

ELSŐ LÉPÉSEK A PEDAGÓGUSSÁ VÁLÁS RÖGÖS ÚTJÁN

AZ INTÉZMÉNYVEZETŐKNEK ÉS A TESTÜLETEKNEK
A KÖZNEVELÉS ÁTALAKÍTÁSÁHOZ VALÓ VISZONYÁVAL
KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK ÖSSZEGZÉSE

HÁMORI VERONIKA

a Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium
 nyugalmazott igazgatója
 hamoriveronika@gmail.com

Jelen összegzés célja az, hogy a pályájukat az iskolákban munkavállalóként most kezdő fiatal pedagógusok felkészítését segítse azon a területen, amelyet sem a felsőoktatási intézmény keretein belül, sem a gyakorlóiskolában tanárjelöltként nem tanulhattak meg.

Mi tette szükségessé azt, hogy a pedagóguspályára készülő fiatalok ismereteit szubjektívnek tekinthető elemekkel bővítsük?

A köznevelés/közoktatás átalakításának az utóbbi években vannak olyan, rövid idő alatt végrehajtott elemei, amelyek felbolygatták az iskolák mindennapi életét, és közvetlen hatást gyakoroltak a testületek belső légkörére és az intézményvezetők személyes attitűdjére.

Az alábbi felsorolás nem teljes, és az említett változások leírása sem törekszik jogszabályi pontosságra:

- Az iskolák „államosítása”, a működtetés és fenntartás szétválasztása, az állami intézmények gazdasági önállóságának elvesztése. (Az intézményvezetőket közvetlenül, a testületeket közvetve érinti.)
- A pedagógusok minősítési rendszerének bevezetése, a minősítés *ténye*, mint új elem. (Mind az intézményvezetőkre, mind a testületekre közvetlen és erős hatást gyakorolt.)
- A minősítési rendszerrel összefüggésben a gyakornoki-mentori rendszer bevezetése. (Közvetlenül az intézményvezetők számára adódó új feladat.)
- A minősítési rendszerrel összefüggésben a *mesterpedagógus* szint elérésének két útja (a szakértői feladat vállalásával összekapcsolt, illetve az egyéb „mesterprogramok” vállalásával összekapcsolt), illetve ezek rövid- és középtávú következményei. (Mind az intézményvezetőket, mind a pedagógusok egy részét közvetlenül érinti.)

- A tanfelügyelet „visszavezetése” a közoktatásba, a szaktanácsadás rendszerének átalakítása. (Mind az intézményvezetőket, mind a pedagógusok egy részét közvetlenül érinti.)
- A köznevelési rendszer átalakításával összefüggésben bevezetett intézményi önértékelés rendszerének bevezetése. (Mind az intézményvezetőket, mind a pedagógusok egy részét közvetlenül érinti.)

Mit kell tudni az intézményvezetőről általában?

Az intézményvezetés, pedagógusnak adott olyan feladat, amely a pedagógusi kompetenciák magas szintje *mellett* további speciális képességeket, készségeket, személyiségvonásokat kíván.

Korábban voltak olyan törekvések, amelyek – a kórházvezetéshez hasonlóan – külön kívánták választani az intézmény „menedzservezetőjét” az „operatív vezetőtől”, és ebben az esetben az előbbinek nem a *pedagógus* ismeretei, képességei és attitűdje kerültek volna előtérbe. Ezek a törekvések a köznevelési rendszer napjainkban folyó átalakításával háttérbe szorultak, mivel az erősen központosított rendszerben a „menedzselés” formálissá, sőt, lehetetlenné válik. Vagy – és ez egyik vadhajtása a rendszernek –, a „menedzselés” a jogszabályalkotókkal és a közvetlen irányítókkal való kapcsolatépítéssé degradálódik annak érdekében, hogy az intézmény fent tudja tartani egyes területeken viszonylagos önállóságát. Ez nem indokolja a „menedzservezető” különválasztását az operatív feladatokat ellátó vezetőtől, mert a rendszernek nem érdeke ez a fajta intézmény menedzselés.

