

## A TANÁRKÉPZŐK SZÖVETSÉGE JELENE ÉS JÖVŐJE: KÉRDÉSEK, VÁLASZKERESÉS

**KÖCSÉNÉ SZABÓ ILDIKÓ**

a Pannon Egyetem Modern Filológiai és Társadalomtudományi Kar  
Tanárképző Központjának egyetemi docense  
szabo.ildiko@almos.uni-pannon.hu

### Gyökerek

A rendszerváltás utáni szervezeti átalakulással megszűntek a korábbi – minisztérium mellett működő – szakbizottságok, amelynek következtében hiány keletkezett a tanárképzés ügyeinek összefogásában. Az új helyzetben a tanárképző intézmények képviselői 1990. november 8–9-én tanácskozást hívtak össze Szegedre az elszigetelten működő képzők együttműködésének, az intézmények közti és intézményen belüli információáramlásnak a javítására. Az itt megkezdődött folyamat eredményeként 1991-ben megalakult a *Tanárképzők Szövetsége* (TKSz) (*Közlemény*, 1991). A TKSz eredeti és azóta néhányszor módosított Alapszabályában is a legfőbb célkitűzés a horizontális együttműködés segítése a tanárképző intézmények, a közoktatás és a képzés különböző szinterein működő szakemberek között a szakma fejlődése érdekében, valamint a szakma érdekeinek együttes képviselése.

Egy szervezet életében az alapítás óta eltelt 25 év nem látszik olyan nagy időnek, ám ezalatt a tanárképzésben és a közoktatásban az egész rendszert mélyen átalakító változások teljes hulláma indult el, és tart még napjainkban is. A képzés háromszori struktúraváltása, a hozzá kapcsolódó szemléletbeli változás, a tartalmakban és azok arányaiban történt módosítás, a képzés kimeneti követelményeinek átírása, az intézményeken belüli feladatok koordinálására létrehozott tanárképző központok szervezeti beépítése – hogy csak a leglényegesebbeket említsük. A közoktatásban a fenntartó megváltozása és az életpályamodell bevezetése, a napjainkban aktuális új továbbképzési/pályatámogatási rendszer kidolgozása, a NAT átalakítása szintén jelentős változásokat generál. Mindkét nagy rendszer önmagában is átalakult, mindemellett az oktatás hatékony működéséhez fontos a kettő összehangolása, a kapcsolódás erősítése. Múltán merül fel a kérdés; hogy ebben a helyzetben hogyan gondolkodunk a Szövetségről, változtak-e számunkra a célok és a „hogyanok”, milyen feladatok válnak hangsúlyosabbá, melyek gyengülnek, milyen jövőkép fogalmazódik meg bennünk a TKSz-szel kapcsolatban? Az új körülmények között mi az, ami ma is érvényes az eredeti elgondolásokból, mi az újjászervezendő, átformálandó ahhoz, hogy választ adhassunk a kihívásokra?

## Identitás, jövőkép, stratégia

Ahhoz, hogy a TKSz jövőjét tervezhessük, kihagyhatatlan lépés annak a megfogalmazása, hogy a jelenben miként definiáljuk magunkat. Kik/mik vagyunk, merre tartunk, mik a legfontosabb céljaink? *Pataki (2001)* szerint az *identitás* – amivel azonosítjuk magunkat, amit gondolunk magunkról – sajátos hierarchikus elv szerint szerveződő kognitív struktúra, amely orientáló, cselekvést szervező, *motiváló tényező* is egyben. Felfogható egyfajta belső vezetőként, ami támogatja az *elköteleződés* kialakulását, felismerését és vállalását. Kidolgozása, megőrzése, és a változások közepette újraszervezése folyamatos önreflexiót igényel (*Váriné, 1981*).

A jubileum és a külső körülmények sürgető ereje egyaránt arra mutatnak, hogy a TKSz további, hatékony működéséhez az identitás kérdéseinek tisztázása nagymértékben hozzájárulhat, amely alapot biztosít a jövőbeli *célok és feladatok* megfogalmazásához, segíti a tagság elköteleződését, motiválását. A szervezet- és vezetéselméleti megközelítés szerint a mai, gyorsan változó környezet szükségessé teszi a szervezeti identitás menedzselését, amelynek fontos lépése a rólunk alkotott *aktuális kép* és a *jövőkép (vízió)* megfogalmazása. A kiindulópontokhoz a szervezet identitását a szervezet egészének kell kialakítania (vezetésnek és tagoknak egyaránt), hiszen az identitás stratégiai kérdéssé emelése minden érintett érdeke. Az alapító szándéka, a szervezet története, közösen elfogadott *értékei* mentén fogalmazható meg a szervezet *missziója és víziója* (*Dörner – Bauer, 2014*).

### A vizsgálat

Ezekből a megfontolásokból született annak az igénye, hogy megkérdezzük a TKSz vezetését és a tagokat arról, hogy miként gondolkodnak a szervezetről, annak céljairól, működéséről, önmaguk TKSz-ben végzett/végzendő tevékenységéről, és milyen jövőkép él bennük a szervezetről.

#### *A vizsgálat módszerei, eszközei*

Először a szakosztályok és a munkacsoportok vezetőihez intéztünk írásbeli interjú kérdéseket feltáró jelleggel, majd ehhez illeszkedő elektronikus kérdőívet szerkesztettünk, amelyet a teljes tagságnak küldtünk ki. A vezetői interjú tizenhárom kérdésből állt.

Az első három kérdés a szervezeti identitás, küldetés és az értékek személyes megfogalmazására kért fel (*Mit jelent számotokra, hogy a TKSz tagjai vagytok? Mit jelent az, hogy egyben vezetőségi tagok is vagytok? Mi a legfőbb érv, ami létjogosultságot biztosít ennek a szervezetnek?*).

