

BUDA MARIANN

INTEGRÁLT INTÉZMÉNYEKBEN KÉSZÜLT INTERJÚK ELEMZÉSE

A VIZSGÁLT INTÉZMÉNYEKRŐL

Az interjúk hat intézményben készültek, az 1. és 2. számúban csak igazgatói interjú, a másik négyben az igazgató mellett 3-3 pedagógussal is készült felvétel.

1. Jókai Mór Óvoda, Általános és Szakképző Iskola, Győr.

Az általános iskolai részen 22, a szakiskolában 19 pedagógus dolgozik. Ebből 19-en mindkét részben tanítanak. Az általános iskola és a szakiskola egy épületben, az óvoda egy másik telephelyen van.

Az öt csoportos óvodában 120, a 10+3(napközi) csoportos általános iskolában 240, a szakképző iskolában 8 csoportban 220 gyermek-tanuló van. A szakképző részen a gyerekek 68%-a hátrányos helyzetű.

A szakiskola fő profilja a vendéglátás – idegenforgalom, azonban gyakorlatilag a panziós-falusi vendéglátó OKJ-s képzésük van csak. Volt egészségügyi képzésük is (szociális gondozó és ápoló), de az „kimenőben van”, mert a Szent-Györgyi Albert Középiskolába helyezték át a képzést.

Az intézményben nincs betöltetlen álláshely. A fluktuáció alacsony, konkrétan csak akkor érvényes, ha valaki nyugdíjba megy. Jelenleg 2 nyugdíjazás előtt álló pedagógus van. Szintén két fő van félállásban, nekik nem jön ki a kötelező óraszámuk. Hat pedagógus van most részmunkaidőben, ők mindannyian az egészségügyi szakképzésen dolgoznak/dolgoztak.

Az igazgató 16 éve vezeti az intézményt.

2. Kodály Zoltán Központi Általános Iskola, Kaposvár.

12, igen heterogén tagintézmény alkotja a kaposvári általános iskolát (a városban van még egy katolikus és egy gyakorló általános iskola ezen kívül), összesen 356 pedagógus, 121 technikai dolgozó, a gyereklétszám 4081 fő. Körzethatárok vannak az iskolákhoz, ezek alapján megy a beiskolázás. Folyik a leépítés, néhány éve két iskolát vontak össze, most pedig egy újabbat készülnek bezárni. (A bezárt iskolák egyébként részt vettek a kompetenciafejlesztés programban.) Az intézményben közös a pedagógiai program, ez a program tartalmaz 12 SZMSZ és minőségirányítási mellékletet. Egy közalkalmazotti tanács és szabályzat van.

A vezető 9 éve igazgató.

3. Bányai Júlia Általános Iskola és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény

A debreceni belvárosi iskola 14 osztályos, viszonylag kicsi és fogó a gyereklétszám. nagy múltú ének-zene tagozatos általános iskola, a városban még mindig elitnek számít. 29 pedagógusból áll a tanári kar. Ebből 3 részmunkaidős és 1 óraadó

A mikepércsi tagintézmény integrált nevelést folytat. A tagintézményben is 14 osztály van, ott kisebb létszámú osztályok is vannak, és 25 pedagógus látja el a munkát.

Nincs betöltetlen állás. A Bányaiban 34-en voltak, létszámleépítés után maradtak 29-en.

A tanári kar fluktuációja alacsony, csak a létszámleépítés, a kényszer miatt mentek el kollégák. Az iskola tanári karának egyik sajátossága, h. a pedagógusok negyede volt bányais diák, tehát visszajönnek tanítani.

Az igazgató alig több, mint egy éve, az összevonás óta vezeti az intézményt.

4. Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola és Óvoda, Kecskemét

2007. július elsején alakult az intézmény. Kecskemét és Térsége Többcélú Társulás tartja fenn.

Szerkezete:

- Szakközépiskola, szakiskola (ez a telephely a székhely). Kereskedelmi, marketing szakcsoportra képeznek, bolti eladó, kereskedő, kereskedelmi ügyintéző, szállítmányozási ügyintéző.
- Általános iskola a belvárosban: 32 osztály 878 diákkal.
- Városföldi tagintézmény: általános iskola 104 diákkal, és egy három csoportos óvoda (59 fő), aminek vezetőjéhez tartozik a szakmai irányítása a fülöpházi és a kunbaracsi tagóvodának is.
- Kunbaracs: két osztály 1.-2., és 3.-4. osztályok összevonásával. Innen még utaztatnak be a belvárosi iskolába iskolabusszal gyerekeket.
- Fülöpháza: onnan minden általános iskolás gyerek beutazik iskolabusszal a belvárosi iskolába. (6:00-9:05)
- Szakszolgálatban gyógytestnevelési feladatot is ellátnak.

Közös igazgatású intézmény: egységes tantestület, egy SzMSz stb., de szervezetileg, szakmailag önállóak az intézmények.

Tanári létszám 132 fő. Összlétszám 172.

Technikai létszám 50 fő. Ebben van bedolgozó, aki közmunkaprogramból jön, tehát nem az intézmény alkalmazza.

Betöltetlen álláshely egy van, rendszergazdát szeretnének, de nem kapnak rá státuszt.

5. Kunhegyesi Általános Iskola, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Szakiskola

Az intézmény a 2005/2006-os tanévtől működik mikrotérségi társulási formában. Két kunhegyesi általános iskola, a tiszagyendai és a tiszaroffi általános iskola összevonásával jött létre. 2009 szeptemberéig a tiszagyendai óvoda is ide tartozott, de idéntől a kunhegyesi óvodákkal került közös fenntartás alá.

A fenntartó a kunhegyesi önkormányzat és a községi önkormányzatok.

- Kossuth tagintézmény: Ez az intézmény székhelye. Az Ady úti telephely megszüntetése miatt most már az alsó és felső tagozat is ebben a majdnem 100 éves épületben működik, kb. 230 diák tanul itt, a tantestület 29 fős.
- Dózsa tagintézmény: Az alsós épület 1920 körül épült, a felsős a 60-as években (egy helyrajzi számon van). Mindkettőre ráférne egy alaposabb felújítás. Kb. 300 gyerek jár ide, a tantestület 29 fős. Itt működik az alapfokú művészetoktatás: furulyát, zongorát és szolfézszt oktatnak, illetve kellő érdeklődés esetén rézfúvós hangszereket is.
- Szakiskola: A Kossuth úton található, nem messze a székhelytől. Kb. 80 tanulójuk van (évközben is sokat változik), az állandó tantestület 5 fős. Nagy szükség van a szakiskolára, mert ide járnak azok, akik a környékbeli középiskolákból kimaradnak, vagy családi háttérük, képességeik miatt eleve nem is keresnek másféle képzést. Szociális gondozó, gépíró-szövegszerkesztő és falusi vendéglátó szakmákat oktatnak.
- Tiszagyenda: Az iskolában 90-100 gyerek tanul, 13 fős tantestületük van. Az osztálylétszámok változók, van olyan osztály, amelyikbe 9-10 tanuló jár. Ez a normatíva szempontjából rendkívül hátrányos, pedagógiai szempontból viszont ideális. Van saját, teljes állású logopédusuk, ami óriási előnyt jelent nekik.
- Tiszaroff: Van egy alsós épületük, egy felsős épületük (itt dolgozik a tagintézmény-vezető), van egy számítástechnika szaktantermük külön

épületben, és működtetnek egy erdei iskolát. Itt 13 fő tanít 150-160 gyereket.

A vidéki tagintézményekben minden pedagógust teljes állásban foglalkoztatnak. Kunhegyesen rész munkaidőben dolgozik 5 fő: 1 fő gyeseen van, 1 fő a szakiskolában, 2 fő a Kossuthban, 1 főnek decemberben felmondtak, ő március 31-ig dolgozik még szintén a Kossuthban. A rész munkaidő náluk heti 30 órát jelent. A Dózsa tagintézményben van 1 fő, aki 20 órában tanít. Megbízási szerződéssel foglalkoztatnak 1 gyógypedagógust, és a szakiskolában – a decemberi elbocsátások miatt – 1 főt.

6. Körzeti Általános Iskola, Óvoda és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Zomba

6 település által fenntartott hálózat. A hatból öt településen van intézményegység. Az ötből négy helyen általános iskolai is.

Zomba Körzeti Intézményi Társulás tagjai:

- Zomba, Rákóczi út 84. A központi telephelyen 10 tanulócsoportos nyolcosztályos általános iskola működik. Német nemzetiségi nyelvet oktatnak. A művészetoktatás hangszeres zene, és szakköri keretben van. Pedagógiai szakszolgálati ellátást is biztosítanak, logopédiai és gyógytestnevelésit.
- Zombán van óvoda is, és egységes óvoda-bölcsődei csoport.
- Harc: 1 csoportos óvoda, alsó tagozat iskola
- Kéty: 1 csoport óvoda
- Felsőnána: 1 csoport óvoda, alsó tagozat iskola
- Tengelic: 3 csoport óvoda, 6 évfolyam iskola
- Murga: nincs intézmény

Összlétszám: 85 fő. Nincs betöltetlen álláshely, fluktuáció nincs, csak, ha nyugdíjba mennek.

Az igazgató 1989 óta vezeti az intézményt.

A TERHELÉSRŐL ÁLTALÁBAN

Bár az interjút adók általában nagyon aktív, elkötelezett pedagógusok, nyilatkozataikból némi következtetést lehet levonni a tantestületek működésére is. A benyomásom az interjúk alapján határozottan az, hogy óriási nyomás van a pedagógusokon, és nagyon leterheltek. (Megjegyzendő, hogy a riportalanyok mind rendkívül tevékeny, elkötelezett, agilis pedagógusok voltak – nyilván e szerint is jelölték ki őket).

A nagy terhelésnek – a riportok alapján – elsősorban anyagi okai vannak. A legtöbb intézmény anyagi nehézségekkel küzd, a fenntartó kemény feltételeket diktál. Leépítések – van, ahol tudatosan tartják betöltetlenül az álláshelyeket¹ –, magas osztálylétszámok, megszüntetett csoportbontások, kifizetetlen túlóra, helyettesítés és ehhez hasonló. A legtöbb helyen nincs pénz délutáni foglalkozásokra. Van, ahol mégis tartanak, ingyen, hogy dolgozni tudjanak a gyerekekkel, másutt a pedagógusok csak ábrándoznak arról, milyen szívesen tartanának szakkört.