Az intézményvezetőket pályázat útján nevezik ki. Ki pályázik intézményvezetői pozícióra? Az alábbiakban igyekszem felsorolni minél több lehetséges okot, amelyek egy *gyakorló pedagógust* arra készítetnek, hogy pályázzon. Általában az alább felsorolt indítékok közül több is fennáll:

- A saját munkaterületén túl az intézmény működésének egészét látja, átlátja, felismeri annak erőnyeit és hibáit, és van elképzelése a működés javítására vonatkozóan. Rendszerszemlélettel rendelkezik.
- Jó szervező, kreatív, aktív.
- Sikeres és eredményes tanár, aki szakmai munkájával tekintélyt szerzett a testületen belül, és tanítványai körében.
- Megfelelő, egészséges önbizalommal rendelkezik, elegendő erőt érez magában ahhoz, hogy felelősséget vállaljon az intézmény munkájáért.
- Tiszteli kollégáit, nagy meggyőzőerővel bír, és hisz az együttműködés erejében, sőt, vannak erre vonatkozóan pozitív tapasztalatai. Kompromisszumok kötésére alkalmas.
- Hatalomvágy vezérli, és úgy érzi, hogy a biztonságos és eredményes köznevelés megvalósításához vezető utat egyedül is képes bejárni.

- Képesnek érzi magát arra, hogy a ráruházott hatalom eszközeivel élve a beosztottait és a rábízott gyerekeket az általa ismert és elfogadott egyetlen helyes útra terelje, kényszerítse.
- A pozíció, az intézményvezetői cím és az ezzel járó anyagi elismerés vonzza; elfogadottságának, elismerésének és az iránta tanúsított tisztelet kikényszerítésének eszközét látja a pozícióban. Ettől várja önbizalmának megfelelő szintre emelkedését.
- Pedagógusi végzettségének birtokában magasabb szintű vezetői címhez jutásra nincs lehetősége, de alkalmasnak érezné magát rá, ezért köznevelési intézmény vezetésre való pályázással „kompenzál”.

Az intézményvezetők, miután megkapták megbízásukat, szembesülnek azzal, hogy mit jelent, és mit nem jelent ez a pozíció. Ennek megfelelően igyekeznek alkalmazkodni a helyzetükhöz. Az alkalmazkodásnak számos útja-módja van. Álljon itt ezek közül néhány. (Már működő, tehát nem frissen alapított intézmény vezetőiről van szó, akik öröklik a működés személyi és tárgyi feltételeit, a hagyományokat.)

- Tájékozódik, felméri, megismeri a kapott intézményi működés eddig előtte ismeretlen területeit, erősen épít a testület, benne az alacsonyabb szintű vezetők (helyettesek, munkaközösségvezetők, tagozatvezetők stb.) tapasztalataira, és megpróbálja *változtatlan* elvek és gyakorlat alapján tovább vezetni az intézményt. Nem törekszik innovációra, új gondolatok érvényesítésére. *Meg akar felelni a belső elvárásoknak*, népszerűsége érdekében.
- *Mindenben meg akar felelni a külső elvárásoknak* (fenntartói, működtetői), ezek mentén fogadja, vagy veti el az elődei által ráhagyott rendszert. Nem akar intézményen belül népszerű lenni. A külső elismerés vágya vezérli.
- Nem akar megfelelni sem külső, sem belső elvárásoknak, sőt, elutasít minden jogos, vagy jogtalan elvárást. „Perben, haragban” áll mind a munkatársaival, mind feletteseivel. Arra vágyik, hogy egyedül az ő nevéhez fűződjön minden siker, és eredmény. A sikertelenség felelősségét hárítja, a külső elvárásokat, feltételeket, a testületet összetételét és a „gyerekanyagot” okolja mindenért.
- Természetesen az „átlag” vezető egyik szélsőséget sem képviseli kizárólagosan: személyiségébe adaptálja mind a külső, mind a belső elvárásokat, és a körülmények figyelembe vételével, jó esetben alakításával egyensúlyoz a szükségszerűségek, a lehetőségek és saját elképzelései között.

Hogy viszonyultak (viszonyulnak) az intézményvezetők a legutóbbi idők változásaihoz?