Második körben a szervezet konkrét feladataira és az ahhoz kötődő egyéni tevékenységekre kérdeztünk rá (*Szerintetek mi ma a legfontosabb feladata a TKSz-nek? Soroljátok fel, hogy a TKSz mely feladataiban, tevékenységeiben vesztek részt*

*legszívesebben! Milyen tevékenységben vennétek részt legszívesebben, ami jelenleg nincs?).*

Harmadszor a működés erősségeit, gátló tényezőit igyekeztünk feltárni, és javaslatokat gyűjteni, víziót megfogalmaztatni. *(Hogy látjátok, milyen tényezők segítik/támogatják a szervezetet abban, hogy eredményesen végezze a munkáját? Mik a gátló tényezők? Milyen javaslatotok van az eredményesebb munkavégzés megvalósításához? Szerintetek milyen ma egy korszerű, jól működő civil szakmai szervezet? Mik a legfőbb sajátosságai?)*

Végül három kérdés konkrét, aktuális problémákra vonatkozott. *(Szükséges-e, és ha igen, milyen módon lehet növelni a taglétszámot? Szükséges-e, és hogyan lehetne a tanárképzéssel foglalkozó egyetemeket intézményként bevonni a munkába? Hogyan lehetne növelni a TKSz szerepvállalását az oktatást, és pedagógusképzést érintő kérdésekben?)*

Ezeket a tartalmakat tükrözte a kérdőív szerkesztése is, amelyben főként értékelési skálát alkalmaztunk (1-től 5-ig) a fent ismertetett tényezők alapján konstruált állításokhoz, mellette megfogalmaztunk néhány nyitott kérdést a mélyebb megértés érdekében. A kérdőív összesen tíz tételből állt.

#### *A minta*

A vezetők (szakosztály- és munkacsoport-vezetők) közül hárman, a tagok közül összesen 84 fő volt aktív a kérdések megválaszolásában; a kérdőívet a teljes tagságnak kiküldtük, tehát a kitöltők között lehetnek vezetők is. Az utolsó adategyeztetés alkalmával 98 tagot jegyeztünk az elnökségen kívül, így a kérdőív kitöltési aránya nagyon jónak mondható az eredmények értelmezéséhez. 16 fő válaszolt a legrégebbi (25-15 év) tagok közül, és 55-en voltak azok, akik maximum négy éve tagjai a TKSz-nek. Az adatok azt mutatják, hogy a kezdetektől folyamatosan van egy jelentős, elkötelezett magja a szervezetnek, ám a tagok több mint fele viszonylag újonnan érkezett körünkbe. A Szövetség életében 2013-14-ben indult egy megújító törekvés, amelyet újabb tagtoborzás és a 2016-ban elfogadott új Alapszabály megfogalmazása követett. Valószínűleg ennek lenyomata látszik a minta összetételén is. A legrégebbi alapítók és tagok elkötelezettségéhez nem fér kétség, ám az is lényeges kérdés, hogy a nem túl régen belépett új tagság mennyire állandósul, hogyan épül be, és milyen aktív szerepet vállal a Szövetség életében.

A szakosztályok szerint a legaktívabbak a mentorok voltak (31 fő), majd a pedagógiai (18 fő) és a szakmódszertan/szaktudományi (16 fő) terület képviselői következtek. A pszichológia és tanárképző központok tagjai 6-6 fővel válaszoltak, a szakmai tanári és továbbképzési terület tagjai pedig 4-4 választ küldtek. A különbségek részben a szakosztályok taglétszámából adódnak, hiszen az egyes képzési területek is eltérő számú szakembert alkalmaznak, másrészt tükrözik az egyes szakosztályok közelmúltban érzékelhető aktivitását is.

*Küldetés, értékek, motivációk*

A három vezető interjúkérdésekre adott válaszaiból érzékelhető, hogy nagy fontosságot tulajdonítanak a TKSz létezésének. Kifejezték a tanárképzéshez való odatartozásukat, az erős, érdek nélküli elkötelezettségüket, és aláhúzták annak a jelentőségét, hogy a szervezetet hosszú élettartama nemzetközi szinten is unikálissá teszi. A vezetői válaszokból érzékelhető, hogy a *TKSz fontos, megőrzendő érték*:

- „Számomra fontos, hogy milyen a magyar tanárképzés...”
- „... jogosultságát éppen hosszú élettartama legitimálja: már nagyon régóta működik, pusztán elkötelezettségből működtetik azok, akik részt vesznek benne, ez tehát önmagában is legitimálja a létét.”
- „Jelentős szakmai szervezetnek tartom, kevés ilyen országos szervezet van Európában.”

A szervezeti identitás válaszokból kiolvasható, meghatározó eleme a *szakmaiság és a szakma fejlesztése iránti elkötelezettség*. Mindhárom vezetőnél megjelenik a szakmai felelősségvállalás fogalma, amely egyben motiváló tényező is abban, hogy részt vegyenek tagként és vezetőként is a szervezet munkájában. Ennek irányultsága a szakma alakítása, fejlődése/fejlesztése és a szakmai álláspontok kihangosítása, annak elérése, hogy a döntéshozás figyelembe vegye a szakma álláspontját. Utalás történt arra is, hogy ma, az oktatás és tanárképzés változásainak időszakában ez a véleménynyilvánítás hangsúlyosan lényeges:

