

KOLLÉGIUM

S Z A K M A I - M Ó D S Z E R T A N I , I N F O R M Á C I Ó S F O L Y Ó I R A T

Kiadja a Kollégiumi Szövetség

Alapította a Kollégiumokért Sajtóalapítvány

A TARTALOMBÓL:

**Mádl Ferenc köztársasági
elnök a Petőfi Gimnázium
Kollégiumában**

**Kollégiumi szervezeti szintű
változások azonosítása**

**Modellváltás a
kollégiumokban?**

XI. évfolyam 2001. október

10

**Kőrösy László Középiskolai Kollégium,
Esztergom**





A mi dalaink

Az egykori népi kollégisták-nak kedves és gyakran énekelt dala volt "A szárszói híres utca" kezdetű népdal. Az SDG (Soli Deo Glória = Egyedül Istené a Dicsőség) Református Diákszövetségnek "Kis magyar daloskönyv" című kiadványában jelent meg 1940-ben, Balla Péter gyűjtése nyomán, aki tanította, és gyakran énekelte ezt a dalt a Szövetség nyári táborában.

A Szövetség balatonszárszói táborában rendezte a Püski Sándor féle Magyar Élet Könyvkiadó az 1942-es, majd a világhíressé lett 1943-as irodalmi konferenciákat, melyek előkészítésében, szervezésében és lebonyolításában jelentős szerepe volt az akkori népi kollégistáknak, a Györffy István Kollégium tagjainak.

Ezeknek az irodalmi találkozónak a közhangulata erősen háborúellenes és határozottan antinacionalista, azaz náciellenes volt.

Ugyanakkor szellemi vonatkozásaiban a népi íróknak és a bontakozó népi mozgalomnak meghatározó jellegű seregszemléje volt. A konferenciákon a népi írók táborának hívei, mind az írók, mind az olvasók és közöttük természetesen maguk a népi kollégisták és sokan fiatal olvasók vettünk részt és velünk együtt

táboroztak baráti közösségben - jelentős számban - a népi írók, a néprajz, a szociológia és más tudományok legjelesebb képviselői.

Esténként táborúzz mellett beszélgettünk, népmeséket hallgattunk, a megjelent költők mondták el - azóta híressé lett - verseiket, tudósaink fejtették ki gondolataikat és ter-

mészetesen sokat, nagyon sokat énekelünk, daloltunk. Az alább közölt szárszói népdal természetesen - mint helybeli gyűjtésű dal is - a táborok legkedvesebb dalainak egyikevé lett és az is maradt nem csupán a népi kollégiumok felszámolásáig, hanem mind a mai napig.

Réthei Prikkel Lajos

A szárszói híres utca,
cim-ba-lom-mal van le-rak-va,
ha majd egy-szer vé-gig me-gyek raj-ta,
nó-tát ver a cí-póm sar-ka.

) Ismétléskor így is lehet:
sár-ga cí-póm
-nak a gya-log

**Erre gyere, ne menj arra,
jobb út van erre, mint arra.
Erre van a kicsi kerek utca,
kis angyalom gyalog útja.**

Kollégium

KÉSZÜLT AZ OKTATÁSI MINISZTERIUM TÁMOGATÁSÁVAL

Kiadja: a Kollégiumi Szakmai és Érdekvédelmi Szövetség, a „Kollégiumokért“ Sajtóalapítvány megbízásából
Felelős kiadó: Horváth István **Főszerkesztő:** Benda János **Alapító főszerkesztő:** dr. Benedek István
Rovatszerkesztők: Fuchsné Hattinger Zsuzsanna, Gulyás Béla, Takács Ernő, Dr. Csépe György, Pethes Zoltán,
Szerkesztőség címe: Körösy László Középiskolai Kollégium 2500 Esztergom, Szent István tér 6. Tel./fax: 33/412-813
Terjesztés: Pethes Zoltán, Tel.: 30/9-376 - 042; **Előfizethető a kiadó címén:** 1417 BUDAPEST, Pf.:11. Tel./fax: (1) 352-9601
E-mail: kollegiumiszovetseg@mail.matav.hu **Honlap:** www.kollegiumiszovetseg.matav.hu **Példányszám:** 1500 **Ára:** 112 Ft

Megújult az esztergomi Körösy László Kollégium

Kollégiumunkat 37 évvel ezelőtt építették, eredetileg is kollégiumi funkciók betöltésére. Az épület négyszintes, 152 férőhelyes leány kollégiumnak épült, s csak 1988-ban kerültek itt elhelyezésre fiúk is.

Az épület elhelyezkedése a diákok számára kedvező, mivel a kollégiumhoz kapcsolódó középiskolák közel vannak. Az intézmény 10 középiskola fiú és leány tanulóinak nyújt otthont, és évek óta átlagosan 90 – 95%-os férőhely-kihasználtsággal működik. A lányok - fiúk aránya változó, a tanulók életkorának határa 12-től 20 évesig terjed. Közel 60 településen lakó gyermek veszi igénybe a kollégium szolgáltatásait, mely települések közel fele Komárom-Esztergom megyén kívül esnek. Egyre többen veszik igénybe az intézményt a határon túlról is, elsősorban Szlovákiában, Erdélyben élő magyar tanulók.

Mivel a kollégium szinte az év teljes időszakában működik, s az állagmegőrzésre fordítható pénz pedig egyre csökkent, így az épület fokozatosan lelakottabbá vált, egyre kevésbé tudott megfelelni alapfeladatainak.

Az elmúlt 10 évben a fenntartó városi önkormányzat is felismerte, hogy szűkös lehetőségei ellenére valamit tennie kell a kollégium helyzetének javítása érdekében. A korszerűtlen, környezetszennyező széntüzelésű kazánokat gazdaságos, gáztüzelésűekre cserélte ki. Bár ez nagy segítséget jelentett, viszont továbbra is megoldásra várt az épület további romlásának megakadályozása.

Fontos tényként szerepelt az is, hogy a kollégium a város olyan területén áll, mely történelmi, városképi, turisztikai szempontokból is rendkívül frekvenciát.

