

Nagy Mária

Iskolai eredményesség és a helyi döntéshozatal egy magyar kisvárosban

- Esettanulmány -

Ez az esettanulmány nagyrészt a pénzről szól. Nem csak (és nem elsősorban) arról, hogy mennyi pénze van K. város önkormányzatának, és ebből mennyit költ az oktatásra vagy hogy mennyit kapnak az iskolák és mennyit szeretnének, hanem főként arról, hogy mennyire konkrét és mennyire absztrakt ma a pénz K-n, valamint hogy ki hogyan viszonyul a pénzhez.

K-n pillanatnyilag öt önkormányzati és egy felekezeti (katolikus) általános iskola van. A történet másrészt róluk, illetve közvetve a hatodik, most épülő új önkormányzati iskoláról szól. A felkeresett négy általános iskolából kettő szeptembertől megszűnik, illetve a mintába be nem került ötödik iskolával összevonva újjáéled a (tervek szerint) szeptemberben induló új iskolában.

A város

K. álmos kisváros a határszélen. A helyi önkormányzati vezetők néha-néha már arra gondolnak, hogy a rég nem használt vasútvonalat a szomszéd felé újra elindítják (a vasútra rakott kamionokról ábrándoznak, megelégnék a kereskedelemről és PÉNZ-ről), ám a határ másik oldalán még ennél is álmosabbak, óvatosabbak a népek. A lakosság lélekszáma 18 és fél ezer fő körül mozog az utóbbi években, nem is fogy, nem is nő. A korábbi ipari munkahelyek leépülöben, átalakulóban vannak. A munkanélküliek számát az oktatási bizottság elnöke 2000 körülire teszi, a város környéki munkanélküliséget ennél jóval magasabbra. A korábbi munkába járási lehetőségek is szűkültek, helyükbe – a hivatal munkatársa szerint – magánvállalkozások lépnek. A város külső képe nem utal látványos változásokra: nem túl sok kis üzletet, vállalkozást, építkezést lehet látni. Nagyobb mozgást a város szélén, az épülő új iskola körül lehet érzékelni: pazar új házak épültek-épülnek a környéken. A divatossá váló helyen laknak a városi és a környékről beköltöző újjgazdagok. Ezen a környéken fogadott leggazdagabb beszélgetőpartnerem is: a 2. sz. iskola vállalkozó apukája, vállalkozása irodájában.

A várost bemutató vezetők szívesen nevezik K-t iskolavárosnak, kulturális centrumnak. A városban a legszebb modern épület valóban az Oktatási és Művelődési Centrum (szakközépiskola és gimnázium, művelődési ház – igazgatója a Művelődési és Sportbizottság elnöke). Az össztanulói létszám 1991–1996 között 5–6%-os csökkenést mutat, ez természetesen az általános iskolai tanulók kb. 30%-os létszámcsökkenéséből fakad, amit nem egyenlített ki a középiskolások számának csaknem 10%-os növekedése sem. A létszámváltozás nem érinti persze egyenesen az általános iskolákat (lásd később, részletesebben). A kb. 6000 tanuló a város 6 óvodája, 5 önkormányzati és egy katolikus általános iskolája, egy enyhe értelmi fogyatékosok iskolája, egy zeneiskolája, egy-egy hat, illetve nyolc évfolyamos osztállyal is rendelkező gimnáziuma, a világbanki programba is bekapcsoló-

dott szakközépiskola és gimnáziuma, egy szakközépiskola és szakmunkásképzője, egy kollégiuma és egy dolgozók középiskolája fogadja be.

Az utóbbi évek oktatási kínálatában bekövetkezett változásokat az önkormányzati vezetők sokkal pozitívabbnak értékelik, mint az iskolaigazgatók, a tanárok vagy a szülők. Ez azért is lehet így, mert a változások többsége (a keresztény iskola, illetve a 6 és 8 évfolyamos gimnáziumi osztályok megindítása) a vizsgált általános iskolákat inkább fenyegetőleg érintette, és az általános iskolai kínálatban várható minőségi változás (az új iskola felépítése, beindítása) egyben három most működő iskola felszámolását is jelenti.

Az önkormányzat

Az önkormányzat az előző ciklusban is, most is ellenzéki irányítás alatt áll. (Az előző ciklusban SZDSZ-Fidesz, most a Polgári Szövetség – KDNP, MDF, Fidesz – kormányoz.) A gazdálkodás helyzetét 1996-ban az induló 170 millió Ft-os hiány határozta meg, amiből – a Fideszes bizottsági elnök (továbbiakban: BE) szerint – hatvanmillió forint körüli a 13. havi kifizetések hiánya. PÉNZügyekről még a leginkább vele lehetett konkrétan beszélni, mert ugyan mindenki folyton a pénzhiányról és a megszorításokról beszélt, a konkrét költségvetési kérdésekben mégis mindenki hátrított. A „Hivatal Munkatársa” (HM) kifejezetten deklarálta, hogy ő csak szakmai kérdésekben kompetens, pénzügyekbe nem ártja bele magát; az iskolaigazgatók pedig többnyire a GAMESZ-hoz utasítottak, nem lévén önálló gazdálkodók. Azonban BE is bölcsész ember (eredeti szakmája szerint: népművelő), így az ő információi is hézagosak (a költségvetésben az állami támogatás és a helyi adók arányának becsüléséből kitűnik például, hogy más forrásokra ő nem is nagyon gondol itt).