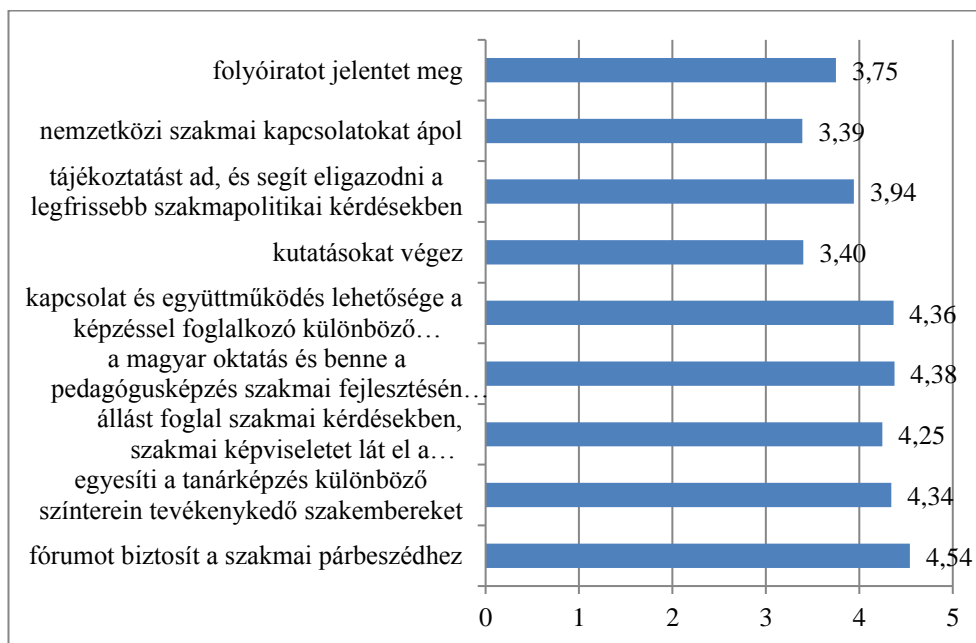
- „... artikulálni a tanárképzésben véleményét a döntéshozók felé.”
- „... hatni tudjunk a magyarországi pedagógusképzés egészére... a magyarországi pedagógusképzéssel foglalkozók szakmai fejlődésének irányát kicsit befolyásoljam.”
- „Az, hogy a tanárképzés jelenéért és jövőjéért felelősséget vállalók „hangját” jelenti, ebben a nagyon ellentmondásos időszakban.”

A szervezethez kötődően új elemként megjelent a *szakmai hálózat fogalma*, amely hangsúlyozza, hogy a tanárképzés speciális jellegének (felsőoktatási és közoktatási kapcsolódásának) és összetettségének megfelelően formális keretet biztosít a különböző szerepben lévő oktatók *gondolkodásának összehangolására, a kapcsolattartásra* a viszonylag jelentős létszámú, és térben egymástól távoli szakember számára: „Egyrészt a tanárképzés speciális pozíciója a felsőoktatás rendszerében: egyetemhez és közoktatáshoz egyaránt kötődik. Ebből a sajátos szerepből következően nagyon fontos a különböző szerepben résztvevő oktatók „összehangolódása”, közös gondolkodása... érintettek nagy száma: ez már nem lehet egyszerű szakmai hálózat, ennél formalizáltabb dologra van szükség ilyen nagy tömeg esetén.”

A *Pedagógusképzés* folyóirat jelentőségét is hangsúlyozták a válaszadók. Az interjúk során gyűjtött válaszok egyértelműen arra utalnak, hogy a vezetők azonosulnak a TKSz eredeti alapértékeivel, az Alapszabályban megfogalmazottakkal, amely szerint a TKSz „alaptevékenysége a tanárképzéssel

kapcsolatos szakmai kérdések megoldásában, a köznevelés és tanárképzés tartalmi megújításában és fejlesztésében, a programfejlesztés-, tudásmegosztás és minőségbiztosításban való aktív részvétel, szakmai tevékenység.”

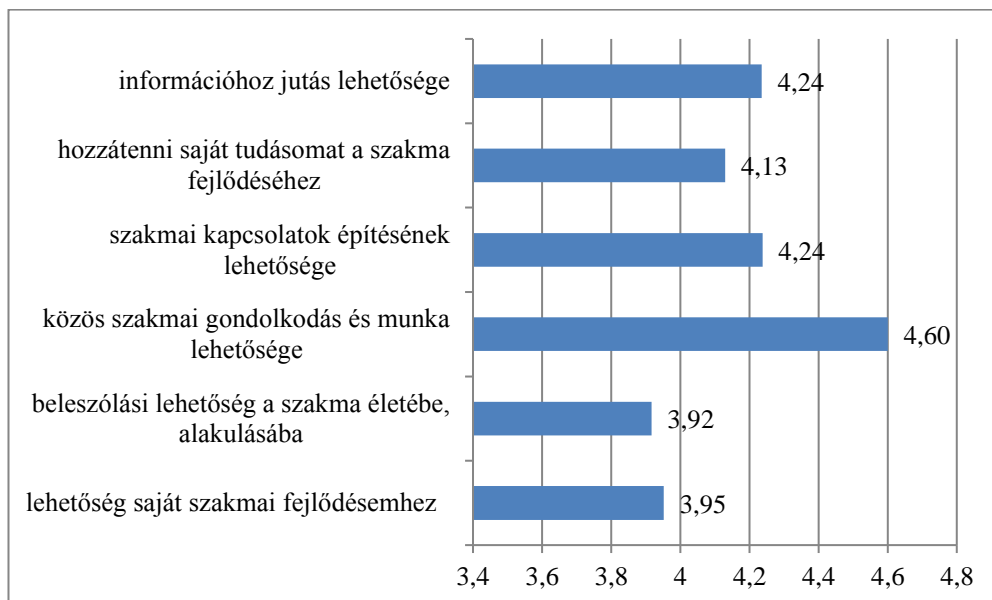
A kérdőív segítségével a TKSz küldetésének és a szervezet munkájában való részvétel egyéni motivációinak feltárását kiterjesztettük a *tagság egészére*. Értékelési skála segítségével igyekeztünk felmérni, hogy a vezetői válaszokban megjelenő motívumok milyen arányban vannak jelen a tagság elképzeléseiben. Az *1. ábra* adatai szerint a TKSz küldetésére a legmagasabb átlagértéket azok az állítások kapták, amelyek a *szakmai együttműködésre* vonatkoznak, vagyis a szervezet szintén a horizontális tanuláshoz a különböző területek szakemberei és a különböző képzőintézmények számára. Ez egyrészt a *szakma fejlődését/fejlesztését szolgálja*, másrészt a szakmai álláspontokat kristályosítja ki, és *annak képviselőjét látja el a döntéshozás felé*. Az átlagpontok alapján a két funkció között nincs jelentős különbség. Szintén magas átlagértékkel szerepel a szervezet *tájékoztató, információáramlást segítő* jellege, majd ezt követik a *kutatási, nemzetközi kapcsolatokat ápoló és folyóiratot működtető* funkciók.



