknek mindig az adatokból kell kiindulniuk és nem az egyes tanárok munkájának vagy bizonyos tantárgyak tanításának kritikájából. A cél az iskola teljesítményének növelése a hiányosságok feltárásával és kiküszöbölésével.

A profil másik célja az iskola erősségeinek propagálása. A tanulóknak tudniuk kell miben tűnnek ki és miben kell javulniuk. A szülőknek ismerniük kell miben áll az iskola erőssége és hogy a tantestület aktívan részt vesz az iskolai program javításában, szervezett keretek között, amelyek hangsúlyozzák a kutatások fontosságát és az adatokkal történő bizonyítást. Miután javult a tanulók tanulmányi eredménye és viselkedése az adatokat nyilvánosságra kell hozni, a tanárok, tanulók és a szülők erőfeszítéseit bizonyítandó.

Mindamellet, hogy az adatok tükrözik az iskola erős és gyenge pontjait, kialakíthatunk egy olyan attitűdöt, hogy az adatok segítik a javító törekvéseket és nem csupán a hiányosságok kimutatására és a bűnbak megjelölésére használhatók.

Összefoglalva, az iskolai profil:

- A tanulók teljesítményére koncentrálnak
- Bemutatja az egész iskolát
- Az egész iskolát érintő célok meghatározására és kijelölésére szolgál
- A tanulókkal kapcsolatos legfontosabb információkra korlátozódik
- A teljesítmények széles köréből tartalmaz adatokat
- Magába foglalja a kiemelkedő és gyenge teljesítményeket
- Végigkíséri a trendek alakulását több éven keresztül
- Ahol lehetséges, összeveti az adatokat más csoportokéval

4. szakasz. A reform egész iskolára érvényes céljának megjelölése

A tanári kar a profil adatai alapján megjelöli a reform egész iskolára érvényes célját, amelyre a tanulók jobb teljesítménye érdekében az egész tantestület nevelési és oktatási törekvései irányulnak. Az irányító csoport vezetésével az egész tantestület részt vesz a tanulók teljesítményéről összegyűjtött adatok vizsgálatában. Amikor az egész iskolát átfogó reformtörekvések egy célra összpontosulnak a közös cél növeli az erejüket.

A cél kijelölése a profilban összegyűjtött adatok alapján történik. Fontos, hogy minél többen tanulmányozzák a profil adatait, valamint, hogy az egész tantestület előtt világos legyen a folyamat és értsék az adatok jelentését. Az is lényeges, hogy a tantestület egyetértsen a kijelölt célban, bár ez az összhang valószínűleg nem lesz teljes.

A cél kijelölésének lépései:

1. Az irányító csoport egyetlen, több oldalas profilba gyűjti össze az adatokat és szemléltető anyagokat. Az így összeállított profilból több példány is készül, és ezeken keresztül az egész tantestület megismerkedik a profil tartalmával.
2. A tantestület megvitatja az adatokat, és javaslatot tesz, hogy azok alapján mely területeken javítható a tanulók teljesítménye.
3. Az irányító csoport által vezetett vitában megegyezés jön létre arról, hogy melyik az az egy-két cél, amelyet az iskola a következő évben maga elé tűz.
4. Az irányító csoport javaslatot tesz arra, hogy milyen mérhető célt érjenek el egy éven belül valamint egy mérhető standardra a legmagasabb szint eléréséhez 2–5 éven belül.

Néhány példa a célokra:

- Iskolánk 7. osztályos tanulóinak teljesítménye matematikából a jelenlegi 67%-ról 70%-ra javul a tanév végére és két éven belül eléri a 80%-ot az országos vizsgákon, az adott vizsga követelményei alapján.
- A negyedik negyedévre a tanulók országos helyesírási felméréjének hibaszázaléka a jelenlegi 40%-ról 30%-ra csökken és két év múlva nem haladja meg a 25%-ot.
- A tanulói mulasztások száma a jelenlegi 8%-ról a tanév végére 5%-ra csökken, majd két éven belül 3%-ra.
- A gyerekeknek az iskolához való viszonya a ... teszt alapján az év végére kedvezőbb lesz.

Amennyiben ez lehetséges, egyszerre csak egy célt tűzzünk ki, hogy teljesen arra tudjunk koncentrálni. Egyszerre több cél is kijelölhető, de ez megosztja a tantestület erejét és megsokszorozza a rájuk váró munkát.