Ahhoz, hogy a kollégium feladatellátása hosszú távon biztosított le-



A kollégiumi szárny belső udvara

gyen, feltétlenül szükségessé vált az épület teljes rekonstrukciója. Fontosnak tartottuk és tartjuk, hogy a kollégium legyen minden részletében igényes, esztétikus közeg, ahol a tanulók jól érzik magukat, ami egyben fejleszti ízlésüket, igényességüket, műveltségüket. Olyan polgári otthont nyújtson, mely többek között segíti az esélyegyenlőtlenségek csökkentését, a tehetségek gondozását, a társadalmi mobilitást. Esztergom városa felismerve ezen intézmény jelentőségét, felvállalta a kollégiumi feladatellátás finanszírozását, helyzetének javítását.

Mivel az oktatási kormányzat is jelentős szerepet szánt ezen intézményhálózat fejlesztésének, ezért bíztunk abban, hogy a kiírt rekonstrukciós pályázat útján kollégiumunk felújításához központi segítséget kaphatunk.

A sikeres címzett támogatási pályázat több mint 200 millió forintot jelentett, mely összeget Esztergom Város Önkormányzata további 100 millió forint összeggel egészített ki. Ennek eredményeként egy év alatt szinte újjá varázsolták a már meglehetősen szánalmas állapotban lévő

intézményünket. Igaz, az elmúlt tanévet egy meglehetősen rossz állapotban lévő épületben töltöttük el, azonban tudtuk, hogy mindezt egy csodálatosan megújuló kollégiumért cserébe tesszük. Ez év augusztusában egy ötszintes, 132 férőhelyes, modern, kényelmes, esztétikus, szinte minden igényt kielégítő kollégiumot kaptunk vissza.

Ma már izlésesen bútorozott, háromágyas szobákban laknak diákjaink. Minden szinten lehetőség van a nyugodt tanulásra, diákköri, szakköri tevékenységekre. A vizesblokkok a legmodernebb zuhanyozókkal vannak felszerelve, ezzel is segítve a takarékos vízfelhasználást. A melegvíz ellátást nemcsak a gázfűtés biztosítja, hanem az épületen elhelyezett napkollektorok is segítenek a költségek csökkentésében, környezetünk védelmében.

A szinteken lévő teakonyhák lehetőséget nyújtanak a háztartási ismeretekkel kapcsolatos foglalkozások megtartására.

A felújítás során a diákok megfelelő sportolása érdekében nagyméretű testedző teremtet alakítottak ki.

Az esztétikus, tágas ebédlőnkben



A háztartás vezetéséhez az ügyes főzés és a gondos mosogatás is hozzá tartozik.



A kényelmes hálószobákban a tanulók hangulata is jobb



A mindig zsúfolásig telt számítógép terem

egy színpad kialakítása révén lehetőség nyílik kisebb színházi előadások, kulturális rendezvények lebonyolítására.

Újként okoz örömet a gyerekeknek a stúdiószoba, a kiépített hanghálózattal. A számítógéptermekben már valamennyi számítógépünk elfér, a foglalkozások differenciáltan is megtarthatók a gimnazista és a szakközépiskolás tanulók részére egyaránt.

Végre megszűntek a kétfunkciós helyiségek, így pl. a társalgó és a könyvtár külön kapott helyet. Könyvállományunkat ez ideig csak zárt szekrényekben tárolhattuk, ma már szabadpolcos könyvtárral dicsekedhetünk, ahol nem csupán kölcsönözni lehet könyvet, hanem kényelmesen leülve, helyben olvasgatni, felkészülni a másnapi órákra.

A kollégium parkosított, zárt udvarában lehetőség nyílik csoportfoglalkozások megtartására is, ill. pihenéssel egybekötött beszélgetésekre, kikapcsolódásra. Sajnos a sportpálya kialakítása még várat magára, remélhetőleg sikerül az elkövetkező évben pályázatok segítségével megoldani ezt is.

A kollégium hatékony működését segíti az önálló, jól felszerelt konyhánk, ahol fontos szempontnak tekintjük – a korosztálynak megfelelő étkeztetésen kívül – a házas ételek készítését is, a gyerekek nagy meglepedésére.

A modern, nagy kapacitású mosodánk szintén a gazdaságos működést segíti, mivel a saját mosási igényen kívül más intézmények részére bérmosást is vállalunk.

Kollégiumunk minden lehetőséget fel kíván használni annak érdekében, hogy az itt lakó diákok tudása bővüljön, személyiségük gazdagabbá, későbbi életük tartalmasabbá, sikeresebbé váljon. Sokan diákéveik felét töltik a kollégiumban, az otthonuktól távol. Ebben a fogékony korban életre szóló magatartási, kulturális mintát kapnak itt, melyek felnőtt életükben pozitív hatást jelenthetnek teljesítményükre, életmódjukra. Fontos szempont számunkra, hogy az itt lakó diákok szívesen emlékezzenek majd vissza az itt eltöltött évekre.

Nevelőmunkánk lényege; tanulóink életének és tevékenységének magas színvonalú pedagógiai irányítása, melynek során megmutatjuk diákjainknak azt az utat, melyen haladva önálló, törvénytisztelő, értékes, az elvárásokhoz, a változó feltételekhez alkalmazkodni tudó felnőttekké válhatnak. *Bízunk abban, hogy minél több kollégiumnak nyílik majd lehetősége arra, hogy a szakmai fejlődésen kívül a tárgyi, technikai környezetében is pozitív fordulat következzen be.*

Losné Tímár Erika

Tanácskoztak a megyei elnökök



Horváth István, a KSZ elnökének beszámolója



Sok hasznos információ hangzott el a tanácskozáson

Bemutatjuk a Tessedik Sámuel- díjasokat



Pataky Márta

Pataky Márta az egyetem befejezése, 1969 után nevelőtanárként dolgozott a miskolci Központi Leánykollégiumban. Három évig általános iskolában tanított, majd 1972-től a kollégium pedagógusa, itt egyre nagyobb részt vállalt a kollégium életének megszervezéséből, így 1986-tól az intézmény igazgatójává nevezték ki. Ezt a feladatot látja el a mai napig is igen magas színvonalon. Kollégiumi munkája mellett óraadó tanárként is kapcsolatban áll intézménye diákjainak iskoláival. 1975-től 1986-ig elismert kollégiumi szakfelügyelőként tevékenykedett.