*1. ábra: Miben látja a Tanárképzők Szövetsége működésének jelentőségét?*

A fenti eredményekkel egybevágó képet rajzoltak a tagság motivációjára vonatkozó válaszok is (*2. ábra*). A szervezeti tagság legmagasabbra értékelt tényezője az együttműködés igénye, majd azonos arányban a kapcsolatok építésének

és az informálódásnak a lehetősége. Magasra értékelt a szakmai fejlődés/fejlesztés motívuma, amely elsősorban az egyén oktatást jobbitó szándékú munkájának a területe, ugyanakkor a saját szakmai tudás növekedésének lehetősége is. Ebben a sorban kissé hátrébb szorult a szakmai érdekek kihangosítása.



2. ábra: Kérjük, értékelje, hogy a TKSz-be való belépéshez/tagságához az alábbi szempontok milyen mértékben járultak hozzá!

A vezetők és tagok válaszaiból kiderül, hogy a TKSz érték és a szervezet alapértékei kontinuitást mutatnak. Azonban már ezekből az első válaszokból is felsejlik az a kérdés, hogy a nagyon összetett és nagyméretű szervezetben mindezek a funkciók hogyan valósíthatók meg, miként működtethető hatékonyan egy ilyen jellegű civil szakmai szervezet.

#### *Feladatok, tevékenységek*

Jelenünk pontosabb megismeréséhez kíváncsiak voltunk a vezetők és tagok aktivitására is; részben az *aktivitás mértékére*, részben pedig arra, hogy mely *konkrét tevékenységek, feladatok* a leginkább motiválók számukra. A vezetőket az interjú 4-6. pontjában arra kértük, hogy fogalmazzák meg, szerintük aktuálisan mi a legfőbb feladata a TKSz-nek, majd írják le, hogy személy szerint ők milyen feladatokat végeznek/végeznének legszívesebben. A válaszok értelmezése alapján a TKSz feladata az, hogy „*motorként*” *beindítson szakmai folyamatokat*, amelyek

eredményei az oktatáspolitikai döntés előkészítését, a szakma fejlődését, az önfejlődést és professzionalizációt segítik, beleértve a hozzá kapcsolódó kutatásokat, aktuális problémák megoldását is. Konkrét elvégzendő feladatként lett megemlítve a szakmai rendezvények szervezése és a kutatás:

- A tagság szakmai aktivizálása, részvétel az oktatáspolitikai döntéselőkészítésben.
- A tanárképzés égető problémáinak megvitatása.
- A szakmai csoportok (például szakosztályok) aktivizálása.
- Szakmai rendezvények szervezése.
- A tanárképzéshez kapcsolódó kutatások kezdeményezése.
- A tanárképzők kompetenciáinak kidolgozása.
- Tudásmegosztás, tagok szakmai fejlődésének segítése, a professzionalizálódás segítése, érdekvédelem.

A kérdőívben többszörös választási lehetőséget biztosítottunk a tagság számára, hogy megjelöljék, ők milyen tevékenységekben vettek részt a TKSz keretein belül. Ehhez időkeretet nem határoztunk meg, tehát arról nincs információnk, hogy a tagok mikor, a TKSz működésének mely szakaszában végezték az adott munkát. A válaszok túlnyomó többségében a *rendezvényeken, előadásokon való részvétel látható*, amit 61 fő jelölt, közülük 25 fő kizárólagosan választotta ezt az opciót. A *tudásmegosztást* 28, a *fejlesztési feladatot* 18, a *szervezési feladatokat és kapcsolattartást* 13, a *kutatást* 4 fő jelölte. A *nemzetközi eredményekről való információnyújtást* ketten említették. Saját bevallás szerint 15 fő *semmilyen tevékenységet* nem vállalt. A kérdőíveken 20 olyan választ találtunk, amely 3-5 tevékenységben való részvételt is jelölt. Feltevéseink szerint ők lehetnek azok, akikre húzóerőként támaszkodik a TKSz, akik saját szakosztályukban, vagy az egész szervezetben megfogalmazódó kezdeményezésekben is leginkább részt vesznek. További 24 fő két tevékenységre vállalkozott az idők során, 25 fő részvétele inkább hallgatónak mondható. Ők azok, akik előadásokon, összejöveteleken vesznek részt. A válaszok alapján tagjaink közül 15 fő mondható teljesen passzívnak. Az eredmények tükrében a TKSz becslés szerinti kétharmada önállóan nem kezdeményez tevékenységet, és csak mértékkel vonódik be a folyamatokba. Ez az arány elgondolkodtató. Kérdés, és egyben továbbgondolást, újabb párbeszédet igényel annak a felszínre hozása, kidolgozása, hogy milyen *operatív célok, tevékenységek, együttműködési formák* volnának azok, amelyek felpozícionálnák a szervezeten belüli szakmai közéletet, a tagok aktivitását.

### *Működés*

Kérdés az is, hogy a *szervezeti működés* milyen mértékben támogatja az ott folyó tevékenységeket, és ezáltal a szervezet alapvető céljainak, küldetésének megvalósulását. Mind az interjúban, mind a kérdőív nyitott kérdéseiben rákérdeztünk arra, hogy milyen tényezőket tartanak fontosnak az érintettek, amelyek

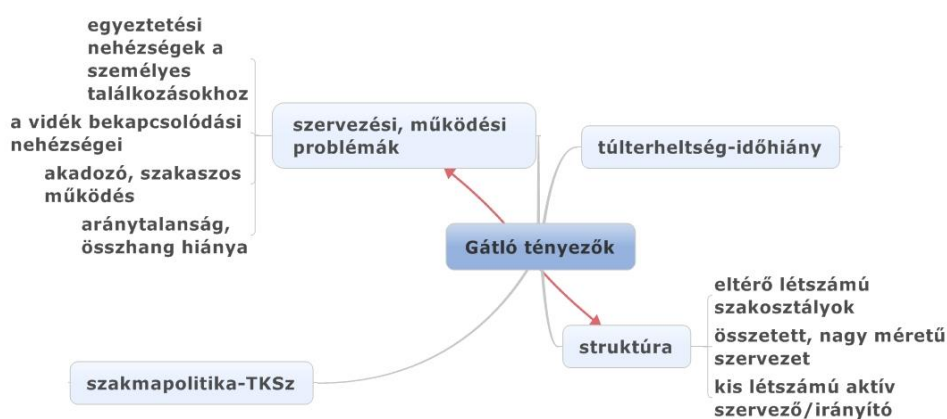
befolyásolják a TKSz-t az aktív működésben, és véleményük szerint mi kellene ahhoz, hogy javítsunk a hatékonyságon. Az interjúkérdésekre adott válaszok kiemelik a *vezetőség szerepvállalását*, valamint az *elkötelezettséget*, mint támogató tényezőt. Véleményük szerint az alábbi tényezők adottak számunkra:

- tagok száma;
- jó szakmai háttérrel rendelkező vezetőség;
- közös értékeket képviselő vezetőség;
- szakmai elkötelezettség a tagság és vezetőség részéről egyaránt;
- széles kapcsolattrendszer;
- a TKSz vezetőségének kitartása.