A célok elérésére maximum egy évet jelöljünk meg. A tantestületnek látnia kell az erőfeszítések eredményét ahhoz, hogy a reformot továbbvigye. Az egy évre megjelölt célt követheti egy hosszabb távú cél. Például, ha az igazolatlan hiányzás a probléma, az első év célja lehet 2%-os javulás míg a harmadik év végére kitűzhetünk 5%-os javulást.

A céloknak mindig az egész iskola teljesítményéről kapott adatokon kell nyugodniuk. Az adatoknak több évet kell átfogniuk és nem csupán egy osztály, hanem az egész iskola életében fellelhető törvényszerűségeket kell tükrözniük. A legtöbb iskolában ma még nem mérik, vagy rosszul mérik a tanulók teljesítményét. Az adatok szisztematikus és folyamatos gyűjtésének helyet kell kapnia az iskola prioritásai között. Az irányító csoportnak támogatással és útmutatással kell elősegítenie az adatgyűjtést, ami alapján eldönthetjük, mely területen kívánjuk növelni a tanulók teljesítményét.

A céloknak tömöreknek kell lenniük, hogy érthetőek és mérhetőek legyenek. A tág, nem egyértelműen megfogalmazott célok is teljesíthetők, de ha nem mérjük őket, nehéz meghatározni, mi eredményezte a javulást. A tanulók teljesítményének mérhető változásai ösztönzik a tantestületet a reform folytatására.

5. szakasz. Vizsgáljuk meg jelenlegi tanítási és nevelési gyakorlatunkat

A tanulók teljesítményének javításához fontos a jelenlegi tanítási módszerek megváltoztatása. A különböző iskolák gyakorlatában és a szakirodalomban egyaránt találkozhatsz hatékony módszerekkel. Ennek a szakasznak a célja olyan módszerek bevezetése, amelyekkel jobb eredményeket érhetünk el.

Az iskola erősségeit mutató adatokból azonosíthatjuk a hatékony tanítási módszereket. Ebből kiindulva felmérhetjük, hogy az iskolának mely területeken kell javulnia és hogy kik azok a tanárok, akiknek a szakértelmére támaszkodhatunk. Kiválasztjuk a tantestület által legmegfelelőbbnek tartott módszert, amit az annak alapján tanító tanárok a többieknek átadnak. Ez egyben a kiemelkedő munkát végző tanárok szakmai elismerése is. A legtöbb tanárban minden tantestületben megvannak azok a készségek, amelyekkel hozzájárulhat a reformtörekvésekhez. Az irányító csoport vezetésével a tanári kar áttérhet azokra a hatékony módszerekre, amelyek a szakirodalomban és az iskolai gyakorlatban is fellelhetők. Gyakran fordulunk más iskolák és városok szakembereihez tanácsért, miközben elsiklunk a saját iskolánkban fellelhető értékes erőforrások és modellek felett.

Ahol a helyi tanárok nem rendelkeznek azokkal a készségekkel vagy nem ismerik azokat a stratégiákat, amelyeket a kutatások előnyösnek vélnék, meghívhatunk iskolákon kívüli tanárokat is. Ők műhelymunka keretében bemutatják a technikákat, szükséges anyagokat, vagy megosztják tudásukat. Csak a leghatékonyabb módszerek kerüljenek bemutatásra, amelyeket a többi tanárnak is ajánlatos átvennie.

6. szakasz. Az átalakításra vonatkozó, kutatási eredményekre alapozott részletes javaslatok kifejtése

Ebben a szakaszban írjuk elő azokat a speciális tanítási stratégiákat, tanári viselkedésmintákat és nevelési eljárásokat, amelyeket be kívánunk vezetni a tanulók eredményességének javítása érdekében.

Miután meghatároztuk a célt, és felmértük az iskola jelenlegi erősségeit a tanításban, kidolgozzuk a részletes cselekvési tervet, a változtatásra vonatkozó javaslatokkal. Néhány lehetséges javaslat:

Tervezés és tanulás:

- A tanítási egységek és órák egyedi céljainak precízebb kidolgozása.
- A tanítás jobb időbeli ütemezése.

Az osztálymunka szervezése és irányítása:

- Tanulócsoporthoz alakítása, átalakítása, az egyes tantárgyak sajátosságainak figyelembevételével.
- A tanítási idő hatékonyabb felhasználása, időigényes, de nem elég hatékony tevékenységek kiküszöbölése.
- Az órai rutinok felülvizsgálata, javítása.
- Egységesebb követelmények alkalmazása az osztályokra.