A fenntartó épületfelszámolásra, osztály- és csoportösszevonásra kötelezi az iskolát. A Kossuthban 35-36 fős osztályok vannak, a ¾ részük HH, HHH vagy SNI tanuló. A polgármester volt korábban az igazgató, „pontosan ezért nagyon jól tudja, hol vannak rések... ami nem kötelező törvényileg, azt le kellett építeni.” Tanév közben osztályösszevonást nyilván nem lehetett megtenni, de „kötelezett bennünket, hogy napközis csoportot vonjunk össze”, mivel a Köznevelési törvény csak azt írja elő, legyen

¹ „A szakiskolában például van betöltetlen álláshely. Az órarendbe az van beleírva: »Valaki«, és mindig az megy be órára, aki éppen ráér.” (P2, tanítónő, Kunhegyes.)

napközi, de nem határozza meg a csoportlétszámot. Az önkormányzat rendelkezése szerint 22 fő alatt nem szabad csoportot bontani. (kisvárosi igazgató)

Úgy tűnik, a fenntartó élet-halál ura az iskolában. Különösen Kunhegyes esetét látva gondolhatjuk, hogy a szegény, csőd szélén egyensúlyozó önkormányzatok kénytelenek (?) kizsigerelni az iskolákat, és az igazgató nem tehet mást, végrehajtja, amit kérnek tőle. Lehet, hogy nem csak egyszerűen szervilizmusból, vagy azért, mert neki a fenntartó a munkáltatója, hanem talán mert úgy véli, nem tehet mást, hogy ez a magatartás szolgálja az iskola érdekét. Így kizárólag a fenntartó hozzáállásán múlik, mire ad pénzt, milyen feltételeket teremt az iskolában. Feltételezésem szerint ez olyan helyeken történhet meg, ahol gyenge a lakosság érdekérvényesítő képessége, és ahol nincs a közelben alternatívát kínáló másik település, azaz ahol az önkormányzatnak nem kell tartania attól, hogy máshová viszik a gyerekeket, és elveszíti a fejkvótát. (Esetünkben ilyen település Kunhegyes.)

(Egy adalék az igazgató helyzetéről: az egyik kisvárosi intézményből két tanítót kellett elküldeni. Az egyik önként távozott, ami nagy könnyebbség volt. Az igazgatónak cserébe kifizették a jubileumi jutalmát.(!)) (kisvárosi igazgató)

A fenntartóról: „úgy tűnik, mintha nem lenne érdeke, hogy ezt az önkormányzati iskolát fenntartsa, fejlessze, hogy mindent megtegyen azért, hogy az iskola jól működjön, a gyerekek jól érezzék magukat, a pedagógusok nyugodt körülmények között tudják végezni a munkájukat.” (kisvárosi általános iskolai tanár)

AZ ISKOLÁBAN VALÓ BENT TARTÓZKODÁS

Az interjúk alapján elmondható, hogy az iskolában való bent tartózkodást nem veszik nagyon komolyan az iskolában. Mindenki tudja, hogy 40 óra a munkahét, de ezt nem ellenőrzik rigorózan. Az iskolákban általában sokat vannak bent a pedagógusok – délután is –, sokat dolgoznak (nem egyszer kifizetetlenek a túlórák, helyettesítések, néhol ingyen munkát vállalnak), ilyen körülmények között nyilván nincs értelme a bent töltött percek számolni.

TANÓRAI FELADATOK

Az interjúk alapján az a benyomásom, a tanórai feladatok nincsenek különösebben szabályozva. Mindenütt van előírás arra, hogy hány jegynek kell lennie, de a pedagógusok erről ellentmondóan nyilatkoznak – valószínűleg természetes, hogy kellenek jegyek, a pontos előírások kevésbé lényegesek.

A pedagógusok úgy nyilatkoztak, hogy az osztályteremben szabadságot élveznek. A tanórával kapcsolatos elvárásokat nem annyira a vezetés, inkább az iskola tanulói összetétele határozza meg. Egy, a környezetében elitnek számító falusi általános iskolában fogalmazták meg, hogy elvárás a korszerű módszerek, a kooperatív technikák alkalmazása. Egy másik, rangos, de az évek során nehéz helyzetbe kerülő, „konzervatív” nevelési elveket valló városi általános iskolában a pedagógusok ugyanúgy csak álmodoznak a korszerű eszközökről – mert ilyenek nincsenek az iskolában –, mint a nagyon szegény kisvárosi önkormányzat iskoláiban. És van, ahol hatalmas erőfeszítéseket kell tenni annak érdekében, hogy a tanulók egyáltalán bent maradjanak a tanulási helyzetben, hogy dolgozni lehessen az órán. Egy másik intézményben a TÁMOP pályázaton belül *kötelező* ikt eszközöket alkalmazni (az órák 25%-ában), projekttemákat, témaheteket csinálni.

Megjegyzések

Az interjúkból úgy tűnik, hogy a módszertani megújulást nem kihívásnak vagy a munka természetes részének tekintik a pedagógusok, hanem olyan kényszernek, amelyet a tanulók megváltozott igényei és a vezetés – vagy éppen egy pályázat – elvárásai terhelnek rájuk. A gyerekek új generációinak másságát, a „gyerekanyag romlását” többen említik, mindig erős negatív érzelmekkel, mint olyan körülményt, ami rontja, nehezíti a helyzetüket. Ha el is fogadják a változásokkal való versenyfutást, nem tartják természetesnek; ez még mindig nem része a pedagógiai kultúrának.

Úgy vélem, az a hagyomány, hogy a szocializmusban a tanári szabadság terepe volt a tanóra, máig ható gyakorlatot teremtett. Erre két magyarázat kínálkozik: ez vagy valami rosszul értelmezett autonómia, vagy szimplán nemtörődömség. Nyilvánvaló annak abszurditása, hogy miután a tanárjelölt megtartotta zárótanítását, esetleg az iskolába való felvételekor a bemutató óráját, évtizedekig senki nem ellenőrzi érdemben, mit csinál az órákon. (Minden intézményben egybehangzóan azt nyilatkozták a pedagógusok, hogy évente 1-2 órát látogat a vezetőség.) Ez nem csupán a kontroll hiányával fenyeget, hanem azt jelenti, hogy a fejlődésben mindenki magára hagyatott, elzárva a közösség erőforrásaitól, az egymástól tanulás lehetőségétől. A rosszabbik esetben a szakmai munka igazából senkit nem érdekel; jobb esetben elvárások vannak az eredményeket illetően, de ehhez nincs érdemi szakmai támogatás.

Kinek a dolga lenne mindez?

Az óralátogatás minden interjúban úgy jelent meg, mint csupán a pedagógusok értékelésének eszköze. Sőt, volt olyan igazgató, aki kijelentette, hogy az órákat nem is veszi figyelembe értékelésnél, mert azok manipulálhatóak.² Ez azt jelenti, hogy az igazgató a jelenlegi helyzetben nem szakmai, pedagógiai vezető, inkább menedzser, akinek az a dolga, hogy életben tartsa az iskolát, alkukat kössön, túlélési stratégiákon törje a fejét. Ha vár is eredményeket a pedagógusoktól, ehhez nem ad szakmai segítséget.

Persze mondhatjuk azt is, hogy az igazgató menedzser, és nem szakmai vezető; amúgy is meghatározza szemléletét az alapszakja, nem érthet mindenhez. A szakmai munka műhelyei lehetnének a munkaközösségek, esetleg a minőségbiztosítási team. Erre vonatkozó utalást azonban nem találtam. Tapasztalataim szerint a munkaközösségek működése általában formális. Úgy vélem, az évek óta tartó megszorítások nagyon meggyengítették a pedagógusok önbizalmát és kollegialitását. Egy ilyen kezdeményezést talán nem az egymástól tanulás lehetőségeként, hanem fenyegetésként értelmeznének.

A közös szakmai munka újszerű formáit teremthetik meg a pályázatok teamjei, de ezekről a folyamatokról nincsenek információim.

TANÓRÁN / ISKOLÁN KÍVÜLI FELADATOK

A tanórán kívüli feladatok jelentős részét teszik ki a különféle iskolai rendezvények, események, amelyekre elkísérik a gyerekeket, táborok stb. Ezek terhet jelentenek, sok időt emésztnek fel, de a pedagógusok mindenhol elismerik a fontosságát, szükségességét. Amit nehézményeznek, az inkább az, hogy ezekért a legtöbb helyen nem fizetnek, sem túlórában, sem egyéb módon – holott ezek a feladatok nyilvánvalóan meghaladják munkaidejüket.

A tanórán kívüli feladatokat jelentősen meghatározza az, milyen iskoláról van szó, és hogy milyen a tanulói összetétel.

Minden intézmény interjúiban megjelent a diákok szociális/családi problémáival való foglalkozás mint különösen sok időt és energiát felemésztő, tanórán kívüli feladat.

² Igaz, van olyan is, ahol az értékelés első szempontja az óralátogatás – legalábbis a pedagógusok szerint, mert az igazgató nem pontosan így nyilatkozott. (Zomba)

Az igazgatónő előtérbe helyezi a problémás gyerekek problémáinak a megoldását, nevelési tanácsadóval, családsegítővel állandó kapcsolatot tart, és mindig sort kerít a nagyon problémás dolgok esetmegbeszélésére. Akkor be van rendelve a szülő, a gyermekvédelmis, az osztályfőnök, a gyereket tanító tanárok. Ez nagyon jó, csak munka- és főleg időigényes, de fontos. Az agresszivitás itt is napi szinten megjelenik, az igazgatónő nagyon fontosnak tartja, hogy megoldást találjon ezekre a helyzetekre. (megyeszékhelyi tanítónő)

Jelentősek azonban a különbségek abban, milyen mértékű ez a probléma.

Az interjúkból is, a mindennapi tapasztalatainkból is kitűnik, hogy a magyarországi szegregáló iskolarendszer végletes különbségeket hozott létre a tanári munkában is.³ A skála egyik végpontján a komoly sikereket elérő tanulók felkészítése jelenti a munka – és a plusz terhek – zömét. A jól szocializált, motivált gyerekekkel dolgozni még akkor is könnyebb, ha valamennyire mindenhol növekednek a problémák. Az erősen motivált gyerekek és az elkötelezett pedagógus egymásra találásából igazi szárnyalás lehet. Bár ez jelentős – anyagilag nem honorált – többletmunkát jelent néhány (de nem mindegyik!) pedagógusnak, ugyanakkor hatalmas, energiát adó sikerélményt is.

Van, hogy délelőtt, az oktatás szüneteiben próbál a gyerekekkel, mert nekik is nagyon sok feladatuk van (fellépések, versenyek). 1-2-től fél 3-ig pihen, regenerálódik, ebédelnek a gyerekek is. Du. nyolcadikosoknak előkészítő, a színházaknak színházra felkészítő, a hét-nyolcadikosoknak versenyre külön felkészítő, velük külön próbálok, akkor kamarakórus van. 5-6 körül, amikor végez, akkor megy át a színházba. Ott este 10-ig van próba... Sokat szokott is vitatkozni erről a szüleiivel, hogy érdemes-e ezt így. Ez már pusztára megy, ennyi idő alatt valószínűleg még egy fizetést meg tudna keresni, de másképp nem megy. Be kell látni, hogy az ember vagy a szívét, lelkét odateszi, és megcsinálja, és akkor van eredménye, vagy másképp nem lehet eredményeket elérni. Az, hogy ez az iskola országos 1-2-3. helyen van, annak ára van. Ezt itt a kollégák többsége így gondolja, sokan csinálják csak azért, mert másképp nem megy. (megyeszékhelyi tanár)

A sporttevékenységet látszólag finanszírozza a fenntartó: a kötelező órájukba van beleépítve a testnevelőknek heti 1-3 óra edzés, miközben minden nap van edzés, „a versenyekről már nem is beszélve”. (kisvárosi igazgató)

A skála másik végpontján a perifériára szorult rétegek motiválatlan, minden szempontból hátrányos helyzetű, esetleg már mindenhol kizsorszult gyermekeinek iskolái vannak, ahol annak érdekében kell (minden pedagógusnak!) hatalmas munkát végezni, hogy a diákok egyáltalán ott legyenek az iskolában. Az utóbbi esetben a pedagógus feladatait, pszichés terheit nagymértékben megnöveli a tanulók szociális és mentális problémáival való foglalkozás, ami ugyan nem tanári munka – a riportalanyok is jelezték, hogy ehhez sokkal több segítséget várnának –, de e nélkül egyszerűen el sem indulhatna a tanítás.