Gátló hatásként fogalmazódott meg a dologi feltételek hiánya, valamint a koordináció nehézsége vagy a célok konkrét, határozott felmutatásának bizonytalansága:

- honlap hiánya;
- a korszerű kapcsolattartás hiánya;
- a TKSz működtetésével kapcsolatos elképzelések különbözősége;
- forráshiány;
- érdemi program hiánya, amely aktivizál.

A kérdőívre kapott válaszok tartalmi kategóriáit fogalomtérképen ábrázoltuk (3. ábra).



3. ábra: Mit gondol, milyen tényezők gördítenek leginkább akadályt a szervezet hatékony működése elé?

A válaszok jelentéstartalmát négy nagy kategória köré tudtuk rendezni, és azokat a válaszokban jelölt összefüggések szerint további alcsoportokra bontottuk.



Mivel ennél a kérdésnél a célunk a problémák feltárása volt, a válaszokat nem számszerűsítettük, ám azt beszédesnek tartjuk, hogy egy-egy kategória milyen összefüggésrendszerbe ágyazódik be.

A *túlterheltség–időhiány* kategória viszonylag egyszerű formában, de nagyszámú válaszban nyert említést. A válaszok leginkább arra utalnak, hogy a tagok (köznevelésben és felsőoktatásban egyaránt) szabadon felhasználható idejének hiánya, leterheltsége, fáradtsága vezet az aktivitás hiányához, és az „érdektelenséghez”:

- „A hétköznapi robot, a leterhelt munkavégzés, a családi programokról nem is beszélve - nincs elég ideje a tagoknak és a vezetésnek is erre a feladatra, sok másik mellett.”
- „Időhiány a személyes megjelenésre és a szakmai anyagok elolvasására (én mindig mindent elolvasok, de volt már olyan, hogy egy másik szakmai napon kellett megjelennem, így itt nem tudtam részt venni).”
- „Időhiányból adódó érdektelenség.”
- „Az egyetemi oktatók és a tanárok túlterheltsége megnehezíti, hogy valódi aktivitást vállaljanak.”

A szervezet *struktúrájából* adódó nehézségek részben a koordinálást biztosító, alacsony létszámú aktív humán erőforráshoz; részben pedig a belső összetettséghez, aránytalansághoz kapcsolódnak. A nagyméretű, országos szervezet a szakterületek széles palettáját foglalja magába, mintegy teljes lefedettséggel. Ezzel szemben a szervezés, működtetés feladatai egy kislétszámú csapatra koncentrálnak, amely nehezen mozdítja be a szerteágazó rendszert:

- „Ekkora tömeget nehéz mozgósítani akut problémák, kérdések megoldásában.”
- „Összetett, komplex szinergia, a szervezet nagysága.”
- „Kevesen viszik a vállukon a szervezés-irányítás gondját, amennyire bírják.”
- „A szakosztályok aktivitásának a különbözősége.”

A *szervezet működési* problémái természetükből adódóan szoros összefüggést mutatnak a struktúrával, így tovább differenciálódnak benne az előbbieken láthatóvá vált gátló tényezők. Nehéz összehangolni egy olyan önkéntes alapokon szerveződő együttműködést, ahol viszonylag nagyok a földrajzi távolságok, és bár a szervezet egy képzéshez kapcsolódik, mégis eltérő a benne lévő szakemberek tevékenysége, amit tovább színez az egyetemek saját szervezeti kultúrája és képzési hagyománya. Az *összhang hiánya, aránytalanságok* alcsoportban a válaszok három fő összefüggést jeleztek meg. Egyik szerint a szakosztályok méretének és működésének anomáliái okoznak problémát:

- „Nem minden szakosztály működik aktívan.”

- „A felnőttképzéssel foglalkozó intézmények eltérő számban és súllyal vesznek részt az egyes szakosztályok munkájában, ami aránytalanságokhoz vezethet.”
- „Kiegyenlítettebb arányokra lenne szükség a részvétel tekintetében, ezt toborzással kellene biztosítani, arra törekedve, hogy minden szakosztályban képviseltessék magukat legalább a nagy egyetemek, főiskolák.”

Más válaszok (a szakosztályok problémáival összekapcsolva) a képző intézmények nem arányos részvételét is jelzik. A harmadik értelmezés a szervezet belüli eltérő gondolkodásmódra utal, amely a felsőoktatást és a közoktatást képviselők párbeszédének és együttműködésének nehézségeiben nyilvánul meg: „A felsőoktatási szféra szakemberei nem találják a közös hangot a közoktatásból érkező pedagógusokkal, és továbbra is felettük, nem pedig mellettük, velük együtt munkálkodnak.”

Az *akadózó, szakaszos működést* tematizáló visszajelzések szerint a tagság oldaláról nézve a szervezet működése nem mindig kiszámítható, átlátható, ami részben az *információ áramlásának* botlásainak köszönhető, melynek következményeként a folyamatos munka, és annak eredménye csorbul:

- „A megbeszélések után nincs információ a továbbiakról.”
- „A felmerülő ötleteknek nem látszik a megtermékenyítő hatása – információk nem megfelelő áramlása – kevés, lassú információk.”