BE szerint a helyi költségvetés legnagyobb problémája az államtól való függés meghatározó mértéke, és így az állami szabályozásnak való végletes kiszolgáltatottság. Ezt példázza a kincstári megoldás is, amivel az önkormányzatok a korábbi kamatbevételeik jó részétől is elestek. Becslése szerint az önkormányzati bevételek kb. kétharmada származik állami támogatásból. (A valóságban ez még ennél is több, 1996-ban például csaknem háromnegyede.) A pénzügyi bevételek terén az önkormányzat mozgástere kicsi, és szűkülőben van. Példaként említi a helyi iparüzési adó felemelését (8 ezrelékről 1,2%-ra), ami nagyobb megütközést és helyi ellenállást eredményezett, mint amennyi bevételi növekedést. A város lehetőségeit jelzi az is, hogy tavaly kb. 80 millió Ft-ot fordítottak szociális segélyre. Az oktatáson belül BE és HM is kiemeli az alsó fok különösen nehéz helyzetét, hiszen esetükben nem sok külön bevételre lehet számítani, míg például a kereskedelmi szakközépiskola és szakmunkásképző minisztériumi pénzekből fejlesztéseket is tudott végrehajtani. BE szerint az általános iskolai fejkvóta messze nem elegendő, így az önkormányzat kénytelen alkotmányellenesen finanszírozni az iskolákat: a jogos igények felét vagy 60%-át elégték ki. Azt a PM szerinti felvetést, hogy talán ez azért is történik így, mert nem elég hatékony a gazdálkodás, BE nem utasította el teljesen, sőt jelezte, hogy éppen ezért próbálnak ők most öt általános iskolából hármat csinálni. Számításaik szerint persze ez sem oldja meg távlatilag a problémákat, mert az ezredfordulóra a mai 210 helyett kb. 150 első osztályos lesz csak, azaz kétszázalnyi gyerek el fog fogyni.

Az oktatás részesedése az összköltségvetésből eléggé hektikus. (1991: 32,42%; 1992: 34,61%; 1993: 38,34%; 1994: 45,97%; 1995: 31,78%; 1996: 33,12%.) (Magyarázat nincs rá, minthogy az adatok utólag jöttek, HM bekérte a pénzügyesektől,

és postán elküldte.) A költségvetésen belül meghatározó és 1993–1996 között folyamatosan növekvő a személyi kiadások aránya (45,8%, 44,2%, 50,1%, 56%). Még inkább így van ez az oktatási kiadásokon belül, ahol a személyi kiadások aránya: 58,2%, 64,3%, 66,7%, illetve 70,2%. A fejlesztési kiadások ugyanezen időszakokra: 13,7%, 17,8%, 13,7%, 5,4%. Az oktatási kiadások között a fejlesztési kiadások aránya: 6,7%, 4,4%, 3,7%, 0 (azaz 1996-ban nincs fejlesztési kiadás). Az egy tanulóra jutó oktatási költségek alakulása 1991–1996 között: 55 691 Ft; 71 337 Ft; 96 519 Ft; 120 164 Ft; 127 804 Ft; 137 381 Ft. A költségvetés bevételi és kiadási oldala nemigen egyezik, és az oktatási kiadások is (az 1996-os terveket kivéve) meghaladják az éves oktatási költségvetési összeget. Az önkormányzat túlköltsége, azaz a költségvetés hiánya az, ami BE és HM szerint is a legfontosabb kiindulópont volt az 1996-os költségvetés készítésekor. A túlköltségek oka – a pénzügyekről nyilatkozni hajlandó BE szerint – a bérköltségekben keresendő. Hogy ez konkrétan mit jelent, azt a 3. sz. iskola igazgatónője elbeszéléséből lehet sejteni: ő elég rövid ideje van igazgatói pozícióban ahhoz, hogy elődjét (ma MSZP-s parlamenti képviselő), valamint az önkormányzat figyelmetlen munkatársait hibáztassa azért, hogy fedezetlen csoportbontásokat hajtottak végre, illetve engedélyeztek (vagyis nem elleneztek) az iskolában, felhalmozva így szép csőndben 1,5 milliós hiányt.