A probléma sokszorozódik, ha az iskola földrajzi helyzete szempontjából is hátrányos helyzetű. Az elbocsátás rémével szembenező pedagógusok kénytelenek egyre több munkát végezni egyre nehezebb feltételek mellett. Ilyen körülmények között a munka minőségére a pedagógusok heroizmusa az egyetlen garancia. Holott nyilvánvaló, hogy az iskola szerepe pótolhatatlan abban, hogy megállítsa a gyerekek lecsúszását, „csavargóvá, bűnözővé válását”.

Az osztályfőnökökre hárul a legnagyobb teher, mert bármilyen gond van a gyerekekkel, „rögtön azt kérdezik, ki az osztályfőnöke”. Akár iskolán kívüli probléma esetében is megszokott ez. Például elcsavargott egy gyerek hétvégén otthonról, és őt hívta fel este 11-

³ Hogy ezekre a különbségekre hogyan tud felkészíteni a tanárképzés, azt már ne is firtassuk.

kor a rendőrség, hogy mit tud róla. „Nem értem, ez miért rám tartozik, főleg éjjel.”
(kisvárosi általános iskolai tanár)

Minden osztályfőnök ifjúságvédelmi felelős is, amiért sem órakedvezményt, sem pénzt nem adnak. Pedig nagyon sok ilyen jellegű tevékenységet végeznek: jellemzést írnak a pártfogolt gyerekekről, rendszeresen találkoznak a pártfogókkal, kapcsolatot tartanak a családsegítővel, a gyermekjóléti szolgálatokkal. Szerinte „így egyszerűbb, mintha egy valaki csinálná” az ifjúságvédelmi munkát, hiszen az osztályfőnöknek akkor is nagyon sokat kellene segítenie, mivel a gyerekeket ő ismeri. „Mindenki tudja, hogy a szakiskolában ez így működik, mert így kell, hogy működjön.” „Ezek lelkiismereti dolgok: mennyire akarom bevállalni, mennyire nem.” Rengeteg a szociális munka: meg kell tartani a gyerekeket, megakadályozni, hogy lecsússzanak. „Nagyon nehéz megtalálni az egyensúlyt, hogy meddig avatkozhatok bele”, mikor, kinek tegyen jelzést a diákok problémáiról. (kisvárosi szakiskolai tanár)

Hasonlóan sok munkával jár a megszűnés rémével szembenező iskolában a gyereklétszám növeléséért vívott küzdelem.

Az óvodásokat is próbálják becsalogatni különböző versenyekkel, hogy jöjjenek be, lássák az iskolai munkát, életet tényleg közelről. Aszfaltrajzversenyt szerveznek a város óvodásainak, népdaléneklést, mesemondó versenyt, rajzversenyt. Ezeket elő kell készíteni, feladatlapot kell készíteni, termet előkészíteni, ajándékokat készítenek mindig minden kis vendégnek. Ezek nem tűnnek nagy dolognak, de olyan szépen délutánba nyúlnak egy délelőtti pedagógusnak is, hogy nagyon gyakran ugyanakkor mennek haza, mint a délutánosok. (megyeszékhelyi tanítónő)

A falusi iskolában is szinte szükségszerűen megjelenik a gyerekek megtartására tett erőfeszítés.

[Az igazgató leginkább azokat ismeri el] akik miatt a szülők itt tartják a gyerekeket...(Igazgató, község)

Tovább színezi a képet, ha a falusi iskola magára vállalja a településen végzett kulturális missziót is.

„Egy ekkora településen iskola nélkül nem működik a falusi közélet.” „van nekünk egy olyan hallgatóságos megállapodásunk a tantestületben, hogy minket a település tart el, tehát nekünk a település felé bizonyítanunk kell azt, hogy megéri minket eltartani. Ezért ahol várhatóan az iskola életéről bármilyen módon szó van... kötelező érvénnyel veszi magának minden pedagógus, hogy azon részt vesz.”

Minden, ami a faluban történik, az gyakorlatilag a pedagógusoknak is feladat. Részvételükkel, de nagyon sokszor szervező munkájukkal is. „sokszor nehéz szétválasztani mi az, ami iskolai, és mi az ami kimondottan csak falusi, mert igazából mi mindenhol ott vagyunk.” „Illik elmennünk, mert pedagógusok vagyunk, és hát ki más, ha nem a pedagógus?” a vezető nagyon büszke arra, hogy sok az iskolán kívüli feladat is. (tanár, község)

Megjegyzések

Ami a gyerekek toborzását illeti, nem tapasztaltam azt a korábban érzékelhető jelenséget, hogy a pedagógusok ezt megaláznak, hivatásuktól idegen dolognak éreznék. Megszokták, elfogadták, hogy tevékenységüket meg kell mutatniuk, ha valóban

elismertségre vágnak. Ugyanakkor úgy élik meg, hogy ez a tevékenység viszi az időt, az energiát a tényleges munkától, és sokszor a szabadidő terhére megy.

Érdekes volt számomra, hogy mindhárom falusi pedagógus megfogalmazta, milyen megterhelő számukra a közéleti tevékenység, amit láthatólag valamiféle erkölcsi kötelességként – példamutatás, az iskola érdeke – fognak fel. Sem az igazgatói, sem a pedagógus interjúkban nem volt utalás arra, milyen hatalmas, konkrét és azonnali hasznot jelent ez a magatartás a pedagógiai munkában. A pedagógusok ismertsége, tekintélye, a kommunikáció és az érdekérvényesítés lehetősége a különféle szervezetekben, a szülőkkel való informális találkozások, kapcsolatok felmérhetetlen jelentőségűek a napi munkában, de ennek a pedagógusok láthatóan nincsenek tudatában.

Azokban az iskolákban, ahol pályázatok vannak folyamatban, megfogalmazódik, hogy ez milyen óriási terhet jelent (különösen a TÁMOP esetében).

A TÁMOP nagy teherként jelenik meg az interjúban. (városi középiskolai tanár)

Ha végigtekint egy napján, akkor hetente kétszer a szakiskolában kezd, utána 11.30-ig a pályázatokkal foglalkozik, 11-30 – 16.00 között a napközis csoportjával van. 16.00 óra után még legalább két órát dolgozik a pályázatokkal, elszámolási időszakban ennél többet, akár 5 órát is. (kisvárosi tanítónő)

A TÁMOP-ban a bevezető pedagógusokon, a projektmenedzsmenten és a szakmai vezetőkön van óriási nyomás, főleg a rengeteg adminisztráció miatt. Sokszor késő estig (6-7 óráig) is benn vannak az iskolában... Ha tudta volna, hogy a bevezető tanárság mivel járt, semmiképpen nem vállalta volna. (kisvárosi általános iskolai tanár)

Megjegyzések

Vannak komoly terhelést jelentő feladatok, amelyeket – számomra legalábbis úgy tűnik – nem meggyőződésből, belátásból vállalnak el, akár az iskolákat, akár az egyes pedagógusokat tekintjük. Egy hatalmas méretű rabló-pandúr játéknak lehetünk tanúi. A szabályozók folyamatosan változnak, ahogy az oktatáspolitikai koncepciók; ahogy folytatódik részint a korábbi nem megfelelő intézkedések korrekciója, kiskapuinak bezárása, részint a pénzek kivonása az oktatásból. Lavíroznak az önkormányzatok, hogy a törvényességet betartva érdekeiket érvényesíteni tudják (és nem mindig az az érdekük, hogy a lehetőségekhez képest a legjobbat hozzák ki az iskoláikból, ld. előbb). Az iskolák pedig árgus szemekkel lesnek minden apró lehetőséget, hogy forrásokhoz jussanak.⁴

Az aktuális példát erre a pályázatok adják. Sok helyen – a teljes anyagi lepusztultság állapotában – a pályázatok kínálják az egyetlen lehetőséget, hogy az iskola fejlesztésre pénzt kapjon. Ilyen helyzetben nem mérlegelik, mindez mibe kerül, tudják-e, akarják-e vállalni. Gyakran nincsenek tisztában vele – a pedagógusok szinte bizonyosan nem –, mire vállalkoznak.

Természetesen világos a pályázatot kiírók szándéka: ilyen módon akarják szinte kényszeríteni a módszertani megújulásra az iskolákat, a pedagógusokat. De vajon célba jut-e a szándék? A kényszerítési attitűdből következő bizalmatlanságot tükröző hatalmas adminisztrációs teher elvonja az energiát a valódi munkától, a munka helyett a munka

⁴ Számomra megdöbbentő példát szolgáltatott erre a „bejárás fejkvóta” megszerzésére létrehozott kaposvári társulás története.

adminisztrálását helyezi a középpontba,⁵ és erősíti azt az attitűdöt, hogy „csak addig csináljuk, amíg fizetnek érte”.

A problémát szerintem elsősorban nem a pedagógusok hatalmas megterhelése jelenti, hanem az attitűd, ahogyan ezeket a plusz feladatokat végzik. Nincs kiszámíthatóság, nem érzik a feladat/elvárások mögött a tervszerűséget, a szakmai vagy akár politikai, de mindenképpen hosszú távú szándékot, és így – természetesen – nem is azonosulhatnak vele. Mintha az élet (túlélés?) rendjének tekintenék, hogy hol ezt, hol azt követelnek tőlük, amit meg kell csinálni, akár tetszik, akár nem, akár van értelme, akár nem – majd egyszer ez is elmúlik. Ami felülről jön, az hiteltelen; pillanatnyi, önző célok mozgatják, nem szolgálnak valódi, nemes szándékokat. Ez az attitűd nagyon veszélyes, mert rögzülhet, és állandósulhat minden, „fentről” érkező tervvel, szándékkal kapcsolatosan, kerékkötőjévé válva pozitív kezdeményezéseknek is.

Az állandó törvényi változások miatt évente újradolgozzák, újranezrik a pedagógiai programot. Azt hinné az ember, hogy az legalább 2 évre rendben van. De volt olyan év, hogy egy éven belül 2-szer kellett megnézni, mert az új fenntartónak mások voltak az elvárásai, mást tartott fontosnak. (megyeszékhelyi tanító)

„A különböző pályázatok kapcsán az auditálást, a szakértést változtatták húszféleképpen egy év alatt.” (városi igazgató)

Több kolléga végzett munka mellett fejlesztő pedagógusként, hogy meg tudják intézményen belül oldani az SNI tanulók ellátását, de mire végeztek, addigra a törvény már kivette a hatáskörükből ezt az ellátást (SNI tanulókkal csak gyógypedagógus foglalkozhat). „Vannak ilyen baklövések, amikor az iskolát elindítják egy irányba, és utána ellehetetlenítik azzal, hogy kiveszik a hatáskört a kezéből.” (kisvárosi igazgató)

(Ide kívánczik az a kaposvári példa is, ahol a kompetenciafejlesztésre kötelezettséget vállalt iskolát zárták be.)