Hangsúlyos az együttműködés térben és időben való koordinációjának nehézsége, a kapcsolattartás problémája:

- „A face to face találkozások időbeli és térbeli nehézségei.”
- „A találkozások időpontjához igazodás a mindennapokban.”
- „A megfelelő közös időpontok és helyszínek megtalálása a közös munkához.”
- „Kapcsolattartási nehézség.”

Az általános megfogalmazáson túl konkrét utalás is történt a vidék bekapcsolódási nehézségeire:

- „A vidéki helyszíneken tevékenykedők kevesebb bekapcsolódási lehetőségei.”
- „Távoli helyekről érkező tagok, a találkozók időbeli egyeztetetősége.”
- „Rotálva, mindig más-más helyen kellene találkozni.”

A *szakmapolitika* és a *TKSz* közötti együttműködés akadozását jelölte meg a hatékony működés gátjaként a válaszok negyedik nagy tartalmi kategóriája. Egyik nézőpont a stabil, folyamatos kapcsolatot hiányolja a két terület között, más elgondolás pedig a *TKSz* szakmai véleményének súlyát, hangjának érvényesítését nem tartja elégségesnek. Ez utóbbival kapcsolatban két megközelítési módot találtunk: egyik szerint nem elég erőteljes a *TKSz* által kinyilvánított szakmai vélemény, egy másik megfogalmazás pedig az oktatáspolitikai fogadókésztségét, irányunkba történő érdeklődését hiányolja:

- „Az országos oktatáspolitikai, valamint oktatásszervezési döntéshozatali folyamatba nincs szervesen bekapcsolva a TKSz.”
- „Nem elég domináns a TKSz mint szakmai képviselői szervezet szerepvállalása, tevékenysége. Jó lenne, ha lennének „arcaink”, időnként megjelenne néhány szakmai, szakértői interjú a TKSz részéről a médiában – az aktuális szakmai, szakpolitikai, társadalmi eseményekhez kötődően.”
- „Az oktatást-nevelést irányító központi szervezetek nagyon ritkán veszik figyelembe a gyakorló szakemberek, oktatáskutatók helyzetmegítélését, javaslatait.”

A válaszok alapján a jelenlegi működésről elmondható, hogy a szervezet *mérete és összetettsége* (bár komoly érték, hiszen a tanárképzési és köznevelési területek képviselőit teljes körűen magába fogadja és szervezi) *komoly kihívás* a koordináció és a kiegyensúlyozott, hatékony munkavégzés számára. A feladat ellátásához *kevés anyagi erőforrás* áll rendelkezésre, és viszonylag *alacsony, és aránytalanul elosztott* az egyes feladatok ellátásához szükséges *humán aktivitás*. Részben az időhiány és túlterheltség miatt, részben pedig a földrajzi távolságok miatt nehézségekbe ütközik a személyes találkozás, a megbeszélés, a közösen végzett munka. Nem mindig megfelelő és zökkenőmentes az információáramlás, amely vélhetően összefügg a fenti tényezőkkel. A felszínre került problémák megoldása hozzásegíthet a szervezet hatékonyságának növeléséhez, amelyhez megoldási javaslatokat is gyűjtöttünk.

### *Jövőkép*

Az interjúban a vezetők víziójának feltárásához rákérdeztünk arra, hogy vajon milyen lenne optimálisan a következő jubileum, milyen eredményekről volna jó hallani, aminek örülhetünk. Ami egyértelműen megjelent minden válaszban, az a szakmát érintő döntésekben való nagyobb súlyú részvétel. A válaszok szerint erősítésre szorul a TKSz szakmai érdekképviselőinek hatása, és kívánatos, hogy eredményeket is tudjunk felmutatni ezen a téren:

- „Oktatáspolitikai döntések.”
- „A TKSz véleménye meghatározó (legyen) a tanárképzéssel kapcsolatos döntésekben.”
- „Annak nagyon örülnék, ha jobban tudnánk mutatni magunkat, és lenne olyan ügy, mely mellett úgy tudnánk kiállni, hogy az valóban hasson a tanárképzés rendszerére.”

A szövegekben megjelent a *kutatások fontossága*, és a kutatási eredmények megosztásának és felhasználásának szükségessége is:

- „A pedagógusképzés a különböző szakmai területek különböző kutatási eredményeit figyelembe vegye.”
- „Számos pedagógusképzéshez kapcsolódó kutatásról számolnak be a Pedagógusképzés folyóirat írásai.”

További utalás történt a *képzésfejlesztésre*, arra, hogy jó volna alternatívákat látni pedagógusképzési programokra, amelyeket a TKSz is támogat, illetve olyan szakmai (országos és regionális szintű) programokat szervezni, amelyek továbbképzésként is igénybe vehetők a *horizontális tanulás* számára. A tartalmi kérdéseken túl egy másik, működésre vonatkozó elgondolás szerint a *képző intézményeknek* kellene nagyobb szerepet vállalni a TKSz támogatásában, az együttműködés lehetséges kapcsolattartójául pedig a Tanárképző Központok kerültek megnevezésre. Ez két szempontból is figyelemre méltó gondolat. Egyrészt, mert egyelőre nem látszik pontosan, hogy mely képzőintézményben, milyen jogosultságokkal, feladatokkal felruházott ez a szervezeti egység, és hogy milyen mértékben látja el a valós, intézményen belüli és közoktatással kapcsolatos helyi szakmai koordinációt. Másrészt már többször is érintettük a képzésnek azt a sajátosságát, hogy igen szerteágazók annak szinterei, és országosan sokfélék azok az egyetemi szervezeti formák, amelyekben a folyamat végbemegy. Időnként bizonytalanságot okoz, hogy melyik képzési helyszínen, kit tudunk hatékonyan megszólítani a tanárképzéssel kapcsolatos kérdésekben, hol található annak a valódi gazdája. Erősen elgondolkodtató az a válasz, amely a tanárképzés bizonytalan képviselőjét fejezi ki: „Nagyon örülnék, ha addigra végre tudnánk, kik foglalkoznak tanárképzéssel 😊.”