Munkáját hivatástudat, magas szintű szakmai hozzáértés, szakmai elkötelezettség, mások segítésének önzetlen szándéka jellemzi. Napi tevékenységét a gyermekek iránti szeretet, velük való törődés irányítja. Szívén viseli növendékei tanulmányi előmenetelét, de mindennapos gondjaikra, magánéleti problémáikra is igyekszik megoldást találni. Kollégiumigazgatóként olyan őszinte légkört, kiegyensúlyozott alkotó közösséget alakított ki, melyben a gyerekek, és munkatársai egyaránt jól érzik magukat. A Központi Leánykollégiumban majdnem minden miskolci közép fokú intézményből vannak tanulók, az ebből adódó sajátos sokoldalúság neki is sajátja, széleskörű tevékenységrendszer kialakításával biztosítja a növendékek fejlődését. Nagy hangsúlyt helyez a tanulók harmonikus fejlesztésére, irodalmi műveltségük emelésétől a számítógépes ismeretek bővítéséig. Jól felszerelt nyelvi labor kialakításával, óraadó tanárok alkalmazásával segíti az idegen nyelvek tanulását. Zeneszerető emberként különös gonddal teremtette meg a zeneiskolába járó tanulók gyakorlásának feltételeit. Lelkes híve az egészséges életmódra nevelésnek, melyet rendszeres sportrendezvények szervezésével, reform konyha kialakításával, bemutatók tartásával is támogat.

A szakma fejlesztése érdekében előadásokat, továbbképzéseket, bemutatókat szervez. Tevékenységének elismeréseként, kollégái bizalmából 1996-tól a kollégiumi szakmai szervezet vezetőjévé választották. Elkötelezett, másokat is aktivitásra készítő egyéniség. A megyei szervezetben végzett munkáját is a rendszeresség, a szakmaszeretet és a hozzáértés jellemzi.

Közvetlen munkatársai úgy jellemezték, hogy „élete a gyerek és a kollégium“, ezért övezi szeretet és megbecsülés immár több, mint 30 éves kollégiumi pályafutását. Az általa vezetett kollégium jó híre, az elért eredmények, szakmai és szervező-segítő munkája alapján érdemes az elismerésre.

Juhász József

Juhász József az egyetem befejezése, 1967 óta dolgozik pedagógusként, 1970 óta pedig kollégiumi nevelőként, 1973-tól jelenlegi munkahelyén tevékenykedik. Nevelőtanárként, majd hamarosan – 1976-tól – igazgatóhelyettesként is mind nagyobb részt vállalt a kollégium munkájának megszervezéséből, és 1988-tól az önálló intézmény igazgatói feladatát látja el nagy gondossággal. Eközben sohasem szakadt el az iskolai tanítástól sem, óraadóként, érettségi elnökként is folyamatosan kapcsolódik diákjai iskoláihoz.

Elhivatottságát, konok küzdeni-tudását mutatja, hogy a rendkívül nehéz finanszírozási 'környezet' ellenére mindent elkövet a kollégium körülményeinek javításáért, a 'polgári otthonnak' megfelelő feltételek megteremtéséért, az intézmény – távoli kistélepülésekről érkező – diákjainak esélyét növelő fejlesztések megvalósításáért. Így pl. élharcosa a kollégiumok – a kor színvonalának megfelelő – informatikai eszközökkel való felszerelésének is. Intézményépítő tevékenysége mintát jelent az ezen a területen dolgozóknak, ill. a kezdő vezetőknek egyaránt.

Ismerve a szakterület elhanyagoltságát és a feladat fontosságát, 1997-től a Megyei Pedagógiai Intézet felkérésére kollégiumi szaktanácsadói, a minisztérium megbízásából pedig szakértői teendőket lát el.

Kezdetektől szorgalmazója – a kívánatos szakmai fejlesztés érdekében – az országos összefogásnak, tevékeny részt vállalt az intézmények közti kapcsolatok építésében, egyik alapítója a kollégiumi szakmai szervezetnek, kollégái bizalmából a megyei kollégiumok választott vezetője, sőt országos feladatokat is vállal.

Azon kevesek közé tartozik, akik felismerték a diákok közti kapcsolatok fontos szerepét a szakmai innováció terjedésében, így egyik segítője az Országos Kollégiumi Diákszövetség megalakításának, s – elkötelezettségét és rendkívüli munkabírását is bizonyítva – kezdetől tanár vezetőségi tagként segíti annak gazdálkodását, ill. egyik szervezője a diák-önkormányzati vezetők képzésének is.

Juhász József 34 éves pedagógiai pályafutásából 31 éve a kollégiumi nevelés területén dolgozik, szűkebb és tágabb kollégiumi körökben igazi szaktekin-télyként tisztelik, tevékenysége megérett az elismerésre.



A díjátadás utáni percek

Balról: Horváth István, Pethes Zoltán, Pataky Márta, Juhász József, Takács Ernő

Szervezeti szintű változások azonosítása egy kollégium elmúlt öt éves történetében

- Vázlat -

Bevezető

A vizsgált intézmény egy nagy tanulólétszámú „mamut” középiskolai kollégium. Tanulói kb. száz iskolába járnak, és minden iskolatípus képviseltetve van. Az intézmény műszakilag elkülönült két fő szervezeti egysége a „leány oldal” (kb. öt-száz fő) és a „fiú oldal” (kb. három-száz fő). A nevelőtestület létszáma harminc fölötti, a nem pedagógus személyzet kb. negyven főt tesz ki.

Az alábbiakban tömören összefoglalom, milyen változások voltak azok, amelyek szervezeti szintű változásokat indítottak el az intézményben, illetve ezek a változások milyen hatást gyakoroltak (illetve gyakorolnak) a szervezetre.