A feltett kérdésre a legegyszerűbb válasz az, hogy vezetői attitűdjüknek megfelelően, azaz:

- Van vezető, aki mérlegelés nélkül elutasítja a változás minden formáját, és a maga eszközeivel gátolni igyekszik azok megvalósítását. Ennek oka – sajnos – legtöbbször politikai nézet, elkötelezettség. Közülük van, aki hangot is ad ellenérzéseinek, hirdeti ellenvéleményét, és van, aki csendben ellenáll:
 - o A nyíltan elutasítók egy része (és ez a jobb eset) felkészült, tájékozott a jogszabályváltozásokban, naprakészen követi azokat (ami nagyon nehéz feladat, a gyors és sűrű változások miatt), és vitatja szükségességüket és a megvalósítás előírt, követett módját. Érvei változó arányban politikaiak és szakmaiak. Ki egyik, ki másik érvrendszer fele húz. Más elutasító vezetők kevésbé felkészülten, vagy felkészületlenül vitatják és támadják a rendszert, „érveik” itt-ott hallott, olvasott, hangoztatott panelek.
 - o A csendben ellenállók egy része (és ez a jobb eset) felkészült, tájékozott, és saját elveivel, nézeteivel ütközteti a kapott utasításokat, és azok végrehajtását igyekszik különféle kifogásokkal „bojkottálni”, vagy legalább késleltetni, amelyekkel nem tud és nem is akar azonosulni. Más csendben ellenálló vezetők nem is próbálják megismerni a jogszabályok tartalmát, indíttatását, a végrehajtás módját. Úgy tesznek, mintha meg sem hallották volna mindazt. Vezetik tovább az intézményt a régi elvek és gyakorlat szerint, amíg falba nem ütköznek.
 - o Az így, vagy úgy elutasító, ellenálló vezetők tűnhetnek karakánnak, bátornak, „elvhűnek”, de hozzáállásukkal (az információk visszatartása, tájékoztatás, illetve az új feladatokra való felkészítés elmulasztása) a pedagógus testületnek kárt okoz.
- Másik tipikus hozzáállás a köznevelés változásaihoz, a mindent elfogadás, az azonnali, teljes és *mérlegelés nélküli* elfogadása minden új előírásnak, jogszabálynak. Az ilyen vezető nem tesz fel kérdéseket sem másnak, sem önmagának, nem próbálja megérteni az okokat, nem engedi be a kollégái kérdéseit, kétségeit, nem beszélget, nem vitatkozik, nem próbál meggyőzni: utasít, és feltétlen engedelmességet vár el, mint ahogyan ő is feltétlen engedelmisséggel hajtja végre mindazt, amire utasítják. Az ilyen vezető irányítása alatt dolgozó testület megkapja a szükséges tájékoztatást, az utasításokat, azokat maradéktalanul végre is kell hajtaniuk. Nem követnek el mulasztást, nem késnek le határidőket, a testület állandó „készenlét-

ben”, és belső feszültségtől, a retorziótól való félelemben, frusztráltan teszi a dolgát.

- A vezetők többsége – természetesen – nem a fenti szélsőséges módok valamelyikén viszonyul a változásokhoz. Okosan mérlegelve, tájékozódva és a tudását megosztva, a feltett kérdésekre választ keresve segíti a pedagógusokat.

Hogy viszonyulnak a vezetők a gyakornokokhoz (a mentoráláshoz)?

Minden vezető elemi érdeke, kiemelt felelőssége az új pedagógusok felvétele. A jogszabályi változások (bennre a pedagógusok heti kötelező óraszámának emelése) sajnos nem kedveznek a testületépítésnek, mivel a kisebb heti óraszámú tárgyak tanárai csak több intézményben tudják teljesíteni a kötelező óraszámukat, így nehéz a pedagógusközösségbe integrálni őket. Többek között ezért is kiemelt fontosságú (és ezt minden vezető tudja) a pályakezdők beilleszkedésének segítése. Tapasztalat, hogy minden pedagógus számára az első tantestület a meghatározó: minden későbbit ehhez hasonlítanak, és a legtöbben itt tanulják meg a munkához kapcsolódó közösségbe tartozás élményét.

