

Vázlatos gondolatok Szolnok város pedagógiai bizottsága munkaprogramjának kialakításához

„Eredeti tudatlanságfelhalmozódás korszakának is nevezhetnénk az elmúlt negyven évet. Most, amikor némi szellemiekre szükség volna, amikor az értelemnek nem kell rejtőzködni tovább, most látható világosan, a hiány micsoda páratlan bőségére tettünk szert néhány évtized alatt. Aki ezzel nem számol, bizonyosan rajtaveszt, bármibe is kezdett volna. ... Társadalmi életünk minden szférája egy primitív struktúra szűkös vagy terjengős változata. A struktúrák belső logikája ezeket a rendszereket folyton a felbomlás felé sodorja. Válságaikból csak egymáson élősködve, egymásba kapaszkodva evickélhetnek ki, az általános romlás felé.”

(Takács Géza: Az élő feltámadása. Magyar Napló, 1989. okt. 20.)

A jóslat beteljesülni látszik, a kibontakozó demokrácia intézményi keretei mintha csak formáikban hoztak volna újat. Nem változott alapvetően az iskola helyzete sem, a válság egyre súlyosabb. Amikor az önkormányzat felajánlotta, hogy részt vehetek a pedagógiai bizottság munkájában, abban a reményben fogadtam el az ajánlatot, hogy segíthetek elkerülni egy rosszul működő szervezet önátmentését az új viszonyok közé. Ugy érzem ugyanis, hogy az eredeti elképzelés, amely a pedagógiai bizottság kezébe adná a város oktatásügyének szabályozását, voltaképp a korábbi központi vezérlés átmentési kísérlete. Alábbi gondolataim ennek kritikáját és egy másféle, nem igazgatás-, hanem menedzserszemléletű vezetés körvonalait igyekeznek kifejezni.

Az önkormányzati törvény oktatási bizottságok létrehozását tette lehetővé. Az önkormányzat természetesen igényelte, hogy egy szakemberekből és képviselőkből álló bizottság vázolja fel előtte a város oktatási intézményeinek helyzetét. Könnyű volt a bizottsági tagok meghívása ott, ahol az iskolákban már megindultak a kibontakozási folyamatok, felszínre kerültek elképzelések, személyiségek. Ennek hiányában valószínűleg puccsszerű kinevezésekre került sor, ahol a szakmai hozzáértés helyett a politikai nézetek azonossága volt a válogatás szempontja. Szolnok város önkormányzata, ennek tudatában, hangsúlyozottan ideiglenes bizottságot hozott létre, jelezve, hogy a későbbiekben szeretné megtalálni a bizottság helyét a városi közéletben.

Azt hiszem, a bizottság legelső feladata, hogy saját szereplehetőségeit áttekintse. Ezt akkor teheti meg, ha felvázolja a város oktatási intézményeinek helyzetét.

Az iskola világa minden ízében komoly válságjelenségeket mutat. Anyagi szegényesség, szétszúrt értékrend, felbomlott vezetési struktúra, szakmai igénytelenség. (Lefelé nivelláló egyenlődsdi, merevség, a tulajdonosi szemlélet és a valós igényekhez igazodó képzési programok hiánya stb.)

A bizottság feladata, hogy elkészítse azt az általános képet, amelyhez mindenki hozzáteszi a maga szempontjait. Magam – egy olyan tantestület tagjaként, amely az elmúlt évben nagy port felvert válságot élt meg – mindössze a helyzet súlyosságának jelzésére vázolnám néhány sorban a résztvevők helyzetét.

Az oktatás világának vannak alanyai, operatív résztvevői és remélhetőleg lesznek menedzserei, szerephez juthatnak egyéb résztvevők is. Az iskola önállósága – amit újabban nagy

értékként emlegetünk – valójában az iskola magáramaradását jelentette a puha diktatúra fokozatos feloszlásával. Önállósággá ez akkor válhatott volna, ha a központi irányítás mögül eltűnő politikai erő átadta volna a helyét az iskola valódi tulajdonosainak, a szülőknek-gyerekeknek, a helyi önkormányzatnak. Ha ezek a résztvevők beleszólási lehetőséget kaptak volna az iskola belső ügyeibe.

A szerepek nem válnak el élesen, a gyerekek például leginkább alanyok, de bizonyos operatív szerepeket is elláthatnak; a szülők alanyok, operatív résztvevők és menedzserek is lehetnek egy személyben. Nyilvánvaló azonban, hogy a jelenlegi iskolában a szülők-gyerekek az oktatás alanyai, a tanárok az operátorok, az önkormányzat pedig menedzseri feladatokra készülődik. (Jó esetben.)