Valószínűleg főként a Bokros-program döbentette rá a város vezetőit, hogy nem érdemes a hiányt tovább görgetniük. Ezért 1996-ban válságkezelő programot – helyi, eufemisztikusabb szóhasználatban: intézkedési tervet – dolgoztak ki (valójában ez volt az idei év oktatási költségvetésének kialakítása). Az intézkedési terv (IT) hatására sikerült 100–120 millió Ft hiányt lefáragyniuk. Az IT egységesen 9,6–9,6%-kal csökkentette a város oktatási intézményeinek költségvetését, de ez természetesen nem egyformán érintette azokat. Az óvodák nyitvatartási időt csökkentettek, az általános iskoláknál 23 tanár előnyüdjázasával, iskola-összevonásokkal és csoportszámcsökkentéssel oldották meg a problémát. A középiskolák (önálló gazdálkodók) vállalták a szükséges 9,6% „kigazdálkodását”. Ennek mikéntjét ezentúl az önkormányzat nem firtatja. Az IT „alulról” épült fel, az iskoláktól bekérték a költségvetés megszorítására vonatkozó elképzeléseiket, azt folyamatosan egyeztették. Az óraszámok, illetve a napközicscsoport-számok csökkenése körül folytak a viták. Az önkormányzat igyekezett a megszorításokat a tanórán kívüli tevékenységekre korlátozni, kifejezett preferenciájuk volt, hogy az idegen nyelvi órakeret ne csökkenjen. Hasonlóképpen igyekeztek méltányosan eljárni a 6, illetve 8 évfolyamos gimnáziumi osztályok miatt felsős tanulóit elvesztő általános iskolákkal szemben: meghagyták az alacsony létszámú osztályokat. Az önkormányzati „gazdálkodás” illetően alakulásával egyik önkormányzati beszélgetőpartnerem sem elégedett, szeretnék, ha ösztönzőbb és pozitívabb megoldásokat is alkalmazni tudnának.

Az IT (azaz az idei költségvetés) „alulról” épült fel, HM szerint az alpolgármester összehívta az igazgatók tanácsát, ismertette a pénzügyi osztály által előkészített anyagokat, az igazgatók ennek alapján kidolgozták saját intézkedési tervüket, majd folyamatos egyedi és közös egyeztetés zajlott, míg a képviselő-testület elfogadta a végleges IT-t (költségvetést). A folyamat informális szinten is végbement: az igazgatók rendszeres értekezletén HM is részt vesz, és – mint nyilatkozta, „pletykákból” is – sok mindenről értesülnek kölcsönösen (HM felesége pl. az 1. sz. iskolában dolgozik).

A költségvetés készítésének folyamatát az igazgatók is hasonlóképpen írják le, csupán arra figyelmeztetnek, hogy az önkormányzatnak nincs oktatáspolitikai koncepciója, az intézkedéseket a szükség diktálja. 1996-ban az önkormányzat az új

iskolával kapcsolatos elképzelései alapján kidolgozott egy *általános iskolai koncepciót* (amelyet viszont sem BE, sem HM nem adott át, nem küldött el stb.), és készül egy középiskolai koncepció is. A két iskolafokozat a hivatali irányítás szintjén is kettéválik: az oktatási ágazat képviseletére a „hivatal”-ban művelődési csoport működik, két (egy általános iskolai és egy középiskolai) előadóval. A csoport maga a kívülről patinás, belülről kissé lepusztult hivatal padlásterében kialakított aprócska szobában található, mindkét előadó „régibűtordarab”, a volt járási, illetve városi tanácsi hivatalban dolgoztak. A „bizottság”-ban sincs túlreprezentálva az oktatásügy: nincs pedagógus tagja. Így nem csoda, ha mindkét önkormányzati megkérdezett úgy nyilatkozik, hogy az oktatási ágazat a finanszírozás területén a többi ágazathoz képest hátrányosabb helyzetben van. (Az esettanulmány készítését megelőzően a polgármesterrel folytatott telefonbeszélgetésünk alkalmával a polgármester jelezte, hogy most ugyan nincs önálló oktatási osztály vagy iroda a „hivatal”-ban, de tervezi egy intézményirányító osztály felállítását.)

Összefüggő és koherens oktatáspolitikai koncepciót K.-n egyébként csak a már említett vállalkozó apukától hallottam (ő most éppen egy 500 millió Ft-os vállalkozásban van benne, mint erről az engem kísérő iskolaigazgatótól értesültem). A koncepció minden (főként tartalmi) részletére itt most nem térek ki, leglényegesebb eleme talán az új iskolával kapcsolatos, melyet „szülő” is támogat, *csak nem úgy és nem oda építené, ahol és ahogyan ez most történik. Ő a gimnázium mellé épített volna (volt is szó erről, de bonyolult konstellációk alapján mégsem az valósult meg), ami lehetővé tette volna az általános és a középiskola átjárását, áttanítást, közös épülethasználatot; uszodát épített volna, ahová a városi vállalkozók borsos, a tanulók és a nagyközönség pedig jutányos áron járhattak volna stb.*

A *minőség és eredményesség* kérdései ma nem állnak az önkormányzati iskolafenntartás középpontjában. Az önkormányzat nem foglalkozott az iskolák értékelésével, nincsenek különös szempontjaik az igazgatók jutalmazásához, inkább csak a Kjt.¹ előírásainak betartására törekszenek. Ugyanakkor beszélgetőpartnereim többsége egyetértett abban, hogy szükség lenne az eredményesség mérésére és jutalmazására, az egyes iskolák specialitásainak megerősítésére a folytonos közepes megoldásokkal szemben.