Az interjúk alapján a vágyott jövőben a jelenleginél pezsgőbb, mozgalmasabb, erősebb szervezet képe látszik kirajzolódni, amely aktívan vesz részt a szakmát érintő kutatásokban, az eredmények megosztásában, továbbképzésben, képzési programok kidolgozásában, és élő kapcsolatot ápol a képzőintézményekkel, valamint eredményeit nagyobb súllyal képes szerepeltetni a szakmai döntésekben.

#### *Javaslatok*

Széles körben, a vezetőktől és a tagoktól is kértünk ajánlásokat a TKSz eredményes működésének további javításához. A konkrét kérdések a tagság létszámának növelésére, az intézmények TKSz tevékenységébe való bekapcsolódására, valamint a szervezet döntést előkészítő szerepvállalásának növelésére vonatkoztak.

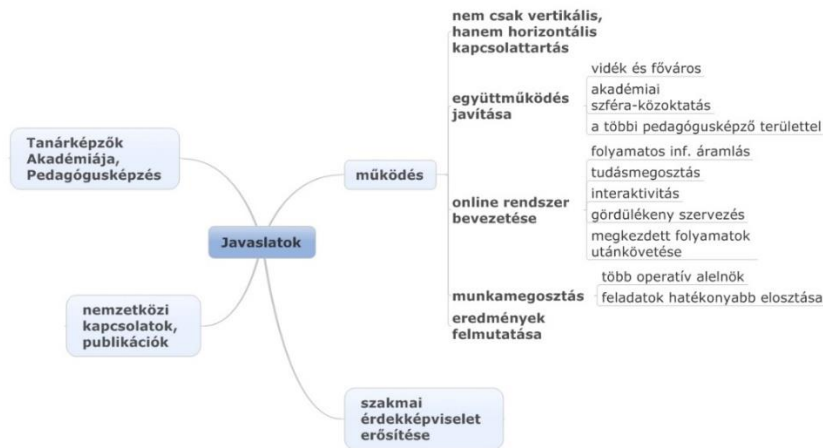
Általános javaslatként a vezetők négy megfontolással álltak elő. Az első gondolat egy jó *honlap* létrehozása, majd a szakmai programok keretében történő *rendszeres személyes találkozások* szervezése és a *tagság véleményének megkérdezése* szerepel. A negyedik felvetés szerint fókuszáltabb célok, *rövidtávon is érezhető* eredmények felmutatásával javítani tudnánk a munkavégzés hatékonyságát, valószínűleg az aktivitást is. Erre vonatkozóan a kérdőív által is érkezett javaslat: „Olyan cél-feladatok, amik felé el tudok köteleződni, és amikben hozzáadott értéket tudok nyújtani a közösség számára – a meglévő eredmények láthatóvá tétele, a közös dolgaink utóéletének követhetősége.”

A tagság létszámának növelése mellett szóló érv alapján a nagyobb merítés egyben nagyobb lehetőségeket és aktivitást eredményez, ellene pedig az szól, hogy

amúgy is nagyméretű a szervezet, annak további bővítése nem könnyítené a szervezet működését. Az aktivitás növelésében inkább a *regionális rendezvények*, illetve az igényekre jól reagáló *releváns témák* felmutatása játszhat szerepet. Az intézmények fokozottabb bevonására markáns javaslat nem érkezett, inkább csak ötletek szintjén jelent meg a *pályázatban* való együttműködés lehetősége, és az egyetemek részéről a *támogatás reménye*, részben teremkölszónéssel, részben pedig a *Pedagógusképzés* folyóirat kiadásának anyagi támogatásával. A *szakmai érdekképviselet*et illetően fontosnak látszik az erős összefogás, és a szakmai alapú, ám kritikai hangvételű véleménynyilvánítás:

- „Azon kellene változtatni, hogy a tagok érezzék, hogy fontos a véleményük, és valóban „sok” tanárképző véleménye legyen az ajánlás, állásfoglalás.”
- „Ez hosszú munka, nem megy egyik napról a másikra... erősíteni kell a kritikai hangvételt... a mi dolgunk a szakmai véleményezés. Szerintem jót tenne a TKSz társadalmi beágyazottságának, ha több dolgot lehetne véleményezni.”

A teljes tagság nyitott kérdésre megfogalmazott javaslatait tartalmuk szerint fogalomtérképen ábrázoltuk (4. ábra). Új téma ezek közt már nem jelent meg a korábban elemzettekhez képest, a leggazdagabb összefüggésrendszert a működésre vonatkozó ajánlások adták, amelyek továbbonthatók tartalmi alcsoportokra. Nem meglepő, hogy a javaslatok nagy egyezést mutatnak a *működést* gátló tényezők ellenkező előjelű párjaival.



4. ábra: Milyen javaslatai vannak a TKSz további működésével kapcsolatban?

Több kapcsolódási terület (a folyamatos, hatékony információáramlás, tudásmegosztás és a gördülékeny szervezés) megvalósítására egyaránt nevesített egy *online rendszer* bevezetésének igénye, amely már a vezetői válaszokban is előkerült:

- „Online felhőalapú szolgáltatással támogatott kommunikáció.”
- „Szükség lenne egy országosan egységes, felhasználóbarát, hatékonyan, gördülékenyen működő informatikai háttérre, illetve a működtetését hatékonyan ellátó apparátusra.”
- „A kapcsolattartás reális lehetőségeinek végiggondolása, az informatikai rendszer e célnak megfelelő átdolgozása (ha szükség van rá).”
- „Nagyon hiányzik egy jó honlap, amelyet valaki karban is tart.”

Az együttműködés javításáról szóló megfogalmazásokban konkrétan nem szerepel az online rendszer, honlap, elektronikus hálózat kifejezés, ám könnyen belátható, hogy ez a közös munkavégzés támogatására, a különböző szereplők közti fizikai vagy tevékenységbeli távolságok áthidalására is kiválóan alkalmas lehet. Ha az online rendszer interaktív alkalmazásokkal is rendelkezik, az elősegítheti a szervezetnek a nem csupán vertikális, hanem horizontális irányú működési módját is, amelynek igénye szintén kirajzolódik a válaszokban. A kevésbé formalizált, ám mindenki számára elérhető és látható hálózatos elérhetőség lerövidítheti, és egyben gyorsíthatja az információáramlást:

- „Információk a szervezet lehetőségeiről, arról, hogy mivel foglalkoznak az egyes szakosztályok éppen.”
- „A tagok közötti kommunikáció erősítése, a szekciók megerősítése lenne szükséges.”
- „A szakosztályok és munkacsoportok jó lenne, ha folyamatosan tudnák követni egymás munkáját.”
- „A szakosztályok közötti kapcsolatok „önjáróvá” tétele egyes témák megvitatásában.”