Az alanyok helyzete

A gyerekek – négy-öt táskával botladozó (iskolatáska, uzsonnásszatyor, benti cipő, testnevelés-felszerelés és még egy műanyag szatyor az aznapi technikaóra eszközeivel); napi 7–12 órában könyvek fölött görnyedező; az órákon részben alul-, részben túlterhelt, de legfőképp unatkozó kis emberkék. Teljesen természetes számukra, hogy ha meg akarnak tanulni egy idegen nyelvet, hangszeren játszani vagy számítógépet kezelni, különórákat kell venniük. Az iskola ezeket az igényeiket nem elégíti ki. Másik részüknek ugyanilyen természetes, hogy nyolcadikos korukig sem tanulnak meg összefüggően olvasni, valamennyire helyesen írni vagy százas számkörben osztani-szorozni. Ha egy tanárral szemben komoly kifogásaik vannak, csak „fű alatt” tehetik meg.

A szülők az iskola kiszolgáltatottjai. Nem lehetnek igényeik az iskolával szemben, annak kéréseit viszont korlátlanul teljesíteniük illik. Szeptemberben sok száz munkaórát töltenek el a felszerelések megvásárlásával, noha az iskola mindezt néhány óra munkával kiválthatná, ráadásul így nagykereskedelmi áron juthatnának hozzá a szülők az eszközökhöz. Nem választhatnak saját nevelési elképzeléseikhez közel álló iskolát, nem érznek különösebb különbséget az iskolák között.

Az operátorok helyzete

A pedagógusok közös problémája természetesen az alulfizettség, az oktatásügy maradékelvű részesevé a költségvetésből. Másik közös gond a pedagógiai ismeretek hiánya. A szocialista iskola tételezett céljai és valóságos működése között mély szakadék tátongott, és a pedagógiai irodalom nagy része egyszerűen az ideológia partján maradt. Az iskolában – a tanárok elég komoly ellenállása közepette – megjelenő pszichológia is kénytelen volt tudomásul venni az intézményes kereteket, így kritikája színtelen és élettelen maradt, a gyakorló pedagógusoknak csak kis töredéke igyekezett magának szakmai eszközöket keresni, az iskolai nevelés főleg fogalom alatti szinteken folyt.¹

A másik nagy gond az, hogy a tanárok jelenleg nem tulajdonosai, hanem alkalmazottjai az iskolának, ez azonban már ahhoz az ellentmondáshoz vezet, amely az iskolavezetés és a tantestület között feszül.²

Az iskolavezetés korábban világosan meghatározott politikai megbízás alapján működött. Az igazgató a központ előretolt embere volt, viszonylag szűk mozgástérrel. (Ami persze tehetséges ember kezében elég tágnak bizonyulhatott ahhoz, hogy összetartsa egy jó hangulatú testületet.) Megbízását nem a testülettől kapta, felelősséggel nem nekik tartozott. Amikor szétfoszlott a központ ereje, a testület megkapta az igazgató kinevezési jogát, a

¹ Ezt nevezte *Galicza János* „kvázipedagógiának” *Tekintély és alkotás a pedagógusmunkában című* írásában. Tankönyvkiadó, Bp., 1981. 51. o.

² Rosszszívű szó ez a „tulajdonos”. Valójában a tanár sohasem az iskolának lesz tulajdonosa, hanem az iskola pedagógiai mezejének.

központ csak a szakmai alkalmatlanság homályos, körvonalazatlan és szinte soha nem alkalmazott vétőjogát tartotta meg magának, de nem kapta meg a felelősségvállalás kötelezettségét. Elfogadhatta vagy elutasíthatta az igazgatót, de ha megválasztotta, akkor annak továbbra is az egyszemélyi felelős vezető pozíciójából kellett irányítania a testületet. Ez régi eszközeit kivette a kezéből, újakat nem adott. Tehetséges igazgatók és testületek találkozásakor persze elindult a szakmai megújulás, általában azonban egy minőségi erózió ment végbe. A *tanárok* lassan felhagytak az óravázlatok, napközis-foglalkozási tervek írásával, nem helyettesítettek szakszerűen, az órák egyre szürkültek.

Közös gondja az iskoláknak, hogy nincs olyan szintér, ahol kezelhetővé válnának ezek a feszültségek, ahol megjelenhetnének, megütközhetnének az eltérő érdekek és vélemények. Ezen a néhány közös gondon túl ugyanis a testületek sajátos rétegeződést mutatnak. Mindehnytt vannak, akik a változatlan sodródás, az előre-, illetve a hátramenekülés hívei.³

Különböző pedagógiai felfogások élnek együtt. Egymás mellett tanít a rogersi pedagógia híve és a „katedrapedagógus”.