Megjegyzem, akkor lehetne teljes és korrekt elemzést végezni, ha az, az eseményekkel, változásokkal párhuzamosan folyt volna; ilyenre azonban nem került sor, tehát az alábbiak részben a történések rekonstrukciójára épülnek. Ugyanakkor az értékelést megkönnyíti az, hogy a folyamatok nem zárultak le, ma is jelen vannak az intézményben (ezért használom sok helyen a jelen időt).

A nevelési oktatási intézményekre 1985-ig az a jellemző, hogy mindenfajta változás kívülről és fölülről elrendelt, ami a testületek változásokkal, újításokkal kapcsolatos attitűdjét is alapvetően meghatározta. Ez alól néhány intézmény jelentett kivételt.

Az elmúlt évtizedben olyan kényszerek - és lehetőségek - jelentek meg, amelyek arra készítették az intézményeket, hogy belülről induló kezdeményezésekkel próbáljanak helyzetükön változtatni. Azokra a gazdasági kényszerekre gondolok, amelyek következtében az intézmények - és különösen a kollégiumok - működésük határán voltak kényte-

lenek tengődni, s jobbára az üzemeltetés vitte (viszi) el költségvetésüket.

A bevételi források növelésének egyik (a szakmai - tartalmi fejlesztéshez nem kapcsolódó) útja elsősorban az épület, a hely-kapacitás hasznosítása, úgymint terem bérbéadás, szálláshely-kiadás, rendezvényekre hely biztosítása, stb.

A másik út - amely a szervezeti átalakulásokban fontos szerepet játszik - a pályázatokon való részvétel, amely révén a testületek olyan többletforráshoz juthattak, mellyel a nevelés és oktatás, a tartalmi munka színvonalának javítását szolgáló eszközbeszerzést, beruházást, projekteket, stb. tudnak megvalósítani, s eközben szakmai továbblépés is bekövetkezik. Természetesen ezzel ott tudnak csak élni, ahol a változásokra, a fejlődésre nyitott, ambiciózus vezetőt találunk, valamint elképzeléseivel azonosulni képes, szakmailag is felkészült, innovatív testület működik.

A vizsgált kollégiumban ezek a feltételek többé - kevésbé adottak voltak. A vezető személyében - több mint egy évtizede - mindenképp megvan a fejlődés, az önfejlesztés garanciája, s a testületben is általában jelen volt mindig az a mag, amely rendelkezett szakmai felkészültséggel, vállalkozó kézséggel, innovációs hajlammal, s természetesen annak a belátásnak a képességével, hogy felismerje az „idők szavát”, hogy ti. a fejlesztésre, szakmai továbblépésre más lehetőség nemigen van.

Ez az önfejlesztő attitűd tulajdonképpen hosszabb ideje jellemzi ezt az intézményt, de igazán a pályázati gyakorlatból nőtte ki magát az „önfejlesztő kollégiumi” gyakorlat, melynek deklarálásával az intézmény igyekezett az önfejlesztő iskolai „mozgalomhoz” is csatlakozni. De ettől, illetve a pályázati kény-

szerektől függetlenül is, a folyamatos, tudatos fejlesztés immár részévé vált a napi munkának. *Ez a szakmai-tartalmi fejlődés, funkcionális változás a szervezet folyamatos átalakulásának, fejlesztésének a kiváltója.*

Az intézményi gyakorlat általánosításával először röviden azt nézzük meg, hogyan értelmezzük önfejlesztést, mi annak a tartalma?

- A fejlesztés a tartalom, a módszerek s az eszközök előzetesen kitűzött célok által vezérelt tudatos változtatására irányul, mely célok a diákok érdekeit tartják elsősorban szem előtt, s az intézmény hatékonyabb működését állítják a középpontba.

- A fejlesztés kiindulópontja olyan probléma, amely a tanárok napi munkájából fakad, és amelynek megoldásában a testület egy része erősen érdekelt. A közös elem ezekben az akciókban az, hogy mind-egyik helyi igényből és felismerésből ered, és mindegyiknek előre kitűzött célja van, és a minőség javítására irányul.

- A fejlesztésnek nem meghatározó kritériuma a megújítandó terület nagysága: vonatkozhat az egy pedagógus által bevezetett új nevelési vagy oktatási eljárásra éppúgy, mint pl. az intézményi átfogó értékelési rendszer kidolgozására.

- Az önfejlesztés során végbemenő megújulást (az újítást) egy olyan folyamatnak tekintjük, melynek révén új elemek, projektumok épülnek be a nevelésbe és oktatásba. Módosul a nevelési-oktatási profilja, a tevékenység tartalma, s vele együtt a kollégium pedagógiája is.

- A fejlesztőmunka legfontosabb kritériuma, hogy a változtatás igé-

nye indítja el, ugyanakkor nem feltétlenül minden változtatás hoz létre megújulást.

- Az intézmény adaptivitási képessége egyre nagyobb szerepet kap: a kollégium fokozatosan alkalmazkodásra képes szervezetté alakul.

- A megvalósítás (végrehajtás) sikeressége a helyi elszánásokon múlik. Ezen belül legfontosabb a vezető elkötelezettsége a fejlesztés mellett, az ő szerepe a meghatározó, mellyel viszont párosulnia kell a munkatársak támogató, innovatív részvételének.

- Az intézményi tevékenység egyes részterületein megvalósuló innovációk beágyazódnak a tevékenységrendszerbe, így a fejlesztés eredményei közvetlenül beépülnek az intézményi munkába.

Változások a szervezetben. Szervezetfejlesztés.

A funkcionális változások fokozatosan mentek (mennek) végbe, tehát jó ideig a meglévő és az új szervezeti elemek, mechanizmusok egymás mellett élése a jellemző.

Az alábbiakban azt próbálom összefoglalni, hogyan változtatták (változtatják) meg a funkcionális változások a

- a struktúrát
- a vezetés irányítási attitűdjét, módszereit
- a szervezet tagjainak magatartását, egymáshoz való viszonyát, kooperációját
- a szervezet tagjainak a szervezettel kapcsolatos attitűdjét
- motivációját
- a humán erőforrás-fejlesztést
- a szervezeti kultúrát

A vezetés irányítási attitűdjének, módszereinek változása

Arról korábban volt szó, hogy a belső változások alapvetően a vezetés-től függenek, ti. hangsúlyt kap a vezető elkötelezettsége és az önfejlesztő rendszer elindításában játszott szerepe.

