

SÉLLEI BEATRIX

A változás mint lehetőség

ÖSSZEFOGLALÓ

A tanulmány a magyar közoktatás változásait az érintett pedagógusok szemszögéből vizsgálja. Kvalitatív módszert alkalmaztunk, a résztvevők a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem közoktatási vezető képzésének hallgatói voltak (n=168), akiktől az adatokat két szakaszban gyűjtöttük. Az első alkalommal az éppen zajló változások iránti attitűdöt vizsgáltuk, melyek legtöbbször pozitív és negatív oldallal is rendelkezik. A második alkalom mintegy szemléletformáló tréningként a pozitív pszichológia tárából ismertetett technikákat, amelyek segítenek átkeretezni a bonyolult helyzeteket fejlődési lehetőségekké, valamint a stresszkezeléshez és az optimista szemléletmód elsajátításához mutatott gyakorlatokat. A tréning második részében a változásokban rejlő kockázatok helyett a bennük rejlő lehetőségekre hívtuk fel a figyelmet, és ennek hatása megjelent a poszter-munkákban, valamint a szóbeli bemutatókban is. Összefoglalva: ha az emberek figyelmét felhívjuk az erőforrásaikra, valamint arra, hogy mire kell odafigyelniük a változáskezelésben, vagy fejlesztjük a személyiségüket, akkor hatékonyan tudják kezelni a változásokat, illetve képesek lesznek ezek fenntartására is.

Kulcsszavak: *változáskezelés, közoktatás, pozitív pszichológia*

BEVEZETÉS

A modern társadalom élete felgyorsult, mi sem állandóbb benne a változásoknál. Változunk, mert erre szükség van ahhoz, hogy meg tudjunk felelni a környezet elvárásainak. Változunk, mert mi magunk is folyamatos fejlődésre vágyunk. Változunk, mert alkalmazkodunk ahhoz a nagyon bonyolult és folyamatosan pulzáló mátrixhoz, amely a környezetünk. Változás és változtatás nélkül nem hogy sikeressé és elégedetté nem tudunk válni, de még a túlélés is kérdésessé válik. Mégis, a változás szó hallatán a legtöbb emberben kétségek és féle-

mek támadnak. Jelen tanulmány bemutatja ennek a jelenségnek a hátterét, melynek megértése részben már utat is kínál a negatív viszony feloldására, s ennél tovább lépve, a változások pozitív szemléletéhez olyan, pedagógusokkal végzett munka eredményeit mutatom be, akik maguk is részesek a folyamatos változásoknak.

A változás indíttatása

A változások egy része, mint a természet arculatváltása negyedévenként, napszakonként, természetes része az életünknek, mely-

hez szinte észrevétlenül alkalmazkodunk. Nehezebb az alkalmazkodás, amikor a változás-változtatás valamilyen külső nyomás hatására jön létre. Eredhet ez a munkahelyi környezetből, a változó gyermeki és szülői igényekből, a felettesi és fenntartói elvárásokból, a törvényi vagy akár a gazdasági helyzet megváltozásából. Minél kevésbé látja be a pedagógus ezek szükségességét, annál nehezebben fog alkalmazkodni.

Az extrinzik motiváció állapotában, amikor egy külső cél eléréseért dolgozunk, s elköteleződésünk nem teljes, hamarabb feladjuk a munkát, és csak a szükséges ideig tevékenykedünk (*Deci és mtsai, 1999*).