Az egyes iskolák megítélésében eltér BE és HM véleménye. Abban egyetértenek, hogy a 2. sz. iskola a legkevésbé eredményes (ez az az iskola, amelyiknek épületét át kellett adnia az egyháznak, szükségállapotok között él, és évek óta inkább óraadókat és nyugdíjasokat alkalmaz, mert tudja, hogy valamikor majd összevonják egy másik iskolával), de azon túl eltér az álláspontjuk. Ez annál is érdekesebb, mert elvileg egyetértenek abban, hogy mi tesz jóvá egy iskolát: a végzett tanulók helytállása, az iskola nyitottsága a világra, illetve HM szerint az, ha az iskola a tanulóiból a lehető legtöbbet kihozza, BE szerint pedig az, ha a szülők, a tanulók keresik. Az egyes iskolák megítélésében HM véleménye reálisabbnak látszik, abban, hogy BE az összevonás előtt álló 4. sz. iskolát értékeli a legmagasabbra, közrejátszhat az is, hogy annak igazgatónőjét nevezte ki az önkormányzat az új iskola igazgatójává: sokat várnak a modern szellemű, vállalkozó kedvű és ambíciózus pedagógustól.

¹ Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény.

Úgy tűnik, az önkormányzati vezetők általában nagy reményeket fűznek az új iskola felépítéséhez. Több beszélgetőpartnerem megfogalmazta, hogy ezzel kívánják bizonyítani, ezt tekintik az „6 iskolájuk”-nak. A történet politikai szála: az iskola építésére az adott lehetőséget, hogy a 2. sz. iskola épületét visszaigényelte az egyház, és kárpótlásként jelentős összeg jutott az önkormányzat birtokába. A korábbi vezetés – a csökkenő tanulólétszámok mellett – nem kívánt belevágni új iskola építésébe, ám az egyházi iskola visszaadása mellett legharcosabban érvelő két, akkor ellenzéki (KDNP-s) képviselő az 1994-es önkormányzati választások után polgármesteri, illetve alpolgármesteri pozícióba jutott, választási ígéreteik között is szerepelt az új iskola építése. Ebbe 1995-ben bele is kezdtek. A lakosság eléggé megosztott a kérdésben, a politikai viharok ma sem csitultak el. BE érvelése szerint az új iskola nemcsak a költségvetési megszorítások színvonalasabb megoldására ad lehetőséget, hanem szakmai megújulásra is. HM ugyanakkor elismeri, hogy az új iskola körüli csatározások gyakorlatilag már a megszűnés előtt lehetlenné tették két régi (főként a 2. sz.) iskola működését. Azt pedig BE is látja, hogy az eredeti, színvonalas elképzelések helyett az építkezési költségek jelentős emelkedése miatt olcsóbb és hiányosabb megoldásokba kell belemenniük (például elmarad az uszoda építése).

Valójában az új iskola beindítása újabb lökést adhat a városban amúgy is zajló szegregációs folyamatoknak, amelyek nagyjából úgy írhatóak le, hogy a belvárosi részekre koncentrálnak a hátrányos helyzetű tanulók (sok cigány tanuló is), a külső kertvárosi részekre pedig (3. sz. iskola, valamint az épülő, 1996 szeptemberében várhatólag beinduló új iskola) túlnyomórészt a középosztály gyermekei. Ennek megfelelően az új iskolában indítandó osztályokban (matematika tagozat, élőnyelvi német oktatás) a „jobb” gyerekekre számítanak, míg a belvárosban talpon maradó egyetlen önkormányzati iskolának (az 1. sz. iskolának) a „válogatott” (ének-zene tagozatos) gyerekek mellett valószínűleg nagyobb számban fel kell majd vennie a környékbeli hátrányos helyzetű gyerekeket is (ez csoportszám-növekedést jelent, de az jelzi, hogy mire számítanak, hogy felzárkóztató csoportot terveznek indítani jövőre). (A belvárosi hátrányos helyzetű gyerekek másik felvevője – az interjúkból úgy tűnik – a katolikus iskola, amelyik láthatólag nem tud versenyezni a „jobb” iskolák kínálatával. Az 1. sz. iskola igazgatója szerint: nem volt türelmük a lassú építkezéshez.) Hogy ez hozza-e majd az oktatás minőségi megújulását K.-n, azt nem lehet tudni.