Tanítás:

- A tanulók órai munkájának jobb irányítása.
- Világos és lényegre törő utasítások.
- Különböző kérdezőtechnikák alkalmazása, ideértve a magasabb szintű tudásra való rákérdezést.
- Megfelelő visszacsatolás és megerősítés, a tanulók jobb tájékoztatása előmenetelükre vonatkozóan.
- A tananyag átismétlése és újratanítása, amennyiben szükséges az alapos elsajátításhoz.

Tanár-diák interakciók:

- Magas elvárások a tanulókkal szemben.
- A kiemelkedő tanulói teljesítmény ösztönzése és jutalmazása.
- Pozitív interakciók tanárok és diákok között.

Értékelés:

- A tanulók napi előmenetelének pontos megfigyelése és értékelése.
- A házi és külön feladatok értékelése.
- A tanulás folyamatának figyelemmel kísérése.

Hátrányos helyzetű tanulók, speciális programok:

- Külön időt kell tervezni a hátrányos helyzetű tanulókkal való foglalkozásra, a lemaradókra és alulteljesítőkre, sajátos igényeiknek megfelelő segítséggel.

A hatékony tanítás jellemzőinek listáját a tanárok felhasználhatják az alaposabb elemzést és módosítást igénylő tevékenységek azonosítására. Az iskola eredményei ak-

kor javulnak, ha a tanárok a leghatékonyabb módszereket alkalmazzák a magasabb tanulói teljesítmények elérésére.

7. szakasz. Terv a módosítások bevezetésére

A végrehajtásra külön tervet dolgozzunk ki, ami a tanévkezdéssel lép életbe. Ebben benne van a tanárok továbbképzése, oktatási segédeszközök kifejlesztése és használata, kézikönyvek tanulmányozása a hatékony tanítási technikákról.

Az irányító csoport vezetésével a tantestületből alakult munkacsoportok vagy bizottságok terveket dolgoznak ki a tanítás, az óravezetés és a tananyag megváltoztatására. Összhangban azzal, hogy a reformoknak az egész iskolát érinteniük kell, mindenki ve- gyen részt a tervezésben és mindenki számára legyenek konkrét feladatok.

Néhány kérdés, amellyel érdemes foglalkozni:

- Milyen speciális technikák taníthatók a tanároknak?
- Milyen speciális képzést tudnak maguk a tanárok nyújtani? Gyakran a szükséges források az iskolán belül vannak.
- Milyen külső forrásokat lehet felhasználni?
- Mit ajánl a szakirodalom a megváltoztatandó módszerekkel kapcsolatban? Ajánl-e speciális forrásokat?
- Mikor tudjuk az egész tanári kart összehívni a szükséges továbbképzésre?
- Mi a legkedvezőbb időpontja az új tanítási módszerek bevezetésének?

8. szakasz. A terv megvalósítása

A megvalósítás első évében az irányító csoport és a tantestület tagjai folytatják a folyamat-modell részletes megismerését, részt vesznek továbbképzéseken és elkezdik a hatékony tanítási módszerek alkalmazását. A következő években további célokat tűznek ki, újabb nevelési módszereket vezetnek be, növelik a tanulókkal szemben támasztott követelményeket.

Az egész iskolára érvényes, közösen elfogadott, új módszerek bevezetésére a tanév elején kerül sor. Egyszerre csak egy tanév alatt megvalósítható feladatok konkretizálására kerül sor, és minden évben csak néhány új módszer bevezetése történhet. Az irányító csoport felelős a megvalósítás ütemezéséért, a nyomásgyakorlás és támogatás megfelelő egyensúlyáért és annak biztosításáért, hogy csak kevés új módszer kerüljön egyszerre bevezetésre, nehogy a tantestület túlterheltté váljék. Az előre megtervezett keretek között történik az új tanári készségek bemutatása, átadása mások számára; a szakirodalom áttekintése, a tananyagfejlesztés, valamint egymás segítése az új módszerek kipróbálásakor. A folyamat sikerének biztosításához fontos a támogatás és az elismerés megfelelő összhangja.

Az első évre kijelölt célok mellett azt a normát is meg kell határozni, amelyet a tanulóknak két-három év múlva kell elérniük a tanulás, a magaviselete vagy attitűdök terén. Ez a tőlük várható legmagasabb szint legyen. Noha minden évben lehet újabb cé-

lokot kitűzni az egész iskola számára, minden célt addig kell a listán tartani, míg a tanulók az elvárható legmagasabb szinten el nem érték.