Ugyanakkor a vezetés a funkcionális átalakulás és szervezeti fejlődés közben maga is változik, fejlődik. Ezt úgy lehet legjobban jellemezni, hogy az önfejlesztő szervezet létrejöttével, működésével módosulnak az irányítási mechanizmusok és módszerek; a tradicionális vezetést felváltja „menedzser típusú”, vagy másképp, a „humán erőforrás fejlesztés orientációjú” kollégiumvezetés, amely maga is szerepet játszik a szervezetfejlesztésben.

Mi jellemzi ezt a vezetést?

- célorientáltság, folyamatos célok állítása, a progresszivitás, hosszú távra való előrelátás, tervezés,

- törekvés a továbbfejlődésre (új feladatok kidolgozására, megoldására), a kiteljesedés, önmegvalósítás szándékával,

- menedzselés a hasznok alapján,

- a vezető tanácsadást végez: segít, ösztönöz a szakmai fejlesztésre, megújulásra,

- a helyettesekre, a középszintű vezetőkre való támaszkodás, a hatáskörök, a döntési jogkörök munkatársakra való átruházása,

- a munkatársak bevonására való törekvés a problémamegoldásba,

- a csapatépítés, a csapatmunka megszervezése, a munkamegosztás, az együttműködés fejlesztése,

- a lehetőségek feltárása és kihasználása a kollégiumi munka feltételeinek folyamatos jobbításában,

- a munkatársak folyamatos motiválása, inkább pozitív megerősítése,

- a rendszeres kontroll, a munkatársak beszámoltatása,

- a képességek értékelése, a minőségi munka elismerése, a teljesítmény-alapú jutalmazás,

- a külső kapcsolatépítés, új kommunikációs csatornák megnyitása,

- az intézmény arculatának formálása, imázs teremtés, (célja elsősorban az intézmény külső és belső elfogadtatása),

- a kollégium belső információs

rendszerének fejlesztése (sokoldalú – írásos, multimédiás és szóbeli – kommunikáció).

A szervezet struktúrájának változása, átalakulása

A fejlesztő programok, innovációk sajátossága az (volt), hogy azokban általában több pedagógus együttműködésében indulnak el, és ezekben a teamekben való részvétel alapja elsősorban a szakmai kompetencia. Továbbá, e fejlesztő programokban a diákok csoport hovatartozástól függetlenül vehetnek részt. Tehát e kezdeményezések fokozatosan szétfeszítik mind a hagyományos nevelőtanári csoportosulásokat (pl. nevelői szoba, emeleti tanári közösség), mind a diákok szokványos közösségeit (nevelőtanári tanulócsoport).

(Például a nyelvtanárok – akik az épület különböző helyein vannak elhelyezve – írtak közösen pályázatot (tárgya: programfejlesztés, a nyelvoktatás feltételeinek javítása). Vagy: a tehetséggondozó-képességfejlesztő tagozat létrehozásával a tanulócsoportok mellett egy teljesen új tanulói szervezeti egység jött létre.)

Összefoglalva a változásokat:

- A szervezet szerkezete, hierarchiája módosult, nyitottabbá vált.

- Az intézményi szerepstruktúra átalakult.

Például, a tanár immár új, fejlesztő szerepbe is került, vagy a teamekben új szerepek, személyközi kapcsolatok szerveződnek. Vagy: az intézmény 1995-ben megrajzolt szervezeti ábrájában olyan - addig nem használt - funkciókkal találkozunk, mint „téma-és programgazdák”, „szakmai menedzser”, „menedzser asszisztens”. Ez a vezetési szintek módosulását is jelentette egyben, a tartalmi fejlesztési feladatok rendezőelvének megfelelően.

- A szervezeten belül új szakmai közösségek jöttek létre, illetve a meglévők átformálódnak, viszonyuk megváltozik, feladataik módosulnak.

- A hagyományos, meglehetősen hierarchizált szervezetben megjelennek a konkrét feladatra szerveződött kreatív pedagógusok (csoportok), akiknek a munkáját többek között adminisztrációs, pénzügyi munkatársak támogatják (a gazdasági hivatal munkakapcsolatba kerül az innovatív pedagógus csoportokkal, a pályázati költségvetések megtervezése, a pénzeszközök felhasználása, stb. révén).

- A régiók mellett új munka-és nevelőközösségek, tanítási-tanulási, nevelési struktúrák jelennek meg (például intézményen belüli „tagozatok”, ez egyébként több nagy létszámú kollégiumra is jellemző).

- A szervezet tagjai, a szervezeti egységek közötti érdekeltségi viszonyok és a munkamegosztás módosulnak, s ezzel együtt a munkaszervezés is.

- A diákok életközösségei bővülnek, módosulnak.

A munkatársak szakmai irányú motivációinak fejlődése

Ennek lényegét fentebb érintettük, amikor az önfejlesztés sajátosságairól írtunk.

Mivel elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső magatartás, fokozatosan fejlődik a munkatársak

- önfejlesztő attitűdje,

- kreativitása,

- alkalmazkodóképessége az új feladatokhoz, a tanár magát a fejlesztés hordozójának tekintheti, így törekszik a megfelelő kompetenciára,

- tudatossága a diákok megismerésében, az odafigyelés igényeikre, elvárásaira.

Fejlődött az intézményi pedagógiai kultúra, a módszertani repertoár kibővült.

A pedagógusok szakmai irányú motivációi erősödésének köszönhetően elindult egy tanulási folyamat, mely egyfelől jelenti a

- a szociálpszichológia, a szociálpedagógiai, a személyiséglélektani,

a vezetélméleti, a pszichológiai ismeretek és tapasztalatok integrálását a pedagógiai gyakorlatba, továbbá

- nő a munkatársi részvétel aktivitása, intenzitása a fejlesztőmunkában, abba egyre többen kapcsolódnak be (pályázatokon való részvétel aktivitás; egyéni tanári programok, projektek, fejlesztések, kezdeményezése),

- jellemzővé válik az egyéni igényeknek megfelelő továbbtanulás, szakmai önképzés, valamint belső továbbképzések kezdeményezése.