Az iskolák

Az iskolák sorsát, az interjúk tanúsága szerint, legalább annyira (de inkább jobban) befolyásolja az iskolának mint épületnek a milyensége, mint az, ami a falakon belül zajlik. Érthető ez, hiszen a fenntartó működési költségekben, tulajdonjogban, osztályteremszámokban, tanulólétszámokban és tanárbérekben gondolkodik, és nagyon kevéssé az amúgy is nehezen meghatározható minőségben vagy eredményességben. Ezért fontos tudnunk a k.-i általános iskolákról, hogy a háború előttről három iskolaépület van: a 2. sz. iskolát korábban magában foglaló volt és egyben jelenlegi katolikus iskola, a 4. sz. iskolát szeptemberig még magában foglaló volt evangélikus iskola, valamint az 1. sz. iskolát magában foglaló volt polgári (állami) iskola épülete. A háború után, nagyon szűkös anyagi eszközökből, nagyon rövid távú műszaki megoldásokkal épült a mintába be nem került, az új iskolába beolvadó ötödik iskola, valamint a viszonylag több anyagi ráfordítással a hetvenes években

korszerűsített, ma is használható (de felújítást igénylő) 3. sz. iskola, amely a Monitor-iskola mellett „megúsztá” az átszervezéseket.

Az iskolák átrendeződése a radszerválozás után kezdődött a katolikus egyház iskolaigény-bejelentésével, ami első menetben az 1. sz. iskolát érintette: 1992-ben egy volt zárdaépületet, amelyben az 1. sz. iskola alsósai működtek, visszaigényelt az egyház. Az iskola ezzel 157 tanulóját és 7 nevelőjét is elvesztette, azóta a korábbi három párhuzamos osztály helyett (ének-zene tagozat, emelt nyelvi óraszámú és „normál”) csak kettőt tudott indítani (jövőre, a korábban említettek miatt, újra három osztállyal indul). Az 1. sz. iskola épülete viszont érintetlen volt (állami iskolának épült), így a következő lépcsőben a 2. sz. iskolától elvették az épületét, és visszaadták az egyháznak (ma is ott működik, állítólag egyre kisebb érdeklődés mellett a katolikus iskola). A 2. sz. iskola viszont megmaradt, bár nagy vérvesztések árán. Ma 1991/92-es tanulólétszámának 58%-ával (évi 40-50 fős csökkenéssel), négy évre állandósult szükségkörülmények között működik (nyugdíjasok, óraadók foglalkoztatása, nyelvi labor a pincében, becsomagolva stb.). A többi iskola abban reménykedett (különösen a legnagyobb létszámú, HM által legjobbnak értékelt 3. sz. iskola); hogy a kárpótlásul kapott pénzt a működő iskolák rendezőhatárala fordítják majd. Az önkormányzat tavalyi döntése ezt végérvényesen keresztülhúzta, és elkezdődött az új iskola építése. Ezzel azonban a 2. sz. iskola igazgatója sem járt igazán jól, aki pedig ezért a leghangosabban harcolt, mert az egyháznak való visszaadás ügyében legfőbb ellenlábasai, akkor ellenzéki két képviselő, jelenleg főnökei (KDNP-s polgármester, alpolgármester) nem őt favorizálták az új iskola igazgatójának kinevezésekor, hanem az új iskolába szintén beolvadó, a falusias volt evangélikus iskola épületéből az új, modern épületbe átkerülő 4. sz. iskola dinamikuss igazgatóját. (Igaz, a 2. sz. iskola igazgatója lett a helyettes.) 1991 és 1996 között összességében a városi általános iskolai tanuló aránya kb. 30%-kal csökkent. Ebből a 2. sz. iskola 42%-kal vette ki a részét, az 1. sz. iskola kb. 35%-kal, a 4. sz. iskola kb. 15%-kal, míg a 3. sz. iskola csak 7%-kal.

Az előbbieket fényében is értékelhető az, ami az igazgatók vezetői stratégiájáról a kérdőívekből kirajzolódik: a 2. sz. iskola igazgatója a legkevésbé fontosnak az iskola képviselőit tartja az önkormányzatban, kevésbé fontos továbbá számára a szülőkkel való kapcsolattartás és az iskoláról való kedvező kép kialakítása (amiről, sajnos, ő elég keveset is tehetett az elmúlt négy év során). Az 1. sz. iskola diplomatikuss igazgatója minden szempontot egyformán nagyon fontosnak tart. Nagyjából így van ezzel a 4. sz. iskola igazgatója is, csak a szakmai munka értékelését tartja kevésbé fontosnak (ennek speciális oka, hogy bekapcsolódtak a diagnosztikusvizsgarendszer-programba, és az mér helyette), valamint kevésbé fontosnak tartja a kedvező kép kialakítását az iskoláról. (Egyedül az ő iskolájában nincs tagozat, így nincs is mivel csalogatni a gyerekeket, igaz, ő mégis bevezetett egyfajta „felvételi beszélgetést”, hogy az iskola komolyságát növelje.)