Azonban nagyon sok olyan változást viszünk végbe, amelyek belső indítatásból jönnek. Gondoljunk a Maslow-féle piramisra, melynek a felsőbb szinten jelölt szükségletei növekedésalapúak, olyan, folyamatosan jelen lévő késztetések, melyeknek nincs igazi végállapota, szemben például az éhséggel, melyet egy étkezés

azonnal megszüntet rövidebb-hosszabb időre. A magasabban elhelyezkedő szükségletek egyre magasabb elvárások önmagunk iránt, melyek irányába folyamatosan válto-

zunk. Ha a kognitív szükségletekre gondolunk, minél többet tudunk egy adott területről, annál inkább úgy érezhetjük, hogy még nagyon sokat kell tanulnunk, s ez indít minket a következő változás felé (*Maslow, 2003*). Az ilyen, belső indítatású (intrinzik) folyamatokban több erőfeszítést vagyunk hajlandóak megtenni, nehezebben adjuk fel a küzdelmet, bevonódunk és elköteleződünk a cél mellett – s ez olyan esetekben is megtörténhet, amikor kezdetben kívülről jön a változás igénye, de megértjük a célját, és azonosulunk vele (*Deci és mtsai, 1999*).

A változásokhoz való hozzáállás tényezői

A változásokhoz való hozzáállásunkat meghatározza a személyiségünk: az extrovertált emberek hamarabb észreveszik a változások szükségességét, és könnyebben is alkalmazkodnak, mint introvertált társaik (*Carver és Scheier, 2006*).

Másik jelentős tényező az életkorunk, de ezt árnyalhatják az aktuális életszerepek is; időnként több időt fordítunk a családi szerepváltozásokra, míg máskor a karrierünk a fontosabb.

Életkorunk összefügghet azzal, hogy mit gondolunk: van-e ráhatásunk a világ működésére, avagy nincs. *Seligman* kísérletei hívták fel a figyelmet a tanult tehetetlenség jelenségére: minél többször tapasztalja meg valaki, hogy az erőfeszítései hiábavalóak, annál inkább mozdul el olyan irányba, hogy meg sem próbálja befolyásolni a hely-

zeteket. Változások esetében ezt értelmezhetjük úgy, hogy ha nem látjuk be a változás szükségességét, ha úgy érezzük, nincs beleszólásunk a döntésbe, nem adhatjuk hozzá a javaslatainkat

és az értékeinket, akkor egy idő után mechanikus végrehajtói leszünk az utasításoknak. Ha elengedjük a a helyzetek feletti befolyásolás lehetőségét, akkor lelkiállapotunk elmozdul a kiábrándulás, depresszió és apátia felé, s egy idő eltelte után már nem is akarunk javaslatokat tenni. De a korábbi tapasztalatainkból erőforrást is képezhetünk a bizonytalan helyzetekre: a kitartás, a remény, az optimizmus, a kreativitás, a kíváncsiság, az empátia és a divergens gondolkodás éppen a tanult tehetetlenséggel ellentétes irányba hatnak (*Seligman, 2011*).

A változásokban rejlő kockázatok

Még a leginkább kívánatos változásokat is gyakran némi távolságtartással fogadjuk, melynek evolúciós háttere van. Amikor az emberek kockázatos helyzetekkel találkoznak, sokkal inkább fogékonyak a negatívumokra, mint a pozitívumokra. Ha veszünk egy egységnyi kockázatot, akkor ebben a veszteségeket sokkal nagyobbra értékeltjük, mint az ennek megfelelő nyereségeket. S minél több időnk van gondolkodni a bizonytalan kimenetű helyzetekben, annál több negatívumot gyűjtünk össze a változás-változtatás ellen, s annál tovább halogatjuk a változtatást (Faragó, 1994; Faragó, 2008).

Napjaink folyamatosan változó környezete szinte minden pillanatban rejt magában megjósolhatatlan, kiszámíthatatlan elemeket. Ez az állapot megterhelő a számunkra, s emiatt stresszt élünk meg. Ezt okozhatják a mindennapi kellemetlenségek, és minden olyan helyzet, ami alkalmazkodást kíván meg tőlünk. A stresszel való megküzdéshez rendelkezésre álló eszköztárunkat, mely személyiségvonásokból és képességekből áll, alkalmazhatjuk a változások kezelése során is (Oláh, 2005).