A tanfolyamok, továbbképzések szintén terhet jelentenek.

A tanfolyamok jelentenek nagyobb terhelést. Hétvégenkénti tanfolyam például. Tavaly, tavalyelőtt a pedagógusoknak kötelező 120 órás tanfolyamok is hétvégekre voltak. Ezt nagy terhelésnek érzi, hatékonyságával együtt is. (községi tanító)

Nagyon vegyes a tanfolyamok fogadtatása is. Van, ahol hiányolják (szakmailag is, a kötelező 120 óra miatt is), mert nincs pénz rá; van, ahol nagyon pozitívan fogadják pl. a TÁMOP-on keretében adott tanfolyami lehetőségeket. Ugyanakkor fárasztónak találják a sok hétvégi elfoglaltságot, a helyettesítések nagyon nehezen megoldhatók, általában a többieknek kell elvégezniük a távollévők munkáját, gyakran ellenszolgáltatás nélkül.

A munkaerő-gazdálkodást megnehezíti a sok továbbképzés. A TÁMOP pályázat miatt a tagintézményekben egyszerre 6-9 ember van távol akár több napig is. Őket szinte lehetetlenség pótolni. (kisvárosi igazgató)

A tanfolyamok színvonalával, tartalmával, módszertanával kapcsolatban is megfogalmazódtak kritikák.

Hiányzik az a fajta rendező elv, ami a tanfolyamokat földrajzilag közel viszi a szükségletekhez. „Kollégák többször azt mondják, hogy nagyon sok olyan tanfolyami

⁵ Meggyőződésem, hogy a pedagógusok 50 éve arra szocializálódnak, hogy jól adminisztrálják magukat. Hogy ténylegesen mi történik, az vagy másodlagos, vagy senkit sem érdekel.

program van, aminek a tanfolyam vezetés módszerében látják a program sikerét és ezt elsősorban valamilyen tréning, vagy pedagógusi manipulatív, a tanfolyam alatt folyó tevékenységében látja az előadó megvalósítani, tehát a résztvevő pedagógusok kreativitására satöbbire támaszkodva építi fel az adott programját, és nagyon gyakran ezek tényleg ilyen nagyon manipulatív, abszurd, tréningszerű dolgok. Nincs is ezzel semmi baj, csak egymásnak majdnem, ha nem is szöges ellentéte, de nem hasonló tanfolyamain ugyanazokkal az unos untalan fogjuk meg egymás kezét, gondoljunk egy hatalmas fára, mi ott hol vagyunk, vagy írjuk le, rajzoljuk le, mi jut eszünkbe erről. Úgyhogy egy évben elmegy a pedagógus egy harmadik vagy negyedik tanfolyamra, ahol egész másról van szó, és mindenhol ezek a tréning módszerek kerülnek elő, akkor egy idő után, még ha a szöveg jó is, a fonal elveszik valahol, és ha megkérdezik egy egyhetes tanfolyamnál, hogy mindenki írja föl a táblára, hogy mit vár ettől a tanfolyamtól, lehet, hogy lesz olyan, aki azt írja, hogy a pénzteket.” (községi igazgató)

AZONOSULÁS A FELADATOKKAL – KEDVELT/NEM KEDVELT FELADATOK, ÉRTELMETLEN ÉS SZÍVESEN VÁLLALT, VAGY NEM ELÉRHETŐ FELADATOK

A megkérdezett pedagógusok szinte kivétel nélkül lelkesek, akik szívvel-lélekkel végzik a gyerekekkel való foglalkozást. Többen megfogalmazták, hogy nincs értelmetlen feladat, amit végeznének; örülnek, hogy dolgozhatnak.

Bármit szívesen vállal, mivel borotvaélen táncol az iskola a létszámprobléma miatt, mindent megtesz, és boldog, hogy nem kerül a lista végére. A fennmaradásért küzd az iskola az utóbbi években, az ember örül, ha bármilyen feladattal megbízzák, mert akkor az azt jelenti, hogy számítanak rá. (megyeszékhelyi tanító)

Nem elérhető feladatként néhányan említettek olyasmit, amire nincs pénz (szakkört tartana 3 megkérdezett pedagógus). Egy pedagógus jelezte, hogy szívesen szervezne osztálykirándulást, de a szülőknek erre nincs pénzük. Zombán viszont – az igazgató szerint – nemszeretem feladat a nyári táborozás. Néhányan említették nem szívesen vállalt feladatként a felügyeletet a folyosón és az iskolai rendezvényeken.

...egyre többet kell rendezvényeken felügyelni, mert kevesen vannak. (kisvárosi tanító)

Szinte mindenki óriási tehernek – és emellett teljesen értelmetlennek – érzi az adminisztrációt. Egy kolléga jelezte, hogy nem szereti az értekezleteket, és haszontalannak tartja a minőségbiztosítást.

Egy kolléga jelezte, hogy feleslegesnek látja az igazolatlan órák jelzését az önkormányzat jegyzőjének, mert a jegyző nem támogatja az iskolát a törvény által előírt módon az igazolatlan hiányzások visszaszorításában.

Van olyan feladat, aminek nem látja értelmét. „Még hozzá az osztályfőnökségből fakadóan...gondolok az igazolatlan hiányzások továbbítására a települési jegyző felé. Nagyon bosszantó, hogy több munkaóra is elmegy ezek nyilvántartásával, ennek ellenére semmi sem történik az ügyben, pedig a törvényi feltételek szerint súlyos következményei vannak, ha valaki 30 óránál többet hiányzik.” A jegyző tudatosan vagy nem, a tanári munkát ássa alá. (városi tanár)

AMI NEM AZ ISKOLA DOLGA LENNE

A falusi pedagógusok megterhelőnek érzik a közéletben való részvételt, egyikük meg is fogalmazza, hogy a majális megszervezése pl. nem a pedagógusok feladata.

Többen megemlítik, hogy a gyerekek orvoshoz, fogorvoshoz, vagy az ebédlőbe kísérése nem pedagógusi feladat. Néhányan megemlítik, milyen nagy segítséget jelentene pedagógiai asszisztensek alkalmazása.

Mivel 20 fő felett két kísérőt ír elő a törvény, ezért munkaidőn túl kell segíteni a kollégának, aki majd visszasegíti valamikor. (kisvárosi tanító)

Említés történt arról, hogy a szülők elvárják az „iskolán kívüli buli” szervezését, és arról is, hogy az iskolának egyre több – nevelési – feladatot kell átvállalni a szülőktől.

Egy pedagógus tartja értelmetlennek a nem tantárgyi méréseket, „amiből nem sok mindent tud profitálni az ember”. Egy tanítónő nagyon örül annak, hogy a pedagógus semmire nem szedhet pénzt, mert nagy tehertől szabadult meg ezzel.

A TERHELÉS EGYENETLENSÉGE

Az interjúk megerősítik azt a nyilvánvaló tény, hogy a terhelés mértéke a beosztástól, a tanított tantárgytól, az óraszámától és a vállalt plusz feladatmennyiségtől függ.

Többen említették a vezetők óriási túlterheltségét.

Az, hogy milyen különbségeket látnak a leterheltségben, nagyban függ az intézménytől. Nyugodtabban dolgozó intézményekben viszonylag sok a potyautas. Zombán például (a mintában lévő egyetlen falusi intézményben) mindenki jelezte, hogy vannak, akik alulterheltek; két pedagógus szerint ők a tantestület kb. harmadát teszik ki.

Kecskeméten – ahol a megkérdezett pedagógusok közül kettőnek 30 (!) órája van hetente – az igazgató 10-20%-ra becsülte az alulterhelteket.

20%-ot fölállítana az intézményből. Ezeket kicserélné, mert ezek kerékkötők. „Egy-két olyan kolléga van, aki ugyan tanít másik iskolában is, oda szalad. És még öt helyre szaladgál, mert egy iskola úgy gondolja, hogy sokkal olcsóbb az óraadókkal megoldani az iskolájának a gondját, ezért különböző helyekről szedi össze a tanárokat, és ott már ugye, mint vállalkozó jelentkezik a tanár. Én ezt értem, mint vezető, de teljesen megérteni nem tudom. Mert az a kolléga, általában, szalad el az intézménytől.” (városi igazgató)

A végsőkéig próbára tett kunhegyesi intézményben már csak azok maradtak meg, akik valóban teljes erőbedobással dolgoznak.

„Itt mindenki látja, ki mennyit dolgozik”. Mivel ötven vannak, nem lehet kibújni a feladatok alól. „Vérmérsékletének és temperamentumának megfelelően” mindenki teszi a dolgát. „Lehet, hogy ma én dolgozom többet, de holnap a kollégám is megcsinálja helyettem.” (kisvárosi szakiskolai tanár)

Vannak, akik többet vállalnak a tanórán kívüli tevékenységekből, de nagy különbség nincs, „elég húzós kollégái vannak”. (kisvárosi tanító)

A sajátos arculattal rendelkező debreceni ének-zenetagozatos iskolában a kórusokkal foglalkozók hatalmas terheiről minden megkérdezett tisztelettel és elismeréssel beszélt. Ez azonban egyenetlenséget is jelent.

Nagy különbség van a pedagógusok terheltségi szintje között. Van egy húzó mag, akikre bármikor, bármiben számíthat az igazgató, és itt is vannak olyanok, akik azt mondják, hogy letanítom az órát, és akkor mennék, nem érek rá, nincs szabadidőm. (megyeszékhelyi igazgató)

Ugyanakkor megfogalmazódott az is, hogy a feladatvállalás mentalitás kérdése is. Van, akinek fontos a feladat, és ragaszkodik hozzá, akkor is, ha túlterhelt.

Amikor az igazgatónő tehermentesíteni akarta a kollégákat, ők sértődtek meg, hogy el akarja venni az órát tőlük. Az a 4-5 ember, aki a húzóerő, akár heti 40-50 órát is dolgozik. Majdnem dupláját dolgozzák az iskoláért azok, akik megtalálják a feladatokat. (megyeszékhelyi igazgató)

Néhányan említettek időszakokat is, amikor a terhelés különösen nagy (a téli időszakban, amikor sok rendezvény és kemény tanulmányi munka is folyik). Mások az évek során halmozódó fáradtságot tartják veszélyesnek.

KONFLIKTUSOK

Utalások vannak arra, hogy némelyek rájátszanak a túlterhelésre, illetve arra, hogy vannak, akik próbálhatnának segíteni azoknak, akiknek sok a feladatuk. A megkérdezettek közül csak néhányan említik, hogy a nem arányos terhelés miatt adódnak konfliktusok, a többiek szerint nincs ebből probléma, legfeljebb „morgás”.