9. szakasz. A folyamat követése és ellenőrzése

A visszajelzés a terv értékeiről és megvalósításáról, a hatékony módszerek elfogadása a tantestületben, a tanulók jobb eredményei tovább erősítik a reformtörekvéseket és befolyásolják a folyamat alakulását. Ez a szakasz nyújtja a reformtörekvések fenntartásához szükséges információt az első év után. Az ellenőrzés három szinten zajlik:

1. A terv megvalósításának ellenőrzése. Ezen a szinten a terv részeit értékeljük. Ha külön tananyagot dolgoztunk ki, az irányító csoport megvizsgálja annak eredményességét és azt, hogy hogyan fogadták a tanárok és a diákok. Ha voltak továbbképzések, ezek eredménye is az értékelés tárgyát képezi. Felkészültek-e az előadók és elfogadta-e őket a hallgatóság? Megfelelők voltak-e a szemléltető anyagok és a tanárok számára készült jegyzetek? Bemutatták-e azokat a hatékony módszereket, amelyekre a tantestületnek szüksége van? Megfelelő volt-e a programok szervezése és időtartalma?

2. A nevelésben és tanításban lezajlott változások ellenőrzése. Ha a tantestület új technikákat tanult, vagy új módszereket vezettek be az iskolában vagy az órákon, ezeket is ellenőrizni kell. Mennyire gyakran élnek velük, beváltak-e, és mennyire segítik elő a tanulók magaviseletének javulását. Például, ha a tervben szerepel speciális óravezetési technikák elterjesztése, fontos megvizsgálni, hogy minden tanár használja-e azokat. Ez történhet a tanárok saját beszámolója alapján, amelyben elmondják, hogy melyik technikát alkalmazzák gyakran és melyiket ritkán. Ha a hiányzások számontartásának módja változott, az iskola vezetése megnézheti, mennyire tartják be a javaslatokat, és csökkent-e a hiányzás.

Ha a tanárok új tanítási módszerekkel ismerkedtek meg, beszámolhatnak róla, mennyire váltak ezek be. Például, ha az alaposabb napi tervezés szerepelt a reformban, a tanárok kis csoportokban beszámolhatnak az irányító csoport egy-egy tagjának az eredményekről. A terv része lehetett a házi feladatok következetesebb értékelése, vagy kis létszámú tanulócsoporthoz, tanulópárok kialakítása. A tanárok beszámolhatnak a házi feladatokkal kapcsolatos tapasztalataikról, vagy egy-egy kiemelkedő teljesítményéről, amit a tanulók az új módszerek eredményeképpen értek el.

Az új módszerek alkalmazásáról a tantestülettől kapott adatok szerepelnek az egész iskola tanárainak teljesítményét felmérő jelentésben. Az irányító csoport feladata megjelölni melyek azok a technikák, amelyeket tovább kell fejleszteni, melyek váltak népszerűvé és terjedtek el a tanárok között. Ahol szükséges, kidolgozhatunk további képzési programokat a tantestület számára, vagy a tanárok csoportokban megvitathatják milyen más ötleteket, módszereket lehetne bevezetni, vagy szükséges-e további képzés.

3. A tanulók teljesítményében bekövetkezett változások ellenőrzése. A tanárok havi vagy féléves jelentésekben beszámolhatnak az irányító csoportnak a tanulók teljesítményében tapasztalt bármilyen változásról. Ha a cél a tanulók magaviseletével kapcsolatos, az ezt rendszeresen mérő adatoknak tartalmazniuk kell mind a pozitív, mind a negatív jelzéseket. Például, ha kevesebb hiányzás volt a cél, a mulasztások gondos vezetése

megmutathatja az új módszerek hatékonyságát. Ha valamely tantárgyhoz vagy az iskolához való kedvezőbb viszony kialakítása volt a cél, ennek elérését igazolhatják a pozitív attitűdöt jelző mutatók, vagy végezhetünk írásbeli felmérést a tanulók körében.

Az új tanári módszerek, szervezési eljárások vagy tananyagok hatékonyságának pontos felmérése csak meghatározott idő elteltével lehetséges, de a mutatók rendszeres feljegyzése fontos. A tanulók teljesítményének javulására irányuló változtatások pontosabban értékelhetők egy év elteltével. Ha a cél a jobb tanulmányi eredmény, a félévi és évvégi bizonyítvány tanúsíthatják a változást a tanulók teljesítményében. A naplók alapján kiszámolhatjuk, magasabb lett-e az átlag, ami a jobb tanítási módszerek jele lehet.