A változások átkeretezésének lehetősége

Ahogy a tehetetlenség, úgy a leleményesség és az optimizmus is tanulható, mint egyfajta tudatos stresszkezelés. Ha úgy érezzük, hogy a változások által okozott stressz szinte kritikusan magas, és nincsenek erőforrásaink, vagy hiábavalóak a kezelési kísérlete-

ink, akkor gyakran feladjuk. Ha felvesszük a harcot a mindennapi kihívásokkal, és küzdünk, amíg az erőnkből telik, akkor ugyan túléljük a mindennapokat, de nem leszünk sem elégedettek, sem boldogok. Ha azonban a legnagyobb csapások közepette is megpróbálunk a lehetőségekre, a fejlődésre és a növekedésre gondolni, s fenntartani az optimizmusunkat, akkor élhetünk boldog életet (Seligman, 2011).

ahogy a tehetetlenség,
úgy a leleményesség és az
optimizmus is tanulható,
mint egyfajta tudatos
stresszkezelés

Az optimista szemléletmódot és a boldogságra való hajlamot részben a génjeinkben hordozzuk, azonban az öröklés csak 40-50 százalékban határozza ezt meg, 10 százalékban számítanak az életkörülmények, és van

még 40-50 százalék, amelyet mi magunk befolyásolhatunk, azaz megtanulhatjuk az optimizmust (Lyubomirsky, 2008; Szondy, 2009). Ez a jelentős szemléletváltás nem kevés munkával jár. Az optimista szemlélet azonban a stressz kezelését is megváltoztatja. Gondoljunk arra, hogy hallunk valamilyen változásról, például megváltozik a finanszírozási háttér. Automatikusan a legrosszabb jut eszünkbe: elvonják az intézményünktől a pénzt, és nem kapunk majd fizetést. Ha törekszünk arra, hogy a legjobb kimenetet is elképzeljük, azaz az új finanszírozó bőkezű lesz, sok juttatást kapunk majd, akkor a katasztrofális és a romantikusan optimista kimenetel tükröt tart egymásnak, kioltják egymás hatását; rájövünk, hogy mindkét kimenet elég valószínűtlen, és elkezdünk a realitás talaján gondolkodni és cselekedni (Seligman, 2011).

Még ennél is fontosabb az átkeretezés szerepe. A legtöbb változásban találhatunk valamilyen előnyt. Gondoljunk a pedagógus-portfólió elkészítésére. Ezt szemlélheti a pedagógus nehézségként, újabb feladat-

ként, melyről nem tudja, mikor lesz ideje elvégezni. Szemlélteti kihívásként, hogyan tudja megoldani mégis. Szemlélteti lehetőségként is: az önelszámolásra. Kultúrának nem része a dicséret, nem tanulunk meg büszkének lenni az eredményeinkre.

Egy olyan szakmában, amelynek társadalmi presztízse jóval a fontossága alatt marad, különösen jelentős ez a kérdés. Ha a portfólió elkészítését lehetőségnek tekintik eredményeik

összegyűjtésére, és az így megerősített önbizalom és pedagógusi öntudat megjelenik a munkájukban, akkor egyre gyakrabban merik és tudják – helyesen – megdicsélni a gyerekeket, akik aztán ebben nőnek fel, s így egy attitűdváltás indulhat el. Ennek tudatában megváltozhatna a feladathoz való viszony.

A KUTATÁSRÓL

Az adatok gyűjtése két ciklusban történt. Az aktuális változások, illetve az ezekhez kapcsolódó attitűdök feltárására 2013. november 8-a és 10-e között került sor, a szemléletváltás lehetőségeinek kutatására, ezen attitűd elsajátítására vonatkozó képzés 2013. november 15. és 17. között zajlott.