A számkivetettség lehet a következménye annak, ha valaki folyamatosan kibújik a feladatok elől. (megyeszékhelyi általános iskolai tanár)

MÁSODÁLLÁS, EGYÉB FELADATOK

Bár az interjúkban vannak utalások arra, hogy némely pedagógusnak van másodállása, a megkérdezettek közül senkinek sincs; korrepetálást is csak minimális mértékben vállalnak, elsősorban az idő- és energiahány miatt.

A FELADATOK ELOSZTÁSA; FELADATOK VISSZAUTASÍTÁSA

Az interjúkból az derül ki, hogy a feladatok elosztása az iskolákban nem konfliktusos.

A feladatokat vállalás alapján osztják ki. Nem szoktak nemet mondani az igazgatói kérésekre. Pozitívan állnak a feladatokhoz. Az igazgatónő felfogása, amit megpróbál a kollégák felé is sugározni, hogy a több munka a túlélés esélye. A bent lévő gyerekek, az ő szülei viszik az iskola hírét. (megyeszékhelyi igazgató)

Általában ismétlődő feladatokról van szó, amelyek elosztása „jól bejáratott” módon történik. A döntés az igazgatóé, esetleg a tagintézmény vezetőé, de gyakran bevonják a munkaközösségvezetőket is.

Az adottságok miatt a lehetőségek konfliktusmentesek és bejáratottak, tehát a tanulócsoporthoz száma, struktúrája és a pedagógusok képzettsége, létszáma meghatározza a feladatokat. Az ad hoc feladatokat célirányosan osztják, ezekkel aktivizálják a kevésbé leterhelteket. Iskolában alig van ilyen, ezek inkább pályázatokhoz kapcsolódnak. (községi igazgató)

Több interjúalany megfogalmazta a törekvést arra, hogy a feladathoz a megfelelő embert találják meg, aki képes és akarja is elvégezni a munkát.

A pedagógusok beszámoltak arról, hogy a közösség pozitívan áll a feladatokhoz, de többen említették, hogy feladatot visszautasítani nem ajánlatos.

Volt rá példa, hogy valaki nemet mondott egy feladatra, nem volt jó visszhangja. Erre csak egyféleképpen lehet reagálni: nem veszik jó néven. Volt olyan néhány éve, aminek az lett a következménye, hogy elküldték a kollégát. (megyeszékhelyi tanító)

Nyomós érvekkel lehet nemet mondani egy feladatra. Az igazgatónő van annyira humánus, h. meghallgat. Ha felülről jövő utasítás, akkor meg kell csinálni. Szerinte a mai helyzetben ember nincs, aki nemet mer mondani egy feladatra. Arra abszolút mértékben nyitott a vezetés, h. egymás között osszák el a feladatokat, h. olyat vállaljanak, amit szeretnének. Az szokott esetleg ütközési felület lenni, ha valaki nem akarja csinálni. (megyeszékhelyi általános iskolai tanár)

A feladatok elosztásának demokráciájáról számomra érdekes és figyelemre méltó gondolatot fogalmazott meg az egyik igazgató. Nyilvánvaló, hogy itt is az igazgató személye a kulcs, a hitelessége, elfogadottsága; ez különbözteti meg a vezetői felelősségvállalást a diktatúrától.

„[a döntést] nem szabad áttolni véleményem szerint a munkaközösségre, mert annak a csapatnak, annak a 4-5-6-8-10 embernek együtt kell dolgozni, tehát ők is eldönthetnék egymás között, hogy ki, hol, hova, de én úgy gondolom, hogy magasabb vezetői döntésnek kell lenni, és igenis ezt fel kell vállalni. Nem szabad, hogy oda lecsurogjon valamilyen ilyen döntés miatti disszonancia... nem mindegy, hogy 8-10 ember békétlenkedik egymással, vagy átmenetileg, míg meg nem nyugodnak, szidják az adott vezetőt.” (városi igazgató)

A MUNKATERHELÉS ÉS A SIKER ÖSSZEFÜGGÉSEI

SIKERDEFINÍCIÓK

A tanári munkában meglévő végletes különbségek megmutatkoznak a „sikerdefiníciókban” is. A skála egyik végpontján a sikert a nyelvvizsgák, továbbtanulási arányok, a következő iskolafokozat pozitív visszajelzései jelentik. Ezek a megfogalmazások jelzik, hogy a közvélemény szemében sikeres iskolák még mindig a következő fokozat előkészítőiként definiálják magukat. Ez az értelmezés azonban kockázatot is rejt.

„Hát, hogy az ember sikeres legyen, ahhoz olyan nagyon, nagyon jó képességű gyerekek is kellenek.” (községi általános iskolai tanár)

Az ilyen sikerdefiníció veszélyes, mert azt jelenti, hogy a kevésbé tehetséges gyerekekkel nem lehet sikert elérni, a velük való foglalkozás kudarcos, frusztráló, nem nyújt, nem nyújthat megerősítést, szakmai örömet.

Ez a szemlélet nyomot hagyott a „nehéz” iskolák sikerértelmezésén is. Néhány pedagógus mintha kicsit zavarban lenne amiatt, ahogy a sikert megfogalmazzák – van, aki meg is jegyzi, hogy „ez nem gimnázium”. Vannak iskolák, ahol az a siker, hogy „órát lehet tartani”.

Az eredményesen érettségizők a siker, és a néhány versenyző, valamint a szorgalmi feladatok elvégzői. (városi tanár)

Tanulói siker, hogy legyen célja, kedvvel menjen órára, végezze el a feladatokat; szeressen tanulni. Közel hozni a tanulókhoz a matematikát. (városi szakközépiskolai tanár)

A gyerek bent marad a tanítás végéig. Sikeres szakmunkásvizsga. (kisvárosi szakiskolai tanár)

Nagy kérdés, hogyan lehetne ennek a munkának, ennek a pedagógusi teljesítménynek megadni azt az elismerést – nem feltétlenül anyagilag, de legalább presztízsből –, amit feltétlenül megérdemelne.

Egy lehetséges sikerdefiníció lehetne még, hogy a szülők, diákok az adott intézményt választják, nem csökken a gyereklétszám. (Ez a szempont egyedül a zombai igazgató interjújában jelent meg.) Tudjuk azonban, ez a sikerértelmezés sem problémamentes. Sok helyen szó sincs szabad választásról, a szülők – különösen a hátrányban lévők – nem mindig tudnak/akarnak informálódni és választani, a magas presztízssű iskolákat pedig a meglévő hírnév felhajtóereje (is) repíti.

Egyetlen olyan sikerértelmezéssel találkoztam, amely – ha lelkiismeretességgel párosul – valódi belső nyugalmat adhat. Úgy vélem, nyugodt, derűs, önmagával elégedett pedagógusokból van ma a legnagyobb hiány.⁶

Ha az ember jól érzi magát abban, amit csinál, akkor elégedett lehet a munkájával. A pályám sikeres volt, a diákok visszajelzései mindig ezt mutatták, mindig megerősítettek. (megyeszékhelyi tanító)

EREDMÉNYEZ-E SIKERT A TÖBB MUNKA?

Az interjúkból az derül ki, hogy a kérdés nem volt egyértelmű. A legtöbben úgy nyilatkoztak, hogy nem a több, hanem a jobb, a hatékonyabb munka az, ami számít. Valószínűleg a „több munkát” egyszerűen többlet-idő ráfordításként értelmezték. (Feltételezem, hogy magukban így fordították le a kérdést: jobb-e annak a munkája, aki több időt tölt vele?) Nem sokan mérlegelték azt az aspektust, hogy a jobb minőségű munka általában több időráfordítást is igényel. Mivel ez a kérdés általában direkt módon is elhangzott – kivéve egy intézményt, ahol nem találtam a kérdésnek nyomát az összefoglalókban –, a válaszokat leírom.

Község

tanár: nem a több, hanem a jobb munka az eredményes (korszerű módszertan)

tanító: a több munka akkor hoz eredményt, ha minőségi a munka (módszertan, közösségformálás)

tanár: nem hisz abban, hogy a több munka jobb minőséget eredményez, mert ez a gyerekek tehetségén is múlik.

Város

tanár: nem az idő, hanem a hatékonyság a fontos.

tanár: szerintem igen.

tanár: szerintem nem, egyszer kell jól megcsinálni.

⁶ Természetesen tisztában vagyok ezen gondolatmenet veszélyével is, de úgy vélem, a lelkiismeretesség megóv az önzéstől, és az önfelmentés, hátrítás soha nem azonos a magunkkal való elégedettséggel – bár elismerem, ezeket a finom különbségeket nem könnyű megfoghatóvá tenni.

Megyeszékhely

tanító: Hisz abban, hogy a több munka jobb eredményt hoz. Az ismeretek aktualizálásába kell a legtöbb energiát fektetni.

tanár: Nem hisz abban, hogy a több munka jobb eredményt hoz. A hatékonyság a lényeg.

tanár: Nem hisz abban, hogy a több munka jobb eredményt hoz. A minőség a lényeg, azt pedig úgy lehet elérni, ha megfelelő emberek vannak alkalmazva a megfelelő helyen, megfelelő bér mellett.

PEDAGÓGUSOK ÉRTÉKELÉSE

A pedagógusok munkájának értékelésétől elválasztanám azt a kérdést, hogyan „értékelik”, jutalmazták a kiemelkedő teljesítményt, a plusz munkát.

A legtöbb intézmény pedagógusai, igazgatói „erkölcsi elismerésről”, „köszönöm”-ről, név szerinti, szóbeli említésről beszélnek, ami azonban a pedagógusok számára roppant fontos. A jutalmak gyakorlatilag mindenütt megszűntek, a minőségi bérpótlék sem áll mindenütt rendelkezésre.

Több pedagógus említette, hogy a munkáról, az elvégzett feladatokról nem kapnak érdemi értékelést, pontos visszajelzést. Meglepő, és szinte érthetetlen, hogy erre miért nem fordítanak figyelmet a vezetők. Mintha a feladat elvégzése után már meg is feledkeznének a dologról, marad a reflex-szerű „köszönjük”. Pedig a pontos visszajelzés az értékelés legfontosabb része – úgy látszik, ez elfelejtődött a módszertanból.

Szóbeli visszajelzés van egy-egy munka végén (tagintézményvezető részéről), de nincs alapos értékelés, az igazgató részéről nincs visszajelzés. (kisvárosi általános iskolai tanár)

A pedagógusok munkájának értékelésével kapcsolatos kérdések körül tapasztaltam az interjúkban a legnagyobb zűrzavart, a legtöbb ellentmondást és bizonytalanságot. Ebből arra következtetek, hogy az iskoláknak kiosztott, a pedagógus értékelési rendszer megteremtése mint feladat talán ki lett pipálva, de az általam vizsgált interjúk alapján nem vált élő, működő, valóságos gyakorlattá.

Először is érdekesnek találtam az értékelés céljához való viszonyulást. A kunhegyesi interjúk alapján például az a benyomásom, hogy a vezetők a pedagógusértékelés egyetlen funkcióját a bérpótlék szétosztásában látták.⁷ Egyéni visszajelzést addig sem adtak a kollégáknak, de mióta nincs bérkiegészítés, úgy tűnik, az értékelés is megszűnt, maradt a „köszönöm” valamilyen elvégzett feladat nyomán.