Ezzel el is érkeztünk a menedzserek feladatához. Legelső dolguk az, hogy valódi részvételi jogokat adjanak a partnereknek a folyamatok szabályozásában, és színteret biztosítsanak ehhez a munkához.

A menedzserek helyzete

A szocialista iskolát nem menedzselték, hanem igazgatták. Természetesen volt azért arra példa, hogy tanácsi vezetők anyagi támogatást nyújtottak megújulási törekvésekhez, ez azonban esetileg és informális szinteken történt.

Az igazgatás feladatát a művelődési osztályok látták el a szakfelügyelet segítségével, amely később a pedagógiai intézetek keretei között vált önálló tanácsadói intézménnyé.

Az iskolák önállósodása fokozatosan feleslegessé tette a szabályozó, igazgató, ellenőrző feladatok legnagyobb részét, s ilyen értelemben az intézményeket is.

Az újonnan megválasztott önkormányzat feladata, hogy megkeresse helyüket, feladataikat. Miféle választási lehetőségei lesznek az önkormányzatoknak?

A törvényi szabályozás meglehetősen nagy szabadságot biztosít a képviselő-testületnek. Ha alapvetően elégedettek az iskolák működésével, problémátlanak érzik a település oktatási viszonyait, akkor a pedagógiai bizottságra csak mint tanácsadó testületre, etikai kamarára van szükség.

Hasonló a szituáció akkor is, ha a helyzetet ugyan válságosnak érzékeli, de a művelődési osztály kész tervekkel lép az önkormányzat elé, amelyben meghatározza az oktatásügy innovációjának legfontosabb feladatait, felvázolja saját menedzserei szerepét, és ez a terv elnyeri a képviselők egyetértését.

Ha az iskolák működésével elégedett, a művelődési osztályt viszont felesleges, kontra-szelektálódott, túlduzzadt apparátusnak tartja, valószínűleg azt várja a bizottságtól, hogy annak szerepkörét átvegye, másodállásban végezve el az osztály tervezési, igazgatási, ellenőrzési feladatait (hogy aztán a hivatali logika szerint a másodállásból főállásuk legyenek).

Bizonyára mindhárom megoldásra akad majd példa, remélem azonban, hogy az önkormányzatok többsége ráébred arra a csapdára, amely a korábbi központi irányítás bizottsági megvalósításában rejlik, és a bizottságok feladatává nem a szabályozást, hanem a menedzselést, az oktatási folyamatban részt vevők alkufolyamatainak kezelését teszi. A továbbiakban ennek a folyamatnak mutatnám be néhány elemét, hangsúlyozva, hogy mindössze egy gyakorló szaktanár szempontjainak megjelenítésére vállalkozhatok.

³ Hátramenekvőknek azokat nevezem, akik egyrészt kemény vezetői diktatúrát igényelnének, másrészt pedig hasonló hatalmat a gyerekek, szülők fölött „természetesen szigorúan az ő érdekükben”, hisz nyilván a szaktanár tudja leginkább eldönteni, mi kell ahhoz, hogy a gyerek a legképzettebben hagyja el az iskolát. Az előremenekülés kifejezés arra a nehéz helyzetre utal, amellyel az iskolát szolgáltató intézménnyé varázsló szándékoknak kell szembesülniük.

A város oktatási intézményeinek megújulása

Mindenekelőtt tisztáznunk kell, hogy a megújulás egy liberális elvek alapján kormányzott városban három dolog függvénye. Mennyi pénz, milyen szellemi bázis és milyen politikai erő áll a megújulási szándékok mögött. Ha nincs pénz, szűkös a szellemi bázis és szétfoslóban a politikai erő, amely a képviselőket székeikhez juttatta, akkor a megújulás az iskolák, szülők magánügye, amelybe az önkormányzatnak vagy a bizottságnak nincs semmiféle beleszólási joga vagy lehetősége.

Ha a három tényező közül valamelyik jelen van, már nem reménytelen a helyzet. Egy színes pedagógiai programkínálat az iskolákat akkor is modellváltásra készítheti, ha szűkösek a pénzügyi keretek. (Ne feledjük, hogy az iskola nemcsak szegény, de pazarló intézmény is. Egy szemléletváltás még fel tud tárni bizonyos belső tartalékokat.)