- Van vezető, aki kijelöli a mentort a gyakornok mellé azok közül, akik elvégezték a képzést, és a későbbiekben nem foglalkozik a gyakornokkal, csak a minősítő vizsgával kapcsolatos kötelező feladatokat látja el, amikor eljön az ideje.
- Van, aki kijelöli a mentort, de formális szerepet szán neki; ő maga, (vagy helyettese) kíséri figyelemmel a gyakornok munkáját, látja el tanácsokkal, közvetlenül irányítja. A mentor akkor jut szerephez, amikor a minősítő vizsgát megelőző adminisztrációt el kell végeznie.
- Van olyan intézmény, ahol a mentorálásnak régi hagyománya van: azonos szakos kolléga, vagy a munkaközösség, vagy annak vezetője segíti a gyakornok beilleszkedését, függetlenül a kijelölt mentor személyétől. A képzést végzett mentor kijelölése ekkor is kötelező (lehet, hogy a munkaközösségben nincs is mentorképzést végzett mesterpedagógus). Ebben az esetben szorosan együtt kell működnie a kijelölt mentornak és a gyakornok tényleges segítőinek a minősítő vizsgára való sikeres felkészítés érdekében.
- Sok vezető tekinti a munkája meghatározó elemének a gyakornokokkal való rendszeres kapcsolattartást, azt, hogy lehetőséget teremtsenek a fiatal pedagógusnak arra, hogy feltegye kérdéseit, elmondja problémáit, tapasztalatait az intézmény egészének működésével kapcsolatban.

Hogyan viselkedjen a pályakezdő pedagógus, amikor bekerül egy testületbe?

Most csak olyan kérdésekre térek ki, amelyek közvetlen kapcsolatban vannak az intézményvezető személyével, személyiségével.

A pályakezdő fiatalnak felkészülten és nyitottan kell megérkeznie az intézménybe. A felkészültség ebben az összefüggésben az intézmény ismeretét jelenti: honlap, pedagógiai program, az intézmény földrajzi elhelyezkedéséből levonható következtetések ismerete (gyerekösszetétel, családi háttérre vonatkozó ismeretek).

A nyitottság azt jelenti, hogy a befogadás igényével kell belépnie a testületbe.

- A testületek egésze, vagy többsége személyes kötelességének érzi, hogy ellássa információkkal az újonnan érkezőt: a szokásokról, a vezetőkről, a kollégákról. Minden információt meg kell hallgatnia, de nem szabad idő előtt állást foglalnia, kiváltképpen tilos és káros – a valahová tartozás érdekében – belépni valamely szekértáborba (a vezetőt elfogadó, és a vezetővel szemben álló csoportok valamelyikébe.).
- Minden kapott információt, tanácsot el kell raktározni, de rosszul teszi a fiatal, ha utánozni próbál valakit, vagy valamilyen viselkedésformát. meg kell találnia önmagát a szervezetben, és csak azt megfogadni, amivel azonosulni tud, amit adaptálni tud a saját személyiségébe.
- A fiatalnak nemcsak a társas kapcsolatokra vonatkozó tanácsokra és véleményekre kell odafigyelnie, hanem arra is, hogy milyen, a teljes közoktatást, vagy az intézményt érintő kérdésekről beszélgetnek, vitatkoznak kollégái. Akkor viselkedik bölcsen, ha utána olvas a szóba kerülő jogszabályoknak, meghallgat minden tájékoztatást, elolvas minden belső csatornán érkező információt, és addig kérdez, ameddig tisztába nem kerül az összefüggésekkel. A pályakezdőt senki (vagy csak a nagyon szűk látókörű ember) tartja „butának”, amiért kérdez. Neki nemcsak joga, kötelessége is minden olyan kérdést feltenni, amely szükséges önálló véleménye kialakításához. Csak a belépést követő néhány hónapban, egy évben illeti meg a helyismerettel nem rendelkezőknek járó védelem.
- A pályakezdő az intézményvezetőről kapott információkat is fogadja fenntartással. Ameddig nem ismeri meg a kollégái gondolkodását, megnyilvánulásaik motivációit, problémáikat, elfogadottságukat a testületben, népszerűségük vagy népszerűtlenségük okát, nem veheti át a véleményüket akkor sem, ha szakmai munkájukat elfogadja, ha azzal rövid idő alatt kivívja tiszteletüket, megbecsülésüket.
- A gyerekek kérés nélkül is véleményt mondanak tanáraikról, igazgatójukról a fiatal pedagógusnak. (Nem szabad kikérni a véleményüket tanáraikról, sőt, lehetőség szerint el kell kerülni az olyan helyzeteket, amelyben „kibeszélik” a pedagógusokat.) Az akaratlanul és kéretlenül mégis meg-