A szervezeten belüli hatékonyság javítására érkezett javaslat a fiatalítás és *a vidéki egyetemek fokozottabb bevonása* a munkafolyamatokba. Más elképzelés szerint több operatív alelnök működésével lehetne a hatékonyságot növelni.

Szerepel a javaslatok között az is, hogy a jó hagyományokat tartsuk fenn, sőt lehetőleg fejlesszük tovább. Ilyen a *Tanárképzők Akadémiája* szakmai programsorozat, és a *Pedagógusképzés* folyóirat gondozása. Született ajánlás arra is, hogy nemzetközi szinten jelenjünk meg publikációkkal, kapcsolatok építésével, ezáltal hírt adva a magyar tanárképzésről:

- „A TKSZ Akadémiát érdemes fenntartani, és fontos, hogy, az eddigiekhez hasonlóan műhelymunkára és vitára is mindig legyen mód.”
- „A Pedagógusképzés koncepcióját is érdemes lenne időről-időre szélesebb körben megbeszélni, és a tagok szélesebb körének publikálását serkenteni.”
- „Segítse a központi tantárgy-pedagógiai folyóiratok rendszeres megjelenését!”
- „Igyekezzünk jobban nyitni a nemzetközi kapcsolatok, szervezetek, előadások felé, közös projektek felé, akár angol nyelven is, mert szinte semmilyen információ nem érhető el a magyar tanárképzésről angolul.”

## Összegezés

A változások közepette a jubileum jó alkalmat kínált az önreflexióra, arra, hogy megálljunk, körültekintsünk, megvizsgáljuk jelenünket és tervezzük a jövőt. Törekedtünk arra, hogy mindezt a lehető legszélesebb körben tegyük, a TKSz teljes tagságával együtt gondolkodva, és tegyünk közkinccsé minden olyan gondolatot, ami ezen az úton született.

Elmondható, hogy a TKSz küldetésével, alapértékeivel a tagság széles körben egyetért. Ezek az alapértékek (a képzés szereplőinek elköteleződése és együttműködése, a szakma fejlesztése, és a szakmai szempontok artikulálása a döntéshozás számára) megegyeznek az alapításkor és az Alapszabályban megfogalmazottakkal egyaránt. A velük való azonosulás mértéke biztató, erre stabilan építhető szakmai és szervezeti együttműködés.

A célok megvalósításához azonban ma szembe kell néznünk néhány problémával. Az egyik a tagok és szakosztályok szervezeten belüli nagyon eltérő aktivitása, amely egyenetlen eredményekhez vezet. A másik a tanárképzés és a TKSz méretével és összetettségével függ össze, ahol a viszonylag nagy létszámú érintett szakember különböző képzési területen végzi a munkáját, különböző intézményi környezetben, és egymástól távol lévő helyszíneken. Ezzel szemben ennek a szerteágazó terjedelmes szervezetnek a koordinációját szűk létszámú, egy helyre koncentrált csoport végzi. Ezzel összefüggésben az információáramlás, az együttműködéshez szükséges kommunikáció botlásokat szenved, amely nehezíti a célok, szándékok és üzenetek pontos célba érkezését. A válaszokból markánsan kirajzolódott a tanárok és oktatók nagymértékű leterheltsége, és a szakmai diskurzusra, együttműködésre fordítható idő hiánya is. A fenti tényezők nehezítik a közös gondolkodás és a TKSz tevékenységének szervezését, még az alapértékekkel való nagymértékű azonosulás mellett is.

A hatékonyság növelésére az egyik legfőbb javaslat egy olyan online-rendszer létrehozása és működtetése, amely naprakész, mindig elérhető, segíti az információáramlást, tudásmegosztást, a szervezési feladatokat, interaktivitást biztosító alkalmazással lehetővé teszi a horizontális és vertikális irányú együttműködést egyaránt.

Az aktivitás növelésére és arányosítására, a hatékonyabb működtetésre érkezett a javaslatok azon csoportja, amely a tevékenységek fókuszálására, a célok konkrét feladatra való lebontására helyezi a hangsúlyt. Előzetes feltevés szerint a belátható időre tervezett, belátható mennyiségű, és konkrét eredményeket előrevetítő feladatok mellé azok a tagok is nagyobb hajlandósággal zárkóznak fel, akik korábban nem, vagy ritkán vettek részt a közös munkában. További motivációt jelenthet az elért eredmények felmutatása, publikálása is.

Fontos megtartanunk a jó hagyományokat, a *Tanárképzők Akadémiáját*, a *Pedagógusképzés* folyóiratot, amelyek jó terepek a tudásmegosztásra. Fejlesztési irányként megfontolható, hogy nyissunk a nemzetközi kapcsolatok irányába

együtműködés vagy hazai eredmények publikálása által. Továbbgondolásra érdemes kérdés a tanárképzéssel foglalkozó egyetemek fokozottabb részvétele a TKSZ tevékenységében. A tervek, javaslatok átgondolása után fontos lépés a dologi és személyi források felkutatása a fejlesztések megvalósítására. Zárásként két biztatás a kérdőívekről: *Jó a jelenlegi út. Kitartás, ne adjuk fel!*

### **Irodalom**

Dörnyei Krisztina Rita – Bauer András (2014): A szervezeti identitás meghatározása, elemei és menedzselése. *Vezetéstudomány*, 5. sz. 2–11.

Megalakult a Tanárképzők Szövetsége. Közlemény (1991): *Iskolakultúra*, 4. sz. 86–88.

Pataki Ferenc (2001): *Élettörténet és identitás*. Osiris, Budapest.

Váriné Szilágyi Ibolya (1981): *Fiatal értelmiségiek a pályán*. Akadémiai Kiadó, Budapest.