A szülők szervezett erőként való megjelenése szintén fontos forrása lehet a megújulásnak. Az igazi persze az lenne, ha mindhárom tényezővel számolhatnánk, tehát lehetőség lenne a minimális anyagi eszközökön túl bizonyos pénzügyi többletek elosztására.

Van néhány olyan követelés, amely elemi erővel jelent meg a helyi közéletben, ilyennek érzékelttem az iskolaszékek létesítésének igényét. A fogalom egyelőre eléggé képlekeny, az elképzelések a jelenlegi pedagógiai bizottságoktól (azaz a külső felügyelő szervtől) a néhány szülővel tarkított iskolai tanácsig (azaz a tantestületi önkormányzatig) terjednek. Ezeket az elképzeléseket persze lehetne központilag szabályozni, meghatározni a résztvevők számarányát, valójában azonban nincs olyan képviselői szerv, amely ne lenne manipulálható. Semmi akadályja annak, hogy az iskola olyan szülőket hívjon meg a tanácsba, akik akár többségi részvétel esetén is a tanári döntésekhez asszisztálnak. Az önkormányzatnak nem az iskolaszék összetételét kell meghatároznia, hanem olyan közeget kell biztosítania, amelyben az iskolák érdekévé válik egy valóban működő iskolaszék kialakítása. Az önkormányzat tehát ajánlásokat tehet bizonyos működési formákra, de nem határozhatja meg, melyik iskola milyen formát válasszon. Ennek a résztvevők vitáiban kell kikristályosodnia.

Hasonlóan erős követelés az iskolák önállóságának biztosítása, az AGSZ felszámolása, illetve a város sokszínű iskolahálózatának létrehozása. Az AGSZ példájával el is érkeztem ahhoz a ponthoz, ahol vegytisztán vehetjük szemügyre a bizottság feladatait.

Az iskolai innováció egyik fontos eleme az iskolák önállósága. Az AGSZ életre hívása az egyik legsúlyosabb érvágás volt ezen az intézményi önállóságon. Tipikus példája annak, hogyan érvényesítette saját érdekeit az elidegenedett bürokrácia. Logikusnak tűnne, hogy a bizottság dolgozza ki a gazdálkodási önállósodás feltételeit. Valójában azonban a következőt kell tennie:

1. Felkéri az AGSZ-t, hogy rövid, de reális határidővel adjon szolgáltatási listát az önkormányzat és az iskolák számára.

2. Összegyűjti, mit igényelnek ebből az iskolák és a szakigazgatási szervek. (Lehet, hogy lesznek iskolák, akik kérni fogják bankügyeik intézését, számláik gépi adatfeldolgozását. Mások társulást hoznak létre, vagy megrendelik a már önállóan gazdálkodó szomszéd iskolától ezt a szolgáltatást. A harmadik saját számítógéppel oldja meg, amely persze egyéb célokra is alkalmas.) Az iskoláknak ugyanis az önálló gazdálkodást saját anyagi erejükből kell megoldaniuk.

3. A bizottság szembesíti, mérlegeli ezeket az igényeket, a szakigazgatási szervekkel együtt döntési alternatívákat javasol az önkormányzatnak és az iskoláknak.

Hasonló módon lehet tisztázni a művelődési osztály új szerepét is. A művelődési osztály mit kínál az önkormányzatnak és az iskoláknak? És milyen igényeket támasztanak az iskolák és az önkormányzat a művelődési osztály felé? A bizottság közvetíti ezeket az igényeket és döntési alternatívákat javasol.

Az egyértelmű, előre megjósolható játszmák után vegyünk szemügyre egy olyan folyamatot, ahol nem ilyen egyszerű a végkifejlet, ahol bepillanthatunk a pedagógiai innováció valódi folyamatába. A monolitikus struktúra átalakítása egy rugalmas, az igényekhez igazodó iskolai világgá az igazi próbája a bizottság működésének. Szűkítsük ezt a megújulási folyamatot a Széchenyi-lakótelepre, ahol egymástól néhány száz méterre négy iskola nyújtja

nagyjából ugyanazt a választékot a lakótelep gyerekeinek. Megint csak egyértelmű helyzet. Nyilvánvalóan fel kell szabadítani a körzethatárokat, ki kell osztani az iskolák között a fejkvótákat, amelyek a minimális működési feltételeket biztosítják, a többletellátásért pedig pályázatot kell kiírni. Dolgozzák ki a testületek azt a sajátos profilt, amellyel magukhoz tudják csábítani a lakótelep gyerekeit. (Ahhoz persze, hogy a sok kis Raffael, meg Kelencés se maradjon iskola nélkül, az önkormányzat előír bizonyos beiskolázási minimumot a lakótelepi gyermeklétszám ismeretében.)