A tanulók eredményesebb szereplése a különböző versenyeken szintén bizonyíthatja az új módszerek hatékonyságát. Erre utalhat az országos vagy helyi vizsgákat teljesítő tanulók száma is. Gondosan gyűjtsük össze a reformtörekvések sikerét mutató adatokat, különben sem a fejlődés, sem a fennmaradó hiányosságok nem mutathatók ki. Ha a tantestület vagy a diákok nem fogadtak el bizonyos nevelési módszereket, vagy egyes módszerek nem bizonyultak eredményesnek, az ezekről való információ elősegítheti a további javulásra irányuló terveket és célokat.

Ha nincs elegendő bizonyítékunk arra, hogy egy bizonyos módszer vagy tananyag jobb eredményeket hoz, fontoljuk meg további alkalmazását. A rendszeres adatgyűjtés, amely a tanulók változó teljesítményén keresztül mutatja be az eredményeket, alapvetően fontos a reformfolyamat számára.

10. szakasz. Az eredmények és a program értékelése és megújítása

Ebben a szakaszban felmérjük az általános fejlődést, értékeljük a eredeti tervezetet, a tanítási módszerekben bekövetkezett változásokat és a tanulók teljesítményének javulásán keresztül az eredményeket. Szükség esetén sor kerül új irányító csoport választására. Az adatok alapján kitűzzük a következő évre szóló célt és megvalósításához új tervet dolgozunk ki.

Az irányító csoport feladata, hogy elemezze az adatokat és beszámoljon a tantestület előtt. Állapítsuk meg, hol vannak még hiányosságok, miben vagyunk jók és intézkedjünk a folyamat korrekciójáról a következő évben. A folyamat módosításánál vegyük figyelembe a helyi iskolai körülményeket és szokásokat. Két-három éves fejlődése során a reform fokozatosan alkalmazkodik az iskola és a környezet jellemzőihez.

Rögzítsük a tanulók teljesítményének javulását és egészítsük ki vele az iskola profilját, hogy kimutathassuk a fejlődést. Lényeges, hogy szóljunk a sikerekről, mert ez a további tanári támogatás záloga a reformfolyamatban. Ha a tanárok azt látják, hogy az új módszerekkel javulnak az órák és a tanulók jobban tanulnak, még inkább támogatni fogják a reformot. A tanulók javuló eredményeiről, viselkedéséről és attitűdjéről beszéljünk a tanulókkal és a szülőkkel is. Az eredmények megosztása a szülőkkel és a tanulókkal tovább növeli az együttműködést és támogatást valamint megkönnyíti, eredményesebbé teszi a második és a rákövetkező reformperiódusokat.

Ismerjük el a tantestület részvételét a tervezésben és a megvalósításban. Vitassuk meg a reformfolyamattal és az iskolai gyakorlattal kapcsolatos új ötleteket és használjuk fel őket a következő reform tervezésénél.

A reform első éve az adatok összegyűjtésével és a beszámolók elkészítésével zárul. A következő szakaszban a tantestület az irányító csoport vezetésével ismét megvizsgálja az iskola profilját és kijelöl egy célt a második évre. Ha a tantestület úgy dönt, hogy megtartja az eredeti célt, felülvizsgálhatjuk a tervünket és kiegészíthetjük további, szintén kutatásokra alapozott tanítási és nevelési módszerekkel. A terv tartalmazza a tantestület továbbképzését az új módszerekben. Azok a tanárok, akik már hatékony módszerekkel tanítanak, megtaníthatják erre a társaikat, így elterjednek ezek a módszerek.

A reform minden évében törekednie kell az iskolának az előző cél lehető legmagasabb szintű teljesítésére és ez a szint legyen a norma a tanulók számára. Például, ha az első évben az iskola látogatottságát 92%-ra akartuk emelni és a legmagasabb elérendő célt 96%-ban határoztuk meg, törekvéseinket mindaddig folytassuk, amíg a célt el nem értük. A következő évben a profil adatai alapján választhatunk egy másik célt, például a matematika osztályzatok javítását. Először megint kijelöljük az egyéves célt, majd egy hosszabb távú célt 2–4 éven belül a lehető legmagasabb szint elérésére.