A kutatás résztvevői a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen zajló közoktatási vezetői szakképzés második szemeszterének hallgatói voltak, akik a számukra a képzésben kötelezően előírt tréning sorozaton vettek részt. A résztvevők az ország különböző pontjairól, a közoktatás minden szegmenséből és minden szintjéről érkeztek. A kutatás a Változásmenedzsment tréning keretében zajlott,

melyen mindkét hétvégén négy, 20-22 fős csoportban vettek részt a vizsgált személyek. A kutatás első moduljában 84 fő vett részt, a második modulban 85 fő, azaz összesen 169 személy osztotta meg a tapasztalatait és gondolatait.

ha a portfólió elkészítését lehetőségnek tekintik eredményeik összegyűjtésére, és az így megerősített önbizalom és pedagógusi öntudat megjelenik a munkájukban

Mind az aktuális változásokat, mind az átkeretezési lehetőségeket a 20-22 fős csoportok kisebb, 4-5 fős csoportokra bontva dolgozták ki 25 perc alatt, és a résztvevők az ered-

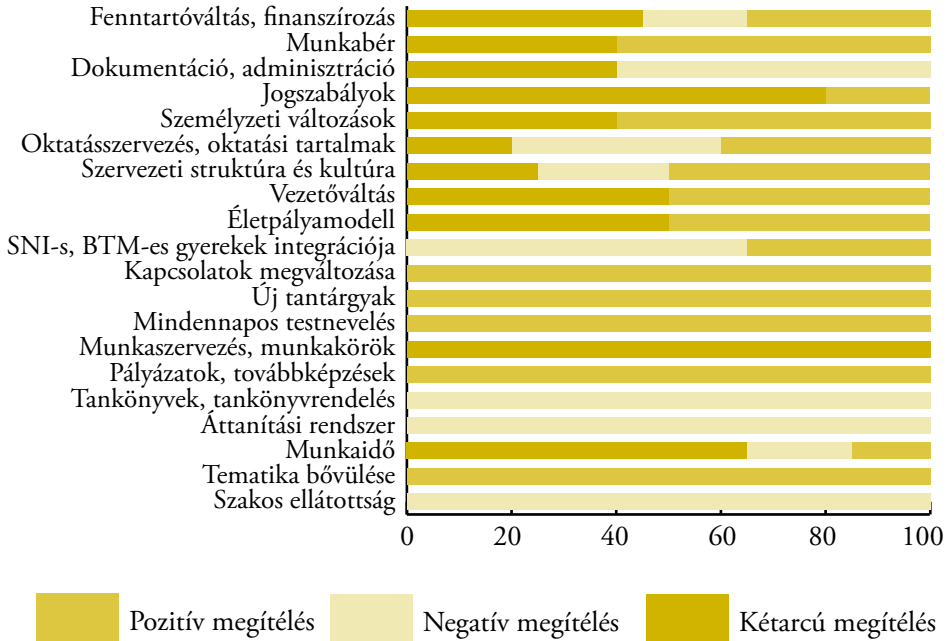
ményeket egy-egy poszterrel prezentálták. A csoportokat vegyesen alakítottuk ki, beosztás, szakterület és illetékességi hely szerint is. Az instrukció szabad teret engedett a közös gondolkodásnak és az egyéni kezdeményezésnek is, bár mindenkit kértünk a közreműködésre. A bemutatott és leadott csoportmunkákat elemzi alább a tanulmány. A módszer ily módon tekinthető csoportos feladatmegoldásnak, a kérdésfelvetés miatt egy kevésbé irányított fókuszcsoportnak is, illetve bizonyos tekintetben az interjú mint módszer sajátosságait is magában hordozza. Mindezt a sokszínűséget a tréning módszer tette lehetővé, mely egyszerre enged teret a kutatásnak és a fejlesztésnek.

EREDMÉNYEK

A továbbiakban a tréningeken bemutatott poszttereket összegzem, a legfontosabb témák és lehetőségek kiemelésére törekedve. Az alább felsorolt változások gyakorta törvényekkel és rendeletekkel kapcsolatosak, azonban mindig a résztvevők, tehát a végrehajtók értelmezéseit és attitűdjeit tükrözik.