A szervezet tagjainak magatartása, egymáshoz és a szervezethez való viszonya.

Változások a külső és belső kommunikációban.

A pályázati és belső fejlesztési lehetőségek kiszélesedésével elfogadottá vált a személyek és az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése.

Változott a szervezet tagjainak a szervezettel kapcsolatos attitűdje, jellemzővé kezdett válni a szervezet egészével (a szervezeti célokkal) való azonosulás.

A belső munkakapcsolatok módosulásával a régiók mellett új kollégiumi szintű kommunikációs és konzultációs struktúrák jelennek meg.

Pozitív változás állt be a kooperáció minőségét illetően, elsősorban annak köszönhetően, hogy a fejlesztőmunka jobbra csoportokba szervezett. Bár tovább élnek az individualista elemek (pl. szakmai feltékenység), az egyéni szakmai célok az innovációs folyamatban fokozatosan a csoportcélok alá rendelődnék.

Ennek következményeként a belső, emberi kapcsolatok jellegében, tartalmában, minőségében pozitív elmozdulás tapasztalható (szolidaritás, aktivitás, példamutatás a problémák kiküszöbölésében, megoldásában, stb.). Ilyen pl. a fentebb említett, a nevelőtestület és a gazdasági osztály közötti - korábban nem

tapasztalt - kooperáció, vagy a sikeres pályázatírás tapasztalatainak egymás közötti átadása.

A kollégium nyitottabbá vált; a szervezet igyekszik követni a külső környezet változásait, illetve elébe menni az igényeknek. Érdeke ugyanis, hogy szolgáltatásai bővüljenek, vonzóbbá váljon, mert több a férőhely, mit a gyerek. Mivel a projektek, fejlesztő programok nem ritkán külső partnereket is érintenek, kapcsolatai módosulnak, átalakulnak, megváltozik a kollégium - mint szervezet - szűkebb és tágabb környezetének viszonya is. Módosult a kollégium és partnereinek kommunikációs tartalma, a kommunikáció intenzitása nő. Új kommunikációs csatornák nyílnak, illetve a meglévők nyitottabbá válnak.

A humánerőforrás-fejlesztés változásai

Az önfejlesztő kollégiumban előtérbe került a nevelőtestület valamint a nem pedagógus dolgozók (technikai személyzet, gazdasági hivatal dolgozói) emberi, szakmai minősége.

A munkaerő hatékony felhasználása tekintetében alapelv, hogy mindenkit a személyes adottságaihoz, személyiségéhez megfelelő feladatot végezze.

Az intézmény folyamatosan törekszik a minőségi cserére, tehát az eltávozó dolgozók helyére magasabb kvalifikált, innovatív szemléletű munkatársakat igyekszik állítani. Az új munkaerő felvételénél a végzettségen, szakmai felkészültségen, képzettségen, szakértelmen túl, alapvető szemponttá válik az, hogy milyen a pályázó emberi tulajdonságainak színvonala, személyiségállapota, attitűdjei, hasznosítható tudása, együttműködési készsége.

Az intézmény továbbá, anyagi lehetőségeinek függvényében preferálja a folyamatos (ön)képzést, továbbképzést, az intézményi és az egyéni érdekek, törekvések összehangolásával, hiszen belátja azt, hogy e nélkül minőségi munkát nem várhat el.

Modellváltás a kollégiumokban?

A középiskolai kollégiumok működtetésének problémáira napjainkban egyes önkormányzatok a „fenntartói érdekeltség” megteremtésének sajátos módját választják. Az önálló kollégiumot a tanterület, a diákok és a Szakmai és Érdekvédelmi Szövetség tiltakozása ellenére összevonják egy iskolával, és további központosító intézkedéseket hoznak. Apropóként jól jöhet az Arany János programban való együttműködés, vagy csupán telekkönyvi adatokra való hivatkozás. Az „ésszerűsítés” eredménye: a kollégium alávetett helyzetbe kerülése, az infrastruktúra rohamos leépülése, a pedagógiai szakmai szempontok háttérbe kerülése. A szabad kollégiumválasztás eszméje is lassan ködbevesző illúzióvá válik, az iskolaválasztás egyúttal „röghöz köti” a diákot.

Első lépésként megtörténik az intézmény-összevonás. A törvényben előírt igazgatótanács létrehozásáról szó sincs, elkülönített költségvetésről még kevésbé, de szinte természetes a kollégiumvezetés lecserélése. Nem meglepő az sem, hogy az eddig összecsiszolódtantestület szétesik, mindenki igyekszik menekülni a „süllyedő hajóról”, helyettük gyakorlatlanabbak érkeznek, és - tisztelet a kivételnek - „ejtőernyősök”.

Egyúttal persze leépíthetők a gazdasági-adminisztratív dolgozók, ezek a feladatok természetesen az iskolai alkalmazottakra hárulnak. Fizetésük változatlan, munkájuk megkettőződik. Természetesen, ha nem vállalják, lesz helyettük jelentkező, de a korábbi szinten aligha láthatók el így a feladatok. Nem csoda, ha pl. az iskolai gondnok nyugnek tekinti a kollégiumot.

Második lépés a kollégiumi konyhák kapacitásának központi szervezésű vállalkozásba adása. A kollégistáknak mindig probléma a „kaja”, mostantól azonban a reklamációkat egy az intéz-

ményen kívüli cégnél kell benyújtani, így el is megy a kedvük tőle. Megszaporodnak a „házon belül” nem megoldható vitás esetek (hideg étel biztosítása, étkezéslemondás, stb.)

