

## **A/ Általános megjegyzések**

Egy iskola életét, arculatát, tevékenységének eredményességét alapvetően meghatározza a szervezeti felépítése, valamint a szervezeti struktúra egyes részeinek (vezetőség, tanári kar munkacsoportok, iskolarészek, tagozat ..) egymás közti kommunikációja. Ez értelemszerűen maradéktalanul érvényes a környezeti nevelési tevékenységre és arculatra is. Környezeti kultúrára csak környezetbarát légkörrel lehet nevelni.

Az iskolai élet minden egyes mozzanatában jelen van a környezeti nevelés, a teljes pedagógiai munkát áthatja. Ez a tevékenység nem csak alapelvekben, célokban, szellemiségben, tárgyi és személyi feltételekben, programokban nyilvánul meg, hanem az iskola „lakóinak” személyes kapcsolataiban is. Iskolai emberi kapcsolataink döntően meghatározzák növendékeink környezeti kultúrájának alakulását. Emberi kapcsolatainkat pedig alapvetően meghatározza kommunikációs kultúránk.

### Az iskolai szervezet

Egy tantestület több szempontból is heterogén csoportot alkot: különböző a tagok életkora, felkészültsége, elhivatottsága, pedagógiai magatartása, érdeklődése. Az iskolavezetőség felelőssége, hogy a közös célok érdekében segítsen jól működő csoportokat kialakítani, s hogy a sokféleség, sokszínűség ne hátrányt, hanem előnyt jelentsen az iskola életében. Vagyis az intézmény akkor működik jól, ha a pedagógusok nem egymás mellett, hanem együtt dolgoznak.

A hatékonyan működő csoport jellemzői:

- A célok mindenki számára világosak, egyértelműek.
- A tagok kommunikálnak egymással.
- Nincs egyszemélyi irányítás, mindenki kezdeményezhet.
- A közös döntéseket betartják.
- A véleménykülönbségeket, konfliktusokat nem kerülik el, felvállalják.
- A tagok elfogadják, segítik egymást, bíznak egymásban.
- Problémamegoldó képességük magas színvonalú.
- A csoport tevékenységét maguk értékelik, az önértékelés után közösen keresnek megoldást.
- A formális kapcsolatokon túl a tagokat informális kapcsolatok is összekötik.

### A kommunikáció

A jól felépített szervezeti struktúra önmagában nem elégséges feltétele a hatékonyságnak. A kommunikáció kulcskérdés. Ebben megint meghatározó szerepe van a vezető/k/ személyiségének, magatartásának, vezetői stílusának.

Közhely, hogy az információ hatalom, de tájékoztatás, meggyőzés, párbeszéd nélkül nem lehet senkit semmilyen cél mellé állítani. Az emberek attól változnak, amit valóban megértenek.

A személyek közötti eredményes kommunikációhoz belső biztonság, személyes bátorság, hitelesség kell. Hitelesek pedig akkor vagyunk, ha külső megnyilvánulásaink tükrözik belső állapotunkat, gondolatainkat, érzéseinket. Ha egy iskolaigazgató csak kötelességből, törvényi

előírásra foglal állást valamilyen cél mellett, de igazából nem azonosul vele, nehezen fogja a tantestület csoportjait meggyőzni az ügy fontosságáról, hiszen kommunikációjából hiányzik a hitelesség. Ezért tehát – bár fontos – önmagában semmit sem old meg a környezeti nevelés terén az, hogy (a Köznevelési törvény szerint most már) minden iskolának el kell készíteni a környezeti nevelési programját. Ha nem jelenik meg ennek fontossága az iskolavezetők kommunikációjában – sőt: metakommunikációjában is! –, akkor nem fog bekövetkezni lényegi előrelépés.

Azt hihetnénk, hogy a XXI. században, amikor már az iskolák is rendelkeznek számtalan technikai eszközzel (telefon, fax, számítógép...), a kommunikáció nem olyan bonyolult dolog. Pedig az iskolák többségében sajnos éppen a kommunikáció zavara nehezíti meg a közös munkát. Pontosan azért, mert a technika mellett sokkal fontosabb az emberi tényező.

## **B/ Helyi megoldások**

A dévaványai Ványai Ambrus Általános Iskolában, ahol dolgozom, tárgyi feltétel is nehezíti a belső kommunikációt: Az iskola öt telephelyen működik. A felső tagozat a város központjában, modern, kétemeletes épületben van, az alsó tagozat pedig négy, egymástól és a központtól is viszonylag távoli öreg iskolaépületben kapott otthont. A 730 diák és az 52 pedagógus csak a tanévnyitó és tanévzáró ünnepségen van egyszerre együtt. A telephelyeknek teljesen különbözők a környezeti adottságai, így az ott folyó környezeti nevelési tevékenységek is specifikusak.

### Munkaközösségek

Tantestületünkben nyolc munkaközösség tevékenykedik:

- két alsós
- humán
- reál
- matematika
- napközis
- sajátos nevelési igényű gyerekeket tanítók
- módszertani, nevelési munkacsoport
- környezeti nevelési munkacsoport

Minden pedagógus szabadon eldöntheti, melyik csoport(ok)ban akar dolgozni. Ezért van az, hogy különösen a két alsós munkaközösségben sok a baráti kapcsolat, illetve a felső tagozaton a készségtárgyat tanítók dolgoznak a reál, a humán és a matematika munkaközösségben is.