1. ÁBRA

Változások területei és ezek megítélése (n=84)



A változások

A résztvevők összesen 16 kiscsoportot alkottak, s témaként az alábbi diagramon látható változások jelentek meg. A diagram felső harmadában felsorolt változások több csoport esetében is felmerültek, tehát például a fenntartóváltásról, s az ehhez kapcsolódó finanszírozási változásokról 9 csoportnál is említést tettek, míg az alsó harmadban levők – tehát például a szakos ellátottság vagy a tankönyvek ügye – 1-1 csoport álláspontját tükrözik.

Elmondható tehát, hogy a különböző intézmények hasonló változásokkal küzde-

nek. Mindezen azonban sokat árnyal az intézmények földrajzi elhelyezkedése, ugyanis, ha a leggyakrabban említett fenntartóváltást tekintjük, akkor látható, hogy vannak, akik számára ez pozitívum, vannak, akik számára ez negatívum, és olyan is előfordul, hogy egy-egy csoportvélemény mindkét aspektust magában foglalja. Vannak olyan régiói az országnak, ahol az önkormányzatok viszonylag gazdagok voltak, s jutott megfelelő keret az oktatási-nevelési intézmények számára – ezen települések intézményei negatívumként élték meg a központhoz kerülést. Ellenben vannak olyan régiók is, ahol az önkormányzatok évek óta finanszírozási nehézségekkel küzdenek, s a pedagógusok bérezése is néha

akadozott – ezen településeken dolgozó pedagógusok pozitívumnak értékelték ugyanezt a változást.

Volt egy olyan csoport, amelyik egyetlen kérdést, a vezetőváltás problémáját vitatta meg. A résztvevők tapasztalatait összegzi az alábbi gyűjtés.

- **Pozitívumok:** az új vezető új szemléletet képes kialakítani, benne van a folyamatban a rugalmasság, és minden résztvevő oldaláról a nyitottság. Egy új vezető szakértelme, elhivatottsága, rátermettsége képes nemcsak a szemléletet, hanem a hozzáállást is megváltoztatni a kollégákban, s új inspirációkat, újfajta fejlődési lehetőségeket mutathat. Természetesen ez a változás is egy új kihívás, mely újfajta szervezési módokat is igénybe vesz, de emellett teret enged a módszertani szabadságnak is.
- **Negatívumok:** a vezetőváltás – természetesen részben attól is függően, hogy milyen az új vezető –, sok bizonytalanságot hordoz, s ez félelmeket okoz. Az ismeretlen elvárások és a másfajta szemlélet időnként kötöttségeket vagy túlzott megfelelni akarást okozhat. S előfordulnak olyan esetek is, amikor nem tisztázódnak a szerepek, nem tisztázott a szervezetben az előrelépési út, s mindezt nem csak a mögöttes tudás befolyásolja.

A bizonytalanság csökkenésének a hatása látható például a sokat emlegetett életpályamodellesek esetében, melyet egy évvel korábban, 2012-ben még minden pedagógus és érintett a negatív változás kategóriába sorolt. Mára, mivel a jogszabályi keretek körvonalazódtak, elsősorban pozitív vagy esetleg kettős a megítélése a modellnek, de már semmiképpen nem a félelem uralja az attitűdöt.

Egy másik megközelítésben kiemelném, hogy vannak egyértelműen pozitívnak ítélt változások, melyek jogosságá, megértése felhasználható a majdani bi-

zonytalan helyzetekben, amikor nem értik a változás végrehajtói, hogy miért történik – ilyenkor akár a mindennapos testnevelés, akár az új tantárgyak bevezetése pozitív példaként és mintaként szolgálhat arra, hogy a teljes koncepciónak van értelme, és a tervezett irányba tart.