Harmadik lépés az intézmények takarításának vállalkozásba adása. Búcsút inthetünk az eddig jól bevált személyzetnek, akik a nevelőtanár munkájának segítői is voltak. A munkanélküliek közül toborzott alkalmazottak háromhavonta cserélődnek. Az iskola vagy a kollégiumvezetés már felettük sem diszponál. „Rendetlen szobában” nem is kötelesek takarítani, de a vendégforgalom után sem. A gyerekekhez nincs kötődésük, tehát nem is próbálnak tekintettel lenni egymásra.

Az iskolavezetés számára a kollégium „messze van”, szakmai szempontok egyre kevésbé számítanak, annál fontosabbá válik a vendégforgalom fokozása a bevételek növelése érdekében. A „vendégbevétel” visszaforgatására már nem csak a kollégiumnak van szüksége. Az egyre szaporodó „takarékosági intézkedések” (ágynemű nincs biztosítva, hétvégi bennmaradók racionális átszervezése másik intézménybe, fűtés, melegvíz szolgáltatás korlátozása, stb.) rontják a diákok közérzetét, ehhez járul még hozzá az esetenkénti - a vendégek által okozott - rongálás, szekrényfeltörés is.

A kollégium identitástudatát veszti, a kollégiumvezetőnek nincs eszköz a kezében a kollégák ösztönzésére, a pedagógiai program másodlagossá válik, a fő feladat a gyermekmegőrzés és a szaporodó rongálások elkövetőinek leplezése.

A negyedik lépés a még meglévő kollégiumi személyzet (pl. karbantartók) leépítése. A városi szintű gazdasági-műszaki ellátó szervezet munkásai a legjobb esetben sem pótolhatják a karbantartó előrelátó gondoskodását, hiszen csak egy-egy javításra szerződtek, nem érdekeltek a tulajdonosi szemléletben. Legbiztosabb, ha maga a diák,

vagy a tanár végzi el a szükséges javításokat.

A beszerzések lebonyolítása is bürokratikusabbá válik. Még az is előfordul, hogy a pályázatokon elnyert támogatások szerződés szerinti felhasználása is nehézkes. A pályázatokon szükséges önrész vállalása is rendszeres problémát okoz. A nagy közös büdzsében az iskola és kollégium finanszírozása egyaránt nehezen átláthatóvá válik. A nagy tételben történő vásárlások bizonyára megtakarítást eredményeznek, de nem a kollégiumnak. A kollégiumban a munka legalapvetőbb kellekei rendszeresen hiányoznak (fénymásoló papír, nyomtatófészték, működőképes videó, megfelelő világítás, bútorzat stb.). A fiskális diktatúrában pedig - a kormányzati szándékkal ellentétesen - a foglalkozásokra, a hagyományok őrzésére, igényes szabadidő-szervezésre egyre kevésbé jut pénz.

Mіндеzen változások eredményeként a diákönkormányzat működése is sokszor formalitássá válik, hiszen a kollégisták saját életük megszervezésére, megváltoztatására egyre kevésbé látnak lehetőséget. Rosszabb esetben az a gondolat is felvetődik az iskolában: „minek is külön diákönkormányzat a kollégiumban?”! Ezek a tanár-diák kapcsolat közvetlenségére, őszinteségére is negatív hatással vannak. A pedagógus és a diák egyaránt tehetetlenséget érez, fokozódik az elidegenedés, a közömbösség, a problémák iránti érzéketlenség. A közösségi szellem háttérbe szorul a rideg, számító, terrorisztikus önzéssel szemben. A diákok közérzetének romlásával párhuzamosan romlik a fegyelem. Elszaporodnak a lopások, és a tettes általában ismeretlen.

Ezt követően már a diákokat a tanárok kívül a gyorsan romló környezet is „neveli”. A karbantartások, javítások elhúzódnak, szaporodnak a feliratok a WC-ajtókon, egyre komolyabb gondot okoz a dohányzás, a szemtelenség, a rendtelenség. A szülők egy

Kárt okoztál? FIZESS!

2. rész

része kiveszi gyermekét, hazaviszi és „bejárós” lesz a tanuló. A pedagógus munkájának mércéjévé pedig a rendszertani nyomozások eredményessége válik. A kollégium, mint oktatási intézmény szerepe mindenképpen leértékelődik. Ráadásul a kihasználtsági mutató csökkenése finanszírozási problémát okoz, ami a kollégium bűnbakká válását eredményezi. Így aztán a renitensebb diákoktól való „megszabadulást” is kétszer megfontolják.

Végül újra és újra felvetődik a kollégiumban dolgozó pedagógusok munkájával kapcsolatban az ügyelletté degradálás lehetősége, ami nyíltan ellentétes a kollégium-fejlesztés koncepciójával. A közös intézmény a kollégiumi státuszok minimumon tartásában érdekelt. Ráadásul a kollégáknak még a törvényes túlóradíj számítás (készlet, ügyelet) érdekében is saját intézményvezetésükkel kellene szembefordulni.

Történik pedig mindez olyan időszakban, amikor a kollégiumoknak egyre növekvő kihívásokkal kell szembenéznie. Ilyen a diákokkal való minden korábbinál differenciáltabb foglalkozás igénye. Az ötöd-hatodéves, második szakot adó és speciális képzésben részt vevők aránya ugyanis növekszik, és a felsőoktatásban mind nagyobb számban próbálnak bejutni hátrányos helyzetből induló vidéki diákok.

Csak remélni tudjuk, hogy ez a tendencia nem válik általánossá országosan, hogy egyre több kollégiumnak lesz esélye az önállóságból eredő előnyök bebizonyítására és kamatoztatására. Ilyenek a versenyhelyzet, az átjárhatóság, a pedagógiai szempontok elsődlegessége, az intézményi egyenrangúság, alkalmazkodás a speciális igényekhez.

Úgy gondolom, a kollégiumok helyzetének, eredményességének javítása érdekében elengedhetetlenül szükséges a valódi, a saját ügyeiben döntésképes, önkormányzó tulajdonosi szemlélet és gyakorlat megteremtése, a teljesítmény növelésére ösztönző érdekelttség kialakítása. De az egyszer már ily módon tönkrement intézmények újbóli megerősítése nem kevés pénzbe, energiába, és sok-sok időbe fog kerülni.