A legtöbb pedagógus nyilatkozatából úgy tűnik, nincsenek teljesen tisztában sem az értékelés szempontjaival, sem az önmagukról készült értékelésekkel.

*A pedagógusok értékelésének szempontjait a minőségbiztosítási csoport dolgozta ki. Az értékelést a munkaközösség-vezető, a szakmai vezetők, a tagintézmény-vezetők készítik el, és ezeket beszélik meg az igazgatóval. Az **értékelt személy nem tudja, mit írtak róla a munkatársai-felettesei**. Az értékeléseket **korábban** félévente kérték a minőségi bérpótlék szétosztásához, illetve az IMIP-hez, „de egyenként vissza nem jutott, hogy na, te most szorgalmasabban csináld meg például az adminisztrációt”. Az elvégzett munkáról a tagintézmény-vezető részéről **azért** van folyamatosan visszajelzés. A tanórai munkát nem lehet értékelni, mert túl kevés órát látnak. (kisvárosi tanító. Kiemelés BM)*

⁷ Saját tapasztalatom: a pedagógusok először azért tiltakoztak az értékelési rendszer ellen, mert félték, ez lesz az elbocsátások alapja. Aztán azért, mert úgysem lehet differenciálni, akkor meg minek. Gondolom, ezért tekintik megint feleslegesnek, ha nincs mód külön bérezésre.

Az interjúkban azokban az intézményekben sem hangzottak el a minőségi bérpótlék odaítélésének szempontjai, ahol még létezik ilyen. Úgy tűnik, általában az igazgató dönt, néhol bevonják a munkaközösség-vezetőt és/vagy a helyettest. Két intézményben új a vezető, ezzel magyarázzák a pedagógusok, hogy „még nem látják át az elvárásokat”, Kunhegyesen pedig – ahogy korábban említettem – mintha megszűnt volna az értékelés. Mindez tehát arra utal, hogy az iskolákban az értékelés körül meglehetősen zavaros a helyzet.

Egy pedagógus említett egy érdekes szempontot.

Egymás értékelésével is próbálkoztunk, de nem volt jó. Mert azt feltételeztük, hogy objektíven fogjuk kitölteni, de ez nekem sem sikerült. (megyeszékhelyi általános iskolai tanár)

A pedagógusok az értékelés szempontjaira vonatkozó direkt kérdésre általánosságokat mondtak – legyen pontos, végezze el a feladatait, plusz munka, versenyeredmények; mennyire „él együtt” az osztályával. Két igazgató említette az iskola hírnevének öregbítését mint fontos szempontot.

Érdekes az óralátogatáshoz való viszonyulás.

Egyetlen pedagógus említette, hogy számára fontos lenne, hogy az óráiról visszajelzést kapjon. (Jobban belegondolva meglepő, hogy az iskolai munka legfontosabb része, a tanóra, ilyen csekély érdeklődést vált ki az igazgatóból és a kollégákból.)

Mint ahogy korábban, a tanórai elvárásokkal kapcsolatos részben említettem, sehol sem látogatnak fél évente 1-2 óránál többet. Egyetlen intézményben tulajdonítottak a pedagógusok az igazgatói óralátogatásnak jelentőséget, de ott meg az igazgató vélekedett úgy, hogy az értékelésben az óralátogatás nem annyira fontos, mert „könnyű kirakatórákat tartani”. Mint az interjúkból kiderült, ebben az intézményben a látogatott órák elemzése négy szemközt történik. Ez a gyakorlat megítélésem szerint inkább paternalisztikus, mint tapintatos. Mivel az elvárások rejtve maradnak, ez kiszolgáltatottságot, bizonytalanságot eredményez, és kizárja a legfontosabbat: a kollektív tanulás lehetőségét.

Egy másik intézményben az igazgató másképp oldotta meg a dolgot.

A minőségbiztosítási csoport kidolgozott egy óraértékelő lapot, ami alapján előre be nem jelentett módon órákat látogat az igazgató és a minőségbiztosítási csoport. A munkafolyamatba akar belelátni, nem kirakatórákat nézni. (megyeszékhelyi igazgató)

A többi intézményben a megkérdezettek említést sem tettek az óralátogatásról.

A legtöbb nyilatkozó úgy vélekedett, hogy a pedagógusi munkát nem lehet objektíven mérni. A mérhető, számszerűsíthető rész (pontosság, adminisztráció, iskolában töltött idő) csak a kisebb, és nem is legfontosabb elemei a munkának. Gyakorlatilag senkinek semmilyen ötlete nem volt sem a terhelés, sem az értékelés objektívabbá tételére. (Ezen persze nem kell csodálkozni, hiszen a feladat nagyon nehéz.)

Van olyan pedagógus, aki kerek-perec elutasítja a differenciált bérezést, éppen az objektív megítélés lehetetlensége miatt.

Arra a kérdésre, hogy kinek kellene végeznie ezt az értékelést, vegyes válaszok születtek. Csupán egyvalaki jelezte, hogy ebbe bevonná a szülőket és a gyerekeket is. A legtöbb pedagógus szerint a jó vezető látja a legjobban a pedagógusok teljesítményét, de volt, aki szerint „biztosan nem az igazgató” erre a megfelelő személy.

Nincs arra objektív eszköz, ami láthatóvá teszi, kinek milyen a munkája, mennyit dolgozik, mennyire megterhelt. Ezt az igazgató látja a legjobban, de nem azért, mert statisztikákat csinál. (megyeszékhelyi általános iskolai tanár)

Néhányan említették a többoldalúság előnyét (munkaközösségek, vezetők). Volt, aki megjegyezte, hogy „egy pedagóguscsoport biztosan össze tudná állítani a szempontokat” a pedagógus értékeléséhez, megfelelkezve arról, hogy az iskolában a minőségbiztosítási csoportnak éppen ez volt (lett volna?) a feladata.

„Marad az, hogy a kollégák, a vezetők próbálják az ismert, a gyakorlatban látott, a megszerzett tapasztalatok alapján minősíteni” a kollégát. „Azok kezébe kell a döntési lehetőséget adni, akik a legjobban ismerik a pedagógust.” Ebben bene vannak szerinte a szülők és a gyerekek is, bár ezekkel ő óvatosan bánta. (kisvárosi igazgató)

Megjegyzések

Úgy vélem, a terhelés egyenlősége mint cél hamis demokratizmus; egyenlőség helyett inkább valamiféle igazságosságra kellene törekedni. Az vállaljon, vállalhasson többet, akinek több tehetsége, energiája, fantáziája, ambíciója van.

Az igazságosság mibenlétéről természetesen szükséges volna szakmai vitát folytatni. Itt most két szempontra hívnám fel a figyelmet: a szabad vállalásra és a plusz erőfeszítés honorálására.

A pedagógusok beszámolóí alapján ugyan van szabad vállalás, de ez inkább azt jelenti, hogy természetesnek fogadnak el egy bizonyos kialakult hagyományt a feladatok elosztásában. (Miért természetes pl., hogy csak a magyar szakosok csinálhatnak iskolai ünnepséget?) Több pedagógus megfogalmazta, hogy bár a vezetés igyekszik megtalálni a megfelelő embert egy adott feladatra, nem igazán lehet feladatot visszautasítani, mert ez a vezetőséggel való konfliktusokat, az elbocsátás fenyegetését (is) jelentheti. A legtöbb intézmény túl van már néhány átszervezésen, elbocsátáson, sok helyen már régóta bizonytalanságban élnek a pedagógusok. Ilyen körülmények között az elbocsátás réme nem fantom, hanem realitás.

A szabad vállalásnak is, a plusz munka honorálásnak, a pedagógus értékelésnek is csak az lehet az alapja, ha világosabban látjuk, mi a munkaköri kötelesség, mi az elvárható minimum. Itt szinte azonnal hatalmas problémákba, akadályokba ütközünk.

Korábban már említettem, hogy a pedagógusmunka nagyon eltérő lehet az intézmény jellegének megfelelően. Így a munkaköri kötelességet, a feladatok körének minimumát központilag előírni eleve kudarcra ítélt vállalkozás. Nyilvánvaló, hogy ezt csak helyileg lehet megtenni.

Ezzel kapcsolatosan azonban két súlyos kérdés merül fel: 1) ki legyen az, aki értékeli, és az elvárható minimumot megállapítja, és 2) hogyan lehet elkerülni a terhelés óriási eltéréseit az intézmények között.

1) A pedagógusmunka nem mérhető objektíven, mert lényegét tekintve kreatív, művészi tevékenység, és mint ilyet, leginkább egy szakértő képes megítélni. Egy ilyenfajta minőségi értékelésnek azonban feltétele, hogy a szakértő minden érdekelt feltétlen bizalmát élvezze. A szakértő elfogadottságát és a mérés megbízhatóságát növeli, ha legalább a szempontok kérdésében szakmai konszenzus van,⁸ és ha a mérést több, nagy gyakorlattal rendelkező szakértő végzi. Esetünkben ezek a szakértők lehetnének az igazgatók, a munkaközösségvezetők, illetve a közösség által felkért személyek, akár a tantestületen belülről, akár kívülről.

Ezzel kapcsolatosan problémák merülnek fel. A kisebb gond, hogy vajon van-e ehhez elég hozzáértés és idő. A nagyobb gond a bizalom kérdése. Az igazgató a testület és a fenntartó között „lebeg”, és valódi dilemma, kihez legyen lojális. Végzetesen függ a fenntartótól (az iskola anyagi helyzete és a saját munkaviszonya miatt is). Kinevezésébe a testület

⁸ Ez a munka – amennyire én látom – még fel sem merült.

érdemben nem szólhat bele. Ez erősen alááshatja a testület bizalmát. Ugyanakkor – mint egy igazgató jelezte – annak is vannak veszélyei, ha egy igazgatónak „politikusként kell viselkednie”, mert ha az állása a pedagógusok szavazatán múlna, megvesztegethetővé, befolyásolhatóvá válhatna. Itt is a nyilvánosság, a külső és belső kontroll többszörös, egymást is támogató/ellenőrző mechanizmusai gátolhatnak meg a – bármilyen irányú – túlkapásokat.

Meggyőződésem, hogy a minőségi munka nem értékelés, minőségi bérezés kérdése. A leghatásosabb ösztönző szerintem az egész munkatársi közösség nyomása ill. elismerése. Ennek megteremtése érdekében a legnagyobb mértékű transzparenciára kellene törekedni, azaz arra, hogy mindenki minél nagyobb betekintéssel lehessen a másik munkájára. Ennek nem az lenne a célja, hogy valakiket lehetetlen helyzetbe hozzunk, kiszolgáltatassuk a hatalomnak stb., a hangsúlyt az egymástól tanulásra, az együtt fejlődésre kellene tenni.