Mind a négy iskola igazgatója viszonylag fiatal (negyvenesek), nagyon nyitottak voltak a vizsgálat iránt, érdekelték őket a felvetett problémák, határozott elképzeléseik és terveik voltak, és mindegyikük kicsit letargikussá vált, amint pénzről kezdünk beszélni. A 3. sz. iskola igazgatója vezetőképzést tanul, a 2. sz. iskola korábban bázisiskola volt, itt zajlott az ELTE menedzserképző tanfolyamának gyakorlata, az igazgató maga informatikából szaktanácsadó volt, az új iskolai-gazgatói pályázatra 40 oldalas anyagot adott be, amelyben – többek között – modellezte az iskolák és az önkormányzat közti kapcsolattartást is. Az 1. sz. iskola

évek óta folyamatosan iskolai évkönyvet ad ki, és HM szerint itt működik a város egyetlen eredményes iskolaszéke. A 4. sz. iskola igazgatónjének vezetői kvalitásairól pedig az új iskola igazgatói pozíciójáért folytatott versenyben mutatott eredményessége tanúskodik.

Minden iskolának van valamiféle *specialitása* (1. sz. iskola: ének-zene tagozat, 2. sz. iskola: matematika-informatika tagozat, 3. sz. iskola: testnevelés tagozat, iskolaotthonos osztály, erdei iskola, drámapedagógia, 4. sz. iskola: élő német nyelv oktatás, részvétel a diagnosztikumérés-programban). A két igazgató (3. és 4. sz. iskolák) nagyon szépen és értően beszélt a gyermekközpontú nevelés fontosságáról. Mindegyik igazgató abban látta a jövőt, hogy sajátos specialitásaikat még inkább kifejlesszék, érzik, hogy a NAT erre elvi lehetőséget is nyújt, de igen szkeptikusak a gyakorlati megvalósítást illetően, hiszen a költségvetési megszorításokkal éppen azt élik át, hogy egynémely specialitásuktól meg kell válniuk (például az 1. sz. iskola korábbi emelt szintű nyelvtanítását nem finanszírozza tovább az önkormányzat).

Az *iskolai költségvetéssel*, finanszírozással, bevételekkel és kiadásokkal kapcsolatos kérdések általában nem találtak nagy tetszésre az igazgatóknál. Éppen mostanában fogadta el a képviselő-testület a már említett megszorító intézkedési tervet (azaz a költségvetést), az igazgatók kifáradtak a túl sok mozgásterrel nem is kecsegtető, egy-két óraszám körüli vérszűz csatározásokban. Jutalmazás szinte semmi nincs az iskolákban, egyéb kis bevételeik, ha csurrannak-cseppennek is, igazán nem említésre méltóak, tárgyi felszerelésük csekély (kivéve talán a 2. sz. iskolát, ahol a matematikus-informatikus igazgató, a vállalkozó szülővel karöltve sok mindent beszerez a szükségállapotok között lassan elfogyó tanulólétszámú iskolája számára), nemigen van kiegészítő személyzetük, kevés F-es kategóriájú tanárjuk van. Az egy tanulóra jutó költségvetés nem mutat nagy szórást: a két, összehasonlás előtt álló kisebb iskola drágább (117–117 ezer Ft), a két nagyobb: az 1. sz. iskola és a 3. sz. valamivel olcsóbb (109, illetve 103 ezer Ft).

Érdekes a *változások szubjektív megítélése* is. A kép inkább negatív, mint pozitív (extrém az 1. sz. iskola, ahol igazgató sem, tanár sem nevezett meg egyetlen pozitív irányú változást sem). A legnagyobb romlást az iskola anyagi helyzetében látják a megkérdezettek. A legrózsásabban az új iskola élére frissen kinevezett, pillanatnyilag még a 4. sz. iskolát vezető igazgató látja a helyzetet: szerinte az utóbbi öt évben javult az oktatási programkinálat, a tanulók társadalmi összetétele, a tanulói fegyelem, a tanulmányi eredmények, az oktatás általános szakmai színvonala. Negatív irányú változást csak egyet említ: az iskola anyagi lehetőségei jelentősen romlottak.

Amikor az *iskolák eredményességéről* beszélgettünk, egy olyan mutatót említettek leggyakrabban, amely a kérdőívben nem szerepelt: a 6 és 8 osztályos gimnáziumi osztályokba felvett gyerekek arányát (főként a 3. sz. és az 1. sz. iskola). Egyrészt fenyegetettségként élik át a gimnázium terjeszkedését, másrészt viszont büszkéek a korán gimnáziumba került gyerekeikre. A 8. osztály után továbbtanulók arányát nemigen ismerik, azt mindenütt begyűjtették valakivel. Eszerint is a fenti két iskola tűnik legeredményesebbnek, míg a 2. sz. iskola az, ahol a gyerekek leginkább csak a szakmunkásképző iskolákban tudnak tovább tanulni. Saját iskolájukat az önkormányzati vezetőknél kritikusanban ítélik meg, általában 4-es körüli osztályzattal. Az 1. sz. iskola igazgatója merte azt a válaszlehetőséget választani, hogy az ő iskolájuk a legjobb a településen, a 2. és a 3. sz. iskola igazgatói saját iskolájukat a jó iskolák, a 4. sz. iskola igazgatója az átlagos iskolák közé sorolta. Az 1. sz. iskola

igazgatója egyébként saját eredményességük mutatóját látja abban is, hogy számos gyerek visszatér hozzájuk a katolikus iskolából.