A pályázati kiírás mellé kapnak az iskolák egy térképet, a város kulturális kínálatából, illetve a jelentkező szükségletekről. Az iskolák két dolgot tehetnek. Vagy leszegik a fejüket és egyenként elkezdnek kidolgozni egy olyan programot, amellyel magukhoz csábíthatják a lakótelep elit gyermekeit, vagy reálisan ítélik meg a helyzetet, és összeülnek egyeztetni elképzeléseiket, ki milyen programmal pályázhatna. Ha valamelyik testület nem veszi fel a kesztyűt, reménytelen helyzetbe hozza önmagát.

A négy iskola mindegyike ekkor éppen igazgatói pályázat előtt áll. Nyilván olyan vezetői pályázat elfogadása áll érdekében, amely kibontakozást ígér. A pályázó igazgató elképzeléseinek vázolásához tehát nem elégedhet meg néhány általánossággal, fel kell mérnie a testület reális lehetőségeit, erre kell alapsítson. El kell döntenie, miféle pedagógiát szeretne meghonosítani, és azt is, miféle vezetéstechnikával tudja ezt megvalósítani. Hogyan tudja tényleges vezető szerephez juttatni a tehetséges pedagógusokat? Hogyan tudja elfogadtatni őket a testület hallgatag többségével? Hamar rá kell jönnie, hogy nincsenek eszközei ehhez a munkához. Ha esetleg korábban is igazgató volt, elképzelhető, hogy évek óta próbálta elérni, hogy a gyerekek ne vándoroljanak óráról órára más terembe, csak azért, hogy például matematikus-arc képek között tanuljanak számolni. (Amikor a szaktanterem-rendszer fejlettségével mérték az iskolai oktatás színvonalát, szó sem volt arról, hogy ténylegesen mi történik ezekben a termekben. A szaktermek túlnyomó többségének egyetlen célja van, a tanárnak ne kelljen keresgélnie az osztályt.) A tanárok döntő többsége persze a szakteremrendszer mellett szavazott. Ha azonban az iskolát egy iskolatanács vezeti, ahol ott ülnek a szülők és a gyerekek képviselői is, már érdemben fel lehet vetni a kérdést. Mi lenne, ha minden szaktanárnak pályázatot kellene írnia, amelyben kifejtene, miért indokolt a szakterem fenntartása? Ha az iskolatanács elveti az ötletet, az iskolaszék elé kerül, ahol már nagyobb a szülők súlya, és külső szakértők véleményét is kikérhetik. (A gyerekek, szülők erősen sérelmezik az okatlan vándorolgtatásokat.)

Amint az iskola belső megújulása a tét, az igazgatónak rá kell jönnie, hogy csak a szülőktől, a gyerekektől és a felkészült kollégáktól kaphat támogatást, nekik kell kifejezési terepet biztosítania. Ahogyan az iskolának is rá kell ébrednie, hogy egyedül a szülők tömege az, amely kellő súlyt adhat megalapozott igényeinek az önkormányzat felé.

Egy átlagiskolában valószínűleg az a járható út, ha az igazgatói feladatokat szétválasztják pedagógiai és gazdasági vezetési feladatokra. Az igazgató pedig attól függően, hogy melyik szerepet választotta, csak az ahhoz tartozó döntési jogokat tartja magánál. Valószínűleg célszerű lesz megszüntetni a jutalmazások mostani rendszerét és célprémiumalapot képezni, amelyért konkrét programmal pályázhatnak a tanárok, és amelyről szintén az iskolaszék dönt.

Nagy a csábítás, hogy folytassam az iskola belső megújulásának bemutatását, a lehetséges variánsokat, de nem ez volt írásom célja. Mindössze szerettem volna felvázolni, hogyan indulhat meg a pedagógiai megújulás, mi lehet ebben a pedagógiai bizottság feladata és mi nem.

Jelenleg a bizottság – a jogszabályi háttérből s a dolgok tehetetlenségi nyomatékából következően – kénytelen volt átvenni bizonyos hatósági feladatokat, intézkedési módokat. Nagy a veszélye annak, hogy alkalmazkodik a helyzethez, az operatív beavatkozást tekinti legfőbb feladatának, az önkormányzat pedig úgy gondolja, hogy a személycserével egyúttal megoldotta a struktúraváltást is. Kétségtelen, ez az egyszerűbb út. Ezt sugallják a reflexek. Ezzel azonban a „kibelezett értékrendszer nem éled újjá, de helyét fölveri a gaz”. (Takács Géza, i. m.)