A munkaközösségeknek meg kellene nézni pl., ki milyen dolgozatokat írat, és azt hogyan javítja ki. Bárki, bármikor, akár váratlanul is bemehessen bárki órájára. (Hányan mondhatják el ma magukról, hogy a munkájuk magánügy? Persze bizonyos ésszerű korlátozások bizonyára szükségesek volnának, de az elvet fontosnak tartom.) Ennek persze akkor lenne igazán értelme, ha az órákat módszertani szempontból elemeznék, értékelnék is.⁹

A pedagógusok rengeteget tanulhatnak mindebből. Az, hogy mindig készen kellene állni arra, hogy mások látják a munkát, jótékony hatással volna a fegyelemre. Egy ilyenfajta transzparencia pedig nagyobb felelősségre készítetné a „hivatalos” értékelőket is. 2) Az intézmények közötti terhelés kiegyenlítése talán még nehezebb kérdés. Az iskolák sok évtized alatt kialakult presztízs-sorrendje egyben az itt tanító pedagógusok presztízsét is kijelölte. Ha a bérekben nincs is, a munkában – elsősorban a sikerességben, a siker/munka arányban – meglévő különbségek fontosak. Ha a „nehéz” iskolákat megjelöljük – például abból a célból, hogy órakedvezményt vagy több bért adjunk azon a címen, hogy ott jelentős mennyiségű többletmunkát kell végezni –, akkor könnyen előállhat egy, a szándékkal éppen ellentétes hatású, a megbélyegzettségéből fakadó effektus, ahogy pl. Franciaországban is történt.¹⁰ Félő, hogy a kedvezmények nem a legjobb pedagógusokat csalogatnák ezekbe az iskolákba, hanem kontraszelekciót indítanának el.

Ha pedig a „könnyű” iskolák pedagógusait köteleznénk arra, hogy olyan plusz munkákat végezzenek, amelyek eddig eszükbe sem jutottak – kiegyenlítendő a terhelést –, ezzel a tanulók közötti különbségeket erősítenénk még tovább.

Pillanatnyilag egyetlen ötletem van: a pedagógusok szociális munkáját kellene külön díjazni, természetesen megfelelő biztosítékok mellett. Ha a családokkal/gyerekekkel foglalkozó rendszer elemei/tagjai között létrejönne egy valódi, a szervezeti keretek által is támogatott együttműködés (ami szerintem jelenleg nincs, bár nem vagyok a téma szakértője), és ennek az együttműködésnek a pedagógus (értelemszerűen az osztályfőnök, mert az egy szem gyermekvédelmis ehhez édeskevés) teljes jogú tagja lenne, aki megfelelő funkciókkal, hatáskörökkel, ezáltal körülírható feladatokkal rendelkezik, ezt talán már kisebb kockázattal lehetne honorálni.

AZ ÖSSZEVEDÉS HATÁSA

Az interjúkból kirajzolódó kép azt mutatja, hogy az intézmény összevonások motivációja kizárólag anyagi természetű, szakmai szempontok nem játszottak szerepet (hacsak az alacsony óraszámú tárgyakat tanítók problémájának rendezését nem számítjuk ide). Ez még önmagában nem lenne baj, ha az összevonás *után* az intézmények kihasználnák az ebben rejlő –szakmai –

⁹ Mindez a mai óraszámok mellett utópia.

¹⁰ Varga Júlia szóbeli közlése a Padtárs konferencián.

lehetőségeket. Erre vonatkozóan azonban elég kevés utalást találtam – igaz, hogy az interjú nem erre a témára irányult, tehát nem jelenthető ki, hogy biztosan nincs ilyesmi. Összbenyomásom az, hogy az összevonásokat érdekházasságnak tekintik, és inkább azt tartják pozitívnak, ha az intézmények megőrzik korábbi arculatukat, ha az összevonás a napi munkában nem hoz lényegi változást.

Az elmondottaknak megfelelően az összevonások – úgy tűnik – nem befolyásolják érdemben a pedagógusok munkaterhelését, általában mindenki ugyanazt a feladatot folytatja, mint az összevonás előtt. Plusz munkát, terhet jelenthetne az intézményközi munkacsoportok – egyébként nagyon hasznos – gyakorlata, de ennek az általunk vizsgált intézményekben még nincs jele, egyedül Kaposváron kísérleteznek hasonlóval.

Néhány egyszakos vagy alacsony óraszámú kollégának megoldást hozott az, hogy több intézményben tanít, így összejön a kötelező órászáma.

Bár az igazgatók nem részletezték ezt, de több utalás hangzott el, és amúgy is nyilvánvaló, hogy a vezetőség munkáját, túlterheltségét növeli az intézmények egyesítése. A mennyiség növekedése mellett új szakmai, gazdasági, technikai és személyi problémák jelentkeznek. Bár a feladatok valamiféle elosztására mindenütt kísérletet tesznek, általában nincs elegendő (gazdasági, számítástechnikai, adminisztratív) segítő munkatárs.

Az alábbiakban részletezem, amit ezzel kapcsolatosan sikerült kihámoznom az interjúkból.

Zomba

Ebben az intézményben az összevonás formálisnak tűnik, nincs befolyással a pedagógusok mindennapi életére.

A megkérdezett három pedagógus mind a központi telephelyen, Zombán tanít, így nem lehet összehasonlítani, hogy vajon a többi telephelyen milyen a pedagógusok terhelése.

A pedagógusok nem tesznek említést arról, hogy az összevonás rájuk bármilyen következménnyel jár/járt volna. Egyikőjük szerint ez a vezetésre ró nagyobb terhet, de erről sem a többiek, sem az igazgató nem tettek említést. Az igazgató valószínűleg tervezi a feladatok jobb elosztását, szervezését, mert említést tesz egy készülő szervezeti változásról: az óvodaügyekért és az iskolaügyekért felelős igazgatói poszt létrehozásának szándékáról.

Az igazgató szerint az áttanítás 3 pedagógust érint, akik a központból járnak ki a többi telephelyre, az órászámuk 10%-ban. A megkérdezett pedagógusok teljesen tájékozatlanok ebben. Nem tudunk arról, van-e valamiféle szakmai együttműködés az intézmények között.

Zombán óvodák is tartoznak az összevont intézményhez. Vajon javítja-e ez az óvoda-iskola átmenetet? Segítik-e a tanítók és az óvónők egymás munkáját? Van-e valamiféle szakmai együttműködés az alsó tagozatok és a zombai központi iskola között?

Kecskemét

A kecskeméti összevonás indokairól nincs szó az interjúban.

Az intézményt a Kecskemét és Térsége Többcélú Társulás tartja fenn. Kecskeméten kívül három község vesz benne részt. Közös igazgatású az intézmény; egységes tantestület, egy SzMSz van, de az igazgató hangsúlyozza az intézmények önállóságát, lassú, elsősorban szervezésbeli, ésszerű egységesítésben, bizonyos mértékű összehangolásban (pl. a nem szakrendszerű oktatás arányainak egységes megállapítása) gondolkodik.

Minimális az áttanítás.

Az igazgatói interjúban elhangzik az „ovisuli” szó – ez arra utal, hogy van valamiféle szakmai kapcsolat az iskola és az óvoda között.

Kunhegyes

A kunhegyesi mikrotársulást szintén anyagi megfontolások hozták létre. A társuláshoz két kunhegyesi és két község általános iskolája, valamint egy kunhegyesi szakiskola tartozik.

A fenntartó a kunhegyesi önkormányzat és a községi önkormányzatok. A társulást a normatíva eredményesebb lehívása és hatékonyabb felhasználása ösztönözte. A társulás a túlélést jelenti Tiszagyendának és Tiszaroffnak. A pénzügyek közös irányítás alá vonása nem volt problémamentes. A szakmai munkát összehangolni ehhez képest egyszerűnek bizonyult, mert a szakmai elképzelések és a gyakorlat között nem voltak nagy eltérések. Az együttműködést az igazgató jónak ítéli, sikerült megőrizni a tagintézmények viszonylagos szakmai önállóságát. (kisvárosi igazgató)

Mint az előbbi részletben olvasható, az igazgató sikerként könyveli el, hogy a tagintézmények önállóak.

Kunhegyesen van áttanítás, de nem derül ki, pontosan hány embert, milyen arányban érint. Az igazgató szerint a kötelező óraszámok kitöltését oldják meg így. Ezáltal javult a szakos ellátás, de a folyamat az intézmények korábbi ellentétei miatt nem volt feszültségmentes.

Az interjúalanyok megnyilatkozásaiból úgy érzékelttem, hogy az áttanítás nem hozott pozitív változásokat – bár az intézmények közötti ellentétekre nem tudni, milyen hatást gyakorolt –, sőt, felfigyeltem egy negatív jelenségre. Az „áttanítókat” úgy kezelik, mint aki sehová sem tartozik, akire nem lehet igazán számítani (őket a kutatás során nem kérdezték meg, de a többiek elejtett megjegyzéseiből erre lehet következtetni).

Megítélésem szerint itt is lehetne tanulni egymástól, közkinccsé tenni a nehézségek közepette kiizzadt, kikísérletezett munkamódszereket. Az alábbi részlet ütötte meg a szemem – ezt a munkamódszert érdemes lenne továbbadni más intézményeknek is.

Mindenkinek tudni kell a másiktól, mert ha valaki hiányzik, át kell venni a munkáját. Emiatt naprakésznek kell lenniünk egymás ügyeiből, problémáiból; rendszeresen tartunk esetmegbeszéléseket. (kisvárosi szakiskolai tanár)

Bár a kolléga úgy véli, hogy „ez nagyon sok energiát elvesz”, igazából olyan működésmód, amelynek sokszoros a haszna, és érdemes lenne máshol is alkalmazni.

Debrecen

Ez az egyik legkülönösebb történet.

A Bányai Júlia ének-zenetagozatos általános iskola Debrecen belvárosában van. 50 éves rivalizálás folyik köztük és a város másik zenetagozatú általános iskolája között, amelyik 1977-ben a Tanítóképző, majd 1993-tól a Kölcsey F. Ref. Tanítóképző gyakorló iskolája lett. Ez megpecsételte a Bányai sorsát, mert bár zenei eredményeik továbbra is kiválóak, a presztízsharcban alulmaradtak. (Ezek a saját háttérinformációim, minderről nem volt szó az interjúkban.) A helyzeten tovább rontottak a gyakran változó – és úgy tűnik, nem elég rátermett – vezetők intézkedései. (Erre történt utalás.)

Úgy tűnik, a város nem bír el két ének-zene tagozatot.

A profilunk nagyon értékes, de talán korábban is észre kellett volna venni, hogy a mostani piac nem ezt igényli, valamilyen más profilt is ki kellett volna már rég alakítani, mert a szülők nagy részét a számítástechnika, a nyelvek érdeklik, a sport. Ilyen szempontból kicsit háttérbe szorult az utóbbi időben az iskola. Mert az ének is nagyon sok értékes dolgot fejleszt a gyerekekben, de a szülők nem ezt várják. (megyeszékhelyi tanító)

„Gazdasági szempontokból” az iskola egy Debrecen melletti, magas arányban roma lakosságú község, Mikepércs általános iskolájával társult. A társulással azonban a Bányai nagyon rosszul járt.