Az eredményesség mutatóikban megítélésében mutatkozó különbségek is jellemzők: aki a tanulmányi versenyeken bizonyul jónak (3. és 2. sz. iskola), az abban mérné az iskolák eredményességét, akik a nevelésben, a személyes légkör megteremtésében jók (4. sz. iskola), azok pedig abban. Abban viszont szinte egyöntetű a megkérdezettek véleménye, hogy az iskolák eredményességét mérni kellene. Általában egyetértenek abban is, hogy egyszerre többféle módon kellene mérni (belső mérés is, külső mérés is, esetleg önkormányzati, esetleg országos mérés is kellene), és azt is többen hangsúlyozták, hogy az eredmények differenciált mérlegelésére van szükség (az induló állapotot is ismerni kell, a tanulói háttér különbségeit is figyelembe kell venni). Általában szükségesnek érzik, hogy visszajelzést kapjanak munkájukról, és hiányolják ennek elmaradását. Különösen sokan fájlalják a pedagógus-továbbképzések elhalását, az iskolák izolálódását, a tanárok egymás ellen fordulását (pl. a túlóráért folytatott harcokban), illetve az egyéb, pénzkereső munkák preferálását a részükről. A szülők ugyanakkor kevésbé biztosak abban, hogy szükség van az iskolák eredményességének mérésére.

Iskola és önkormányzat

Az a visszafogottság, ami a válaszokat a változások értékelésével, az eredményességgel kapcsolatban általában jellemezte, megmutatkozik az iskolák és az önkormányzat kapcsolatának megítélésében is. Az önkormányzati megkérdezettek általában magasabbra értékeli iskoláik teljesítményét, mint az iskolák maguk, kapcsolatukat sem írják le rossznak. Az iskolák is alapvetően megértőek az önkormányzattal szemben, bár nem értékeli túl magasra az ő munkájukat. Leginkább az iskolai dokumentumok elfogadásával kapcsolatos tevékenységüket ítélik meg hiányosnak (minden igazgató utalt rá, hogy az alapvető iskolai dokumentumok – szervezeti és működési szabályzat, közalkalmazotti szabályzat – nincsek elfogadva), volt, aki szóvá tette, hogy az önkormányzati működésben sok az informális elem (telefonon, szóban történt megállapodást nem sietnek írásban dokumentálni). Az önkormányzati gazdálkodással kapcsolatban – az anyagi szükségesség megértése mellett – hiányolják a koncepcionális elemeket.

Az önkormányzati vezetőkkel kapcsolatos személyes és politikai jellegűnek minősített konfliktusairól a 2. sz. iskola igazgatója számolt be, koncepcionális véleménykülönbségekről pedig leginkább a 3. sz. iskola igazgatónője beszélt. Ezt az iskolát érintette a legkevesebb a tanulólétszámok megfogyatkozása, és máig ez a legnagyobb. Ez persze részben szerencsés helyzetéből fakad (a katolikus iskola szervezésekor egyáltalán nem volt érintett), részben viszont sokféle programkínálatának is köszönhető. Az igazgatónő kritikus a gazdálkodási követelmények kapcsán is (neki kellett a korábban felhalmozott bérhányt kigazdálkodnia, például úgy, hogy kevesebb igazgatóhelyettesi megbízást adtak ki stb.), mert úgy érzi, a hibákra az önkormányzatnak időben kellett volna figyelmeztetnie őket. Másrészt viszont azt sem érzi, hogy az önkormányzat mindent megtenne a racionális gazdálkodás érdekében (elmesélte például, hogy az iskola vállalkozóval tárgyalt az iskolai konyha működtetéséről, amit az önkormányzat leállított, hiszen az önkormányzati konyha működtetését fenyegette volna). Az igazgatónő azon tőri a fejét, hogy önálló gazdálkodóvá váljanak.

Az iskolák és az önkormányzatok közti *pénzügyi kapcsolatokat* illetően az iskolák hasonló egyoldalú függésről számolnak be, mint amire BE utal az önkormányzat és a központi költségvetés kapcsolatában. Gazdálkodásról egyik szereplő vonatkozásában sem igen beszélhetünk, mindvégig csak a hiányok „kigazdálkodásáról” volt szó. Valójában egyik interjúalany sem érezte úgy, hogy valamiféle befolyással lenne az oktatásra fordított pénzek mozgására, és ezért igazán felelőséget sem vállalt azzal kapcsolatban.

A legsúlyosabb konfliktust az önkormányzatok és a talpon maradó iskolák között pillanatnyilag a beiskolázással kapcsolatos önkormányzati politika okozza. Az új iskolába ugyanis a szülők nem sietnek beírni a gyerekeiket, minthogy az új iskola még fel sincs építve, nemhogy működésképpen állna. Ezért az önkormányzat korlátozza az iskolákat (az 1. és a 3. számút) abban, hogy minden jelentkezőt felvegyenek – a körzeten kívülieket el kell küldeniük. Ez sérti az iskolákat, a szülőket is.