hallott véleményeket erős fenntartással szabad csak fogadni. A gyerek, vagy gyerekcsoport véleménye csak a csoport sajátosságainak ismeretében értékelhető.

- Ugyanez a helyzet a szülőkkel is, akik hajlamosak az új pedagógusnak – a „bevágódás” érdekében szidni az elődöt. Ugyancsak gyakori, hogy a szülő, az életkorából fakadó felsőbbbségi érzéstől vezérelve megpróbálja kioktatni a fiatal pedagógust, határozottan véleményezve munkáját, módszereit. Meg kell hallgatni (udvariasan), de sem feltétel nélkül elfogadni, sem sértettségből meggondolás nélkül visszautasítania nem szabad az ilyen véleményeket. (Nehezen kezelhető szülő esetében érdemes a mentorhoz, a szülő gyerekeit szintén tanító kollégához, vagy az igazgatóhoz fordulni tanácsért, segítségért, esetleg védelemért.)
- Sajnos előfordul, hogy az igazgató a pályakezdőt próbálja felhasználni arra, hogy megtudja, mit gondolnak róla beosztottai, vagy a gyerekek. A pályakezdővel folytatott beszélgetés soha nem torzulhat „besúgássá”. Az ilyen vezetői kezdeményezés elől nagyon udvariasan, de határozottan ki kell térni.
- Arra is van példa, hogy valamely, régen az intézményben dolgozó kolléga „beáurulja” a pályakezdőt az intézményvezetőnek. (Lehet az árulkodás mögött irigység, féltékenység a fiatal kolléga kora, tudása, népszerűsége miatt.) Ebben az esetben, a számonkérés során (amikor az intézményvezető számonkéri a fiatal) az egyetlen célravezető magatartás az egyenes, őszinte beszéd a bepanaszolás tárgyára vonatkozóan. Lehet beismerni a hibát, lehet megvédeni a saját álláspontot, de nem szabad az „árulkodó” kollégát minősíteni, esetleg bosszúból beáurulni a kolléga valamely elítélhető cselekedetét vagy mondatát.

Útravaló a pályakezdő pedagógus tarsolyába

A fiatal pedagógusra vonatkozóan (is) minden helyzetben kötelező a tolerancia, a higgadt és meggondolt megnyilvánulás. Ez alól nem mentesíti sem más kolléga, sem az intézményvezető esetleg intoleráns, meggondolatlan, elfogadhatatlan magatartása. A következetesen, minden helyzetben tanúsított korrekt magatartás hosszú távon megtérül. Ez az alapja az elfogadásnak, és a tiszteletnek még azok szemében is, akiknek magatartása a fiatallal szemben kifogásolható.

Összegzés

A leírtak célja nem a pályakezdők kezdeti lelkesedésének, az új kollégáikba és vezetőikbe vetett bizalmának letörése. Épp ellenkezőleg. A napi valóság bemutatása segít abban, hogy a fiatal pedagógus ne illúziókat kergessen, és szükségszerűen rö-

vid időn belül csalódjon, látva a tanultak és a valóság ellentmondásait, hanem kezdetől fogva nyitott szemmel és szívvel, a megértés szándékával közelítsen kollégáihoz; figyeljen, mérlegeljen, keresse az összefüggéseket, kérdezzen, ha megalapozott a véleménye, vitatkozzon. Ne passzív végrehajtó szerepre készüljön, hanem higgyen magában, készüljön nyitott, értelmiségiectől elvárható aktív részvételre az intézmény életében, a közös munkában, a meglévő értékek őrzésében, új értékek kialakításában.