A pályázati lehetőségek megcsappantak, mert a tagintézmény, a mikepércsi Hunyadi Általános Iskola tagintézményként nagyon sok pályázatot megnyer. Ez a „házasság” nem jött jól a Bányainak, itt sokkal jobbak a mutatók, mégis rosszabbak a körülmények. Az iskola infrastruktúrája, felszereltsége a két iskola között fordítottan arányos. A tagiskolával szemben abszolút hátrányban van a Bányai, mert a mostani törvények a hátrányos helyzetű gyerek számára írják elő a megfelelő feltételek, környezet biztosítását. (megyeszékhelyi igazgató)

A két iskola tehát a lehető legnagyobb mértékben különbözik egymástól. Áttanítás, kapcsolat nincs, nagy a távolság is.

A két intézmény olyan messze van egymástól, mint Makó Jeruzsálemtől. A mikepércsi egy integráltan oktató, befogadó iskola, körzetét tekintve ott enyhe értelmi fogyatékos gyerekeket fogadnak, látás, mozgásfogyatékosakat. Magántanulóik vannak, magatartászavaros, családi problémás gyerekek, amire biztosítani kell a szakszerű oktatás miatt a különböző speciális szakembereket. A továbbtanulási statisztika ott inkább a szakiskolák felé tendál. Pedagógusok tekintetében a különbség inkább a profilban van. A szakos ellátottság ott is 100%-os. Más a profiljuk. Kevesebb egyéb feladatuk van, sok munkacsoport működik a hatékonyabb tanítás miatt, de ez nem külsőleg nyilvánul meg, hanem nagyon sok értekezletet jelent, elemzést, esetmegbeszélést. (megyeszékhelyi igazgató)

A debreceni iskola pedagógusai nem örülnek ennek a változásnak, bár úgy tűnik, nem vitatják.

Mióta gazdasági szempontok miatt kistérségi iskola lettek, mostohának érzik magukat, pedig ugyanúgy dolgoznak. (megyeszékhelyi tanító)

Az igazgatónő a tagintézményből jött. Most két független intézményt igazgat. Meglepő számomra, miért nem látja, hogy a két intézmény pedagógusai milyen sokat tanulhatnak egymástól. (A megkérdezett debreceni pedagógusok jelezték, hogy már ebben az iskolában is megjelentek a nehezen kezelhető, agresszív stb. gyerekek. Erről nagyon sokat lehetne tanulni azoktól, akik nap mint nap ilyen gyerekekkel dolgoznak.)

Kaposvár

Az összevonást itt is anyagi megfontolások hozták létre.

A kaposvári önkormányzat kistérségi társulás többcélú társulásban lát el oktatási és szociális feladatokat. Kifejezetten olyan településekkel társult, ahol nincs oktatási intézmény, hogy a bejáró normatívát kaphassa a város. 2009-től csak akkor jár a bejáró normatíva, ha az intézmények egy OKM kód alatt szerepelnek. Mivel 80 millió forinttól estek volna el, ezért egy kód alá integrálták az összes általános iskolát. (kisvárosi igazgató)

Az eredeti motivációtól függetlenül viszont ez az – az interjúk alapján megítélve – egyetlen település, ahol tényleges szakmai együttműködés kezd kiépülni az összevont intézmények között.

Közös tantárgyfelosztás van, van áttanítás, közös a pedagógiai program, de vannak speciális helyi programok... Vannak szakmai munkaközösségek az integrált intézményen belül, úgy hívják, hogy városi közösségek. A szakmai közösségi szervezetek új rendszer, előtte nem volt ilyen kapcsolat az iskolák között. Minden iskola delegált egy képviselőt és aztán ők választották vezető maguknak. A szakmai előnyök kézzel foghatóak: a tanárok az egymástól való tanulás lehetőségét pozitívnak ítélik meg, bemutató órákat szerveznek, a tankönyvrendelést városi szinten tudják megszervezni, a területi sportbajnokságon jobban szerepelnek, mert minden iskolából a legjobb kerül a csapatba, stb. (kisvárosi igazgató)

Győr

A győri intézményről elég keveset lehet megtudni, csak igazgatói interjúnk van, és annak megbízhatósága felől is vannak kétségeim az alany ellenséges hozzáállása miatt.

A győri többcélú intézmény. Az igazgató úr által rendelkezésre bocsátott melléklet alapján óvoda, általános iskola és szakiskola tartozik hozzá.

Nem derül ki, hogy a társulás mikor, milyen céllal jött létre.

Az általános iskola és a szakiskola egy épületben van, az igazgató szerint 19 pedagógus mindkét részen tanít. Az óvoda és az iskolák között nincs kapcsolat.

A szakképzőben 68% a hátrányos helyzetűek aránya. Az IPR bérkompenzációt az óvodában is igénybe veszik.

Számomra úgy tűnik, hogy ez az iskola az „utánam az özönvíz” stratégiát választotta a túlélésre. Az igazgató úr 16 éve van a posztján, és Győr város azt a politikát folytatja, hogy „iskolát nem zárunk be”. Ez talán megmagyarázza a helyzetet. „Kevés pályázati lehetőségük van az alacsony tanulói létszám miatt”, fejlesztési projekteken nem vesznek részt, „az önrész miatt”. Az egészségügyi képzést elvitték egy másik iskolába (az igazgató úr szerint ez politikai döntés volt), így csak a számomra teljesen haszontalannak tűnő panziós-falusi vendéglátó szakmát oktatják.

Idézet az interjút készítő saját reflexióiból:

A Jókai Mórt viszont nem fejlesztik, ők azzal próbálnak versenyben maradni, hogy minden többlet feladatot bevállalnak, de nem a prosperálók közül. A megyéből így kerülnek ebbe az intézménybe a hátrányos helyzetű gyermekek, megfelelő oktatásuk azonban már kétséges... Az iskola híre sem a „legjobb” emiatt.

Az igazgató úr szerint fiatalokkal (az interjúzó szerint ez az 50 alattiakra vonatkozik) nem lehet dolgozni, mert nem terhelhetők. De a tantestület sajátos korösszetételére van talán másik magyarázat is. Az interjúkészítő nem hivatalosan, telefonon vette fel a kapcsolatot az egyik tanárral. Innen az idézet:

A tantestület többsége csak a nyugdíjkorhatár elérésére vár, a fiatal tanárok elkerülik az intézményt.

Ennyi információból úgy tűnik, mintha ez az intézmény a hátrányos helyzetű gyerekek „elfekvője” lenne. Kérdés, mikor figyel fel erre a roma érdekvédelem. (Megjegyzem, a roma szó egyszer sem szerepelt az interjúban.)

ELÉGEDETTSÉG, TERVEK, VÁLTOZÁSOK IRÁNTI IGÉNY

A megkérdezettek kivétel nélkül lelkes, munkájukat szerető, és így elégedett pedagógusok. Senki nem akar munkát, munkahelyet változtatni. Néhányuk jelezte, hogy néha elcsügged, fáradtnak, túlterheltnak érzi magát, legfőképpen amiatt, hogy az erőfeszítés nem mindig hozza meg a várt eredményt.

Többen jelezték, hogy szeretnék fejlődni: módszertanban, tanulástanításban, informatikában, konfliktuskezelésben, a nehezen kezelhető gyerekekkel való bánásmódban.

Ezen kívül sokan említettek olyasmit, amiben változást szeretnék. Ezeket csak felsorolom az alábbiakban.

Több szakmai és magánéleti kapcsolat, egyenletesebb munkaterhelés a tantestületben.

Több továbbképzés, szakmai konzultációk.

Nagyobb anyagi elismerés, jogok és köteleességek egyensúlya a pedagógusoknál is.

A kötelező óraszámok a szak szerint különbözőek legyenek; az életkorral csökkenjenek.

Lehetőség a szigorúbb büntetésre fegyelmi vétségek esetén; legyen elküldhető a kezelhetetlen gyerek (onnan is, ahonnan most nincs hova...)

Több segítség a jegyzőtől, a gyermekjóléti szolgálattól.

Több csoportbontás; pedagógiai asszisztens, több logopédus, fejlesztő pedagógus, gyógypedagógus, akik segítenék a munkát.

A kunhegyesi igazgatónak részletes javaslatai voltak, ezeket változtatás nélkül átemeltem az interjúból:

1. állandóság, stabilitás az iskolában:
 - el kellene dönteni, az iskola önálló vagy nem önálló, ki kell jelölni a határokat, de aztán azt tartásuk tiszteletben
 - programokkal, pályázatokkal ne kényszerítsék bele folyton az iskolát valami másba, főleg, amire nincsen felkészülve
 - átgondolni a követelményrendszert, ne változtassanak állandóan rajta
2. le kellene menni a szakembereknek az iskolákba néha, hogy lássák, hogyan működik a gyakorlat, hogyan látja a gyakorló pedagógus például a nem szakrendszerű oktatás kérdését
3. az osztálylétszámokat, csoportlétszámokat nem szabad emelni, mert a minőség rovására megy (nem szabad a külföldiekhez hasonlítani, mert ott más a követelményrendszer, mások az eszközök, nem látszik, ott a háttérben hány asszisztens segíti a munkát)
4. a pedagógusok ösztönző rendszerét megtartani:

anyagi elismerése a munkának, hogy ne mondhasa a pedagógus (bár szerencsére kevesen jutnak el ideig):

 - „hiába dolgozok többet, semmivel sem leszek jobb, mint a másik”
 - „minek szaggassam magam, úgyse kapok többet, sőt, még inkább belém rúgnak”
5. visszaadni az iskoláknak és a tanároknak bizonyos jogokat, mert nagyon kiszolgáltatottak (ez kényes terület, mert nem szabad, hogy sérüljenek a szülői/ gyermeki jogok)
 - tisztázni: „a gyermekek mindenek fölött álló joga” – ez mit jelent? Semmiképpen sem anarchiát, és hogy a gyerek azt csinálhasson, amit akar.
6. nincsenek hagyományos magyar értékrendre épülő nevelési célok
7. a pedagógusok megbecsültségét, elfogadottságát növelni a társadalomban
 - pedagógusképzés: „megalázó helyzet, hogy az megy pedagógusnak, akit máshová nem vesznek fel”
 - a média hatása: „A pedagógus csak akkor jöhet szóba, ha pedofil, vagy valamilyen szélsőséges dolog kapcsán. Olyat nem nagyon tűznek a zászlajukra, hogy valaki mekkora nagy teljesítményt ért el egy gyerekkel.”
 - a szülőkkel szemben legyen meg a biztos törvényi háttér („most vagy elfogadja a tanárt, vagy nekimegy”)
8. a kisiskolák felszámolását megállítani: „nagyon nagy baj, hogy az iskolákat a normatíva irányítja... szó sincs szakmai dolgokról”
9. az SNI tanulók ellátása:
 - nincs annyi szakember, amennyi ellátandó feladat
 - délutáni különfoglalkozásra alig tudják ott tartani a gyereket (csak ha a szülőnek is fontos), inkább nem megy aznap iskolába, amikor fejlesztő óra van – miért nem lehet a tanórán, a szaktanárral együttműködve fejleszteni ezeket a gyerekeket?
10. pontos, komoly bemeneti mérések és felmérések kellene, hogy lehessen a „hozzáadott pedagógiai értéket” ennél jobban mérni