A tantestület meghatározza a célt, majd kidolgozza, milyen tanítási gyakorlatokon kell változtatni a következő évben. Csoportokban tanulmányozza az új ötleteket és módszereket, amelyeket aztán a csoportok egymás közt megosztanak. Hagyjunk fel a korábbi, eredménytelennek bizonyult módszerekkel és hatékonyabb módszerek megismerését és átvételét tűzzük ki célul.

Végül vizsgáljuk meg és ismerjük el az irányító csoport munkáját is. A csoport tagjai a második évben is tovább dolgozhatnak, vagy elősegíthetik a folyamat tökéletesítését, de mindenképpen dolgozzunk ki egy rendszert a tagok cseréjére. A tantestületből kikerült új csoporttagok növelik az ötletek áramlását és a csoport energiáját. A korábbi csoporttagok a reformfolyamat szószólói lesznek és tapasztalatukkal továbbra is részt vesznek a kutatások tanulmányozásában, az iskola profiljának elemzésében, a tantestülettel való kommunikációban és mint modellt nyújtó tanárok.

Összefoglalva: a hatékonyság javítása minden iskola folyamatos célja kell, hogy legyen. A bemutatott tíz lépésből álló folyamat eredményesnek bizonyult a tanárok és következőképp a diákok teljesítményének javításában, amennyiben adaptálták a helyi körülményekhez és feltételekhez.

Az iskola reformja sok időt igényel. Az órákra való készülésem túl külön erőfeszítést követel a tanároktól, elsősorban az irányító csoport tagjaitól. Amikor a folyamat egy iskolán belül két-három év után rendszeres gyakorlattá válik, kevesebb plusz időt igényel.

A tanulmányban bemutatott modell a tanárok és technikai munkatársak számára kifejlesztett eljárás adaptációja, amelyet az USA Oregon államának portlandi Északnyugati Regionális Laboratóriumában dolgoztak ki. Az *Onward to Excellence* néven ismertté vált folyamatorientált modellt széles körben tesztelték, és az iskolai

Az iskolai változások folyamata

reformok hatékony módszerének bizonyult. Az utóbbi 8 évben több mint 800 iskola csatlakozott a programhoz. Állami iskolák, főiskolák és egyetemek részvételével létrejött egy olyan képzési hálózat, amely továbbfejleszti az itt bemutatott reformfolyamatot és folytatja a kutatásokat. A szerző készséggel nyújt további információt a programról.

Irodalom

- Blum, B. (1990): *Effective schooling practices: a research synthesis*. Northwest Regional Educational Laboratory, Portland.
- Blum, B. (1991): *Onward to excellence*. Northwest Regional Educational Laboratory, Portland.
- Fullan, M. (1982): *The meaning of educational change*. Teachers College Press, New York.
- Hall, G. E., Ruherford, W. L., Hord, S. M. és Huling, L. L. (1984): Effects of three principal styles on school improvement. *Educational Leadership*, 41. 23–29.
- Hord, S. M., Rutherford, W. L., Huling-Austin, L. és Hall, G. E. (1987): *Taking charge of change*. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria.
- Huberman, A. B. és Miles, M. B. (1984): *Innovation up close: how school improvement works*. Plenum, New York.
- Purkey, S. C. és Smith, M. S. (1985): Educational Policy and school effectiveness. In: Austin, G. R. és Garber, H. (szerk.): *Research on Exemplary schools*. Academic Press, Orlando, 181–200.

ABSTRACT

R. DOYLE SLATER: A PROCESS FOR SCHOOL CHANGE AND IMPROVEMENT

Changing schooling practices to improve student achievement has become a priority of schools throughout the world. Unfortunately, little attention is given to the process for significant, lasting educational change. In this presentation, some ideas from the research literature are described to help us understand change, and a model for school improvement is explained. The 10 step process-oriented model, when followed by school teachers and administrators, has been found to be effective in improving student attitude, behavior, and academic performance. Significant in the process is the participation of all school faculty; guidance through each step provided by a faculty leadership team; the introduction and use of data as a base for making decisions; and the selection of research-based practices for classroom implementation.

MAGYAR PEDAGÓGIA 92. Number 4. 245–261. (1992)

English version of the paper can be obtained from the author.

Levelezési cím / Address for correspondence: R. Doyle Slater, School of Education, Eastern Oregon State College, 1410 L. Avenue La Grande, Oregon, 97850, USA.