Fazekas Csaba

Egy pedagógus kérdezi:

„A folyosón lévő automatából vásárolt kakaóval a gyerekek leöntötték egymást. Az eset egy kollégiumi ünnepségre készülődés zűrzavarában történt. A leányka fehér blúza az anyuka szerint használhatatlanná vált. A vétkes gyerek szülője hallani sem akar a kártérítésről, mondván, hogy a kollégiumban történt, miért nem figyelt rájuk a tanár. Abban a szünetben én voltam a folyosóügyeletes. Csak nem nekem kell fizetnem?”

**Mindenki azért a kárért felel,
amelynek bekövetkezése**

neki felróható.

Ebben az esetben a károkozás a tanuló gondatlan magaviseletéből adódott. Az igazgató feladata annak a megállapítása, hogy a pedagógus felügyeleti munkájának hiányossága megfogalmazható-e a káresemény kapcsán. Például: megfelelően tisztázott-e az adott ügyeletesi feladatkör térben, időben, tartalomban. A feltételek lehetővé teszik-e a feladat ellátását? A tanár a közelben volt-e, rá szólt-e a rendetlenkedőkre...stb. A vétkes tanuló szülőjének felelőssége sem zárható ki egyértelműen. Az adott elkövető gyermek eddigiekben tanúsított magatartása, felelősségtudata, neveltsége visszavezethető a szülők felelősségéig. Továbbá mérlegelendő a gyermek belátási képessége is.

Összességében nem egyszerű választ adni erre a látszólag egyszerű kérdésre. A felelősségi kör meglehetősen széles is lehet, de bizony a pedagógus kártérítési kötelezettsége is fennállhat (pl. ha a tanári szobában volt az eset megtörténtekor). De kizárható a pedagógus felelőssége, ha az adott esetben megtett minden tőle elvárhatót, azaz ha jelen volt, ha a gyerekeket figyelmeztette.

Egy csoportvezető tanár kérdezte:

„Kilencedik évfolyamos csoportommal a tanulószobában csoport-bulit rendeztünk a szomszéd kollégiumban lakó testvér csoportunkkal. Egy másik teremben büfé volt. Az idő jelentős részét nem a félho-

mályos, hangos, számomra nehezen elviselhető „táncteremben”, hanem a büfében töltöttem, időnként néztem rá a gyerekekre. A buli végén döbbenet láttam, hogy a terem falára piros spray festékkel otromba szövegeket írtak. Hiába próbáltam kideríteni, hogy ki, vagy kik voltak, sajnos senki sem vallja be. Az igazgató követeli tőlem, hogy a csoport (vagy akár ki) fizessen. Néhány jóérzésű gyerek mellem állt és közölték: megbeszélték egymás között és „összeadják” a pénzt. Büntethetem ennek elfogadásával a közösséget, vagy kitarthatok a „nincs kollektív büntetés” szabálya mellett.”

A kérdés általánosítva érdekes. Vagyis mit tegyen a pedagógus ha kár van, jól behatárolható a károkozók lehetséges köre, de e körben nem ismeretes a konkrét személy, aki felelős a károkozásért. Ebben az esetben nagyon gyakran alkalmazzuk az egyetemleges felelősségre vonást - természetesen jogtalanul. A kollégium ilyen magatartása törvénysértő. De mint annyi más esetben, itt is célszerűnek látszik lavírozni a szabályozás lehetőségei között. Nevezetesen nem jogi, hanem pedagógiai módszerekkel próbáljuk meg kezelni az ilyen ügyeket. Ha törvényre, házi rendre hivatkozunk és kártérítést követelünk, jogtalanul cselekszünk. Ha viszont leülünk az érintett körrel, ismertetjük az eset összes lehetséges következményét (pl. esetünkben az csoportvezető tanár jóindulatának elvesztése, a csoport iránt meglévő bizalom megingása, az igazgató várható döntése, hogy több buli nem lesz...stb.) nagy esély van arra, hogy a jogi csapdából pedagógiai kiutat találunk és a csoport, vagy annak egy jelentős része önként felvállalja a fizetést. Ebben az esetben ez már nem jogi probléma.

Válaszolva az eredendő kérdésre: örüljön a kedves kolléga, hogy a gyerekek ilyen döntésre jutottak és fogadja el a kollégium nevében a kártérítés ilyen megoldását. Még azon az áron is, hogy esetleg takargatják az igazi bűnöst, hiszen egy jó közösség ezt a kapcsolatrendszerében biztos, hogy (le)rendezi.

Mádl Ferenc a mezőberényi Petőfi Sándor Gimnázium Kollégiumában



A megérkezés pillanata

2001. október 10-11-én a Magyar Köztársasági Elnöke látogatást tett Békés megyében. Körútja során Mádl Ferenc látogatást tett a mezőberényi Petőfi Sándor Gimnáziumban.

A gimnázium kollégiuma adott helyt annak a találkozóknak, melyen a Köztársasági Elnök tájékozódott a békés megyei diákdemokráciákról. A találkozón a megye diákképviselői tájékoztatták az elnök urat a megye diákéletéről.



A vendégek

A Békési Németh László kollégium „köztársasági elnöke” Kiss Mária hozzászólásában elmondta, hogy az országban szinte egyedülálló módon kollégiumokban kikiáltották a diákköztársaságot. Felépítették a köztársaság „intézményrendszerét”, van közgyűlésük, parlamentjük, bíróságuk, panaszkezelő csoportjuk, és kitüntetési rendszerük is. Az általános iskolai diákönkormányzati tevékenységről Bencsik Márta kondorosi általános iskolai tanuló tájékoztatta Mádl Ferencet. A békéscsabai diákönkormányzatok képviselőiben Kinder Csaba Békéscsaba diákpolgármestere beszélt a városban folyó diákönkormányzati tevékenységről. A házigazda Petőfi Sándor Gimnázium nevében Sánta Zsófia számolt be.

A köztársasági elnök végezetül meghívta a négy diákképviselőt és a moderátorokat egy országközi látogatásra.



DÖK küldöttek

*Nyíri Sándor
Petőfi Sándor Gimnázium*