Ami az *oktatás színvonalát, eredményességét* érinti, meglehetősen töredezett a kép. A minőséget minden szereplő fontosnak tartja, az eredményesség mérésétől nem zárkózna el, csak éppen nem nagyon méri azt. Kivéve a 4. sz. (legkisebb, megszűnő) iskola igazgatónöje, aki néhány éve bekapcsolódott a diagnosztikus eredménymérési kísérletbe, mert érezte, hogy nekik is lépniük kell valamivel. Elmondása szerint ez nagyon jót tett a tantestületnek, többek között havonta munkatársi értekezlet van, ahol a kollégák visszajelzést kapnak nevelői munkájukról. Minden hónapban nyilvánosság előtt értékelik a tanulók magatartását és szorgalmát, év elején szintfelmérés, félévkor és év végén meghatározott tantárgyakból vizsgák vannak. A munkaközösség-vezetők folyamatosan értékelnek, az igazgatónő mindenkitől szakmai önéletrajzot kér. Szerinte, ennek köszönhetően, javultak is az iskolai tanulmányi eredmények. Az viszont biztos, hogy ő volt a legmagabiztosabb beszélgetőpartnerem az iskolaigazgatók között (amit persze az is indokolhatott, hogy akkoriban nevezték ki az új iskola élére), és amint jeleztem, az ő iskoláját tartotta a városban a legjobbban a megkérdezett oktatáspolitikus. Egyéb mutatók (főként a továbbtanulási arányok) és HM véleménye szerint viszont a két nagyobb (megmaradó) iskola a legjobban teljesítő, amit viszont az tesz valószínűsíthetővé, hogy a párhuzamos osztályok miatt azokban a gyerekek és osztályok közti verseny is működik, valamint az egyéb programkinálatra is több lehetőségük van.

Az iskolák úgy érzik, eredményeik, törekvéseik nem nagyon érdeklik az önkormányzatokat, nemigen kapnak támogatást azokhoz. Ezt nagyjából az önkormányzati megkérdettek is elismerik, amikor jelzik, hogy az általános iskolákat hátrányosan érinti a pénzsűke. Ennek okát viszont sokkal inkább az állami támogatás adottságaiban, mintsem saját működésükben látják.

A megkérdezett tanárok igazgatóiknál többnyire kritikusabbnak tűntek az önkormányzatok megítélésében. Jellemző módon, mindkét megszűnés előtt álló iskolában olyan tanárt kért fel az igazgató beszélgetésre, aki feltehetőleg ősztlő már nem lesz az iskola tanára (nyugdíjazták őket). Ezeket a beszélgetéseket érthető szomorúság és megbántottság lengte be. Mindegyik tanár említette, hogy az utóbbi évek folyamatai gyöngtették az iskolák egymás közti kapcsolatait, de a tantestületeken belül is inkább a munkahelyi légkör romlásáról számoltak be (kivételem volt a 4. sz. iskola – kisiskola –, amelynek egyik büszkesége a családi légkör). Ők is, igazgatóik is panaszolták a tanárok továbbképzési lehetőségeinek beszűkülését, a saját munkájukról való visszajelzések hiányát.

A szülők általában kevés érdeklődést mutattak a kérdőív bonyolultabb, értékeléssel kapcsolatos kérdései iránt. Ők mutatkoztak talán a legkritikusabbnak az önkormányzatokkal szemben. Úgy tűnt, az önkormányzati iskolafenntartással kapcsolatban nem az az elvárásuk, hogy az önkormányzat jól és takarékosan bánjon az ő adófizetői pénzeikkel, hanem az, hogy minél többet adjon az ő (mint szülők) iskolájuknak. Az egyes (saját) iskolák megítélésénél ők mutatkoztak a legelégedettebbeknek.

Végül ide kívánczok még egy megjegyzés. Közben beszélgetőpartnereim többsége a témában inkább szűkösségről, nyomottságról számolt be, a város szélén szép új iskola épülget. Ez a ma tipikusnak nem mondható helyzet azonban, láthatólag, nem szerez örömet egyetlen résztvevőnek sem. Sok apró részérdek fűződik megépítéséhez, ám valahogy azt nem igazán sikerült elérni, hogy létrehozása közös, városi ügyként jelenjen meg, közös felelősség és öröm forrása legyen. Ha egy ilyen új építkezés, új vállalás a jövőbe mutat is, k.-i beszélgetőpartnereim egyike előtt sem lebegett ennek a jövőnek még a körvonala sem. Politikus beszélgetőpartnerem fejezte ki csak halvány reményét arra vonatkozólag, hogy a helyi lakosok majd megszeretik új iskolájukat, és az az oktatás megújulásának záloga lehet. Úgy legyen!



Troppert Mónika