A módszertani, nevelési munkacsoportnak bárki tagja lehetett. A csoport tagjai magukról, egymásról és egymástól tanulnak, konfliktuskezelő tréningen vettek részt, módszertani kiadványhoz gyűjtenek anyagot. Az itt szerzett tudást a tagok továbbviszik a másik munkaközösségükbe.

Az állandó munkaközösségeken kívül folyamatosan alakulnak alkalmi munkacsoportok azokból, akik egy-egy aktuális téma iránt elkötelezettek. Így például a Környezeti nevelési program, az Egészségnevelési program, az IMIP kidolgozása, a szöveges értékelés, a témanap, a Ványai Ambrus Napok, az alapítványi est vagy a szelektív hulladékgyűjtés megszervezése

érdekében. A csoport tagjai minden esemény vagy megszervezett program után közösen értékelik az elvégzett munkát.

### Szervezés és kommunikáció

Tanév elején, az alakuló értekezlet után, a munkaközösségek – így a Környezeti nevelési csoport is – elkészítik éves programjukat és az igazgató ezekből állítja össze az iskola éves munkatervét. Tanévzárás előtt minden munkaközösség beszámolót készít az éves tevékenységéről, értékeli az elvégzett munkáját, javaslatokat tesz. A beszámolókat tanévzáró értekezleten a munkaközösség-vezetők ismertetik a tantestülettel.

Tanév közben, minden hónap közepén a munkaközösség-vezetők az iskola vezetésétől megkapják azokat a témákat, amelyekről szó lesz a következő vezetőségi megbeszélésen. Minden munkaközösség ülést tart a hónap utolsó hetében. Megbeszélnek az adott témákban a javaslataikat, kidolgozzák állásfoglalásaikat, összegyűjtik az aktuális problémákat.

Minden hónap első hétfőjén összeül a kibővített vezetőség:

- igazgató
- helyettesek
- munkaközösség-vezetők
- a DÖK vezetője
- a KT vezetője
- a szakszervezet vezetője.

Az előkészített témákban egyeztetik véleményüket, az igazgató eztán dönt.

Az igazgató és a helyettesek minden szerdán megbeszélést tartanak, előkészítik a következő hét programját, értékelik az előző eseményeket.

Ezen a napon az igazgató a gazdasági vezetővel együtt beszámoltatja a karbantartókat. Tekintettel térbeli szétszórtságunkra, minden telephely folyosóján, vagy tanári szobájában elhelyeztünk egy zöld füzetet. Az ott dolgozó pedagógusok, pedagógiai asszisztensek, takarítók abba jegyzik be (dátummal), hogy mit kell megjavítani, pótolni, milyen kerti munka vagy karbantartás esedékes. A karbantartók ezekből a füzetekből tájékozódnak, a munka elvégzését aláírásukkal, dátummal igazolják. Szerdánként a füzeteket begyűjtik, az igazgatóval, gazdasági vezetővel a nagyobb munkákat, anyagbeszerzést ütemezik, az elvégzett munkáról beszámolnak.

A kommunikáció hatékonyságát persze nem az értekezletek halmozása, az „ön-agyonülésezés” biztosítja, de fontos, hogy mindenki számára legyen olyan közeg, fórum, ahol megnyilatkozhat.

Természetesen nálunk is használatban van a hirdetőtábla, a körözüvény, a telefon, a fax, de ezek a kommunikációs csatornák csak a gyors értesítés, az emlékeztetés, és nem a megegyezés eszközei.

### A kommunikációs zavar jelei

Egy tantestületben mindig jól érzékelhető, ha zavar támad a kommunikációban. Megszaporodnak a félreértések, konfliktusok, kevesen akarnak, vagy mernek véleményt

nyilvánítani, fontos információk elakadnak. Az okok sokfélék lehetnek, közülük mi is megtapasztaltunk már jó néhányat. Például:

- A sokéves vezetői gyakorlat átvált rutinra, és a problémamegoldás gépiessé válik.
- A vezetők (igazgató és helyettesek) maguk sem beszélgetnek eleget, nem egyeztetnek, csak egymás mellett dolgoznak.
- A vezető határozatlanságával elbizonytalanítja a csoporttagokat.
- A munkaközösség-vezető csak néhány kollégája véleményére alapozza állásfoglalását.
- Az igazgató csak tájékoztat a döntéseiről, utasít, nem támaszkodik a csoportok munkájára.
- A csoporttagok a vezetőt hiteltelennek érzik.
- A csoportok vagy csoporttagok rivalizálni kezdenek egymással.

Fontos odafigyelni az intő jelekre, rendszeresen – vezetőnek és beosztottnak egyaránt – önvizsgálatot tartani, újra és újra változtatni azon, ami nem működik. Szerencsére a csoportépítés és a kommunikáció tanulható. Erre vannak továbbképzések is. Pl.:

- Vezetés-módszertani ismeretek, vezetői kompetenciák, a változások menedzselése.

IPSZILON Pedagógiai Intézet (Békéscsaba, Békési út 46-48.)

- Kommunikációs technikák, önismeret, konfliktuskezelés disputa módszerével.

Tessedik Sámuel Főiskola Pedagógiai Főiskolai Kar (Szarvas, Szabadság út 4. )

## **Irodalom**

Barlai Róbertné: A tantestület mint csoport az iskolai szervezetben. Tanári kézikönyv, 2002.

Barlai Róbertné: Szervezetfejlesztés. Tanári kézikönyv, 2002.

Gordon, Thomas: Vezetői Eredményesség Tréning. Studium Effektive Kiadó, 1977

Zrinszky László: Gyakorlati pedagógiai kommunikáció. ADU-FITT IMAGE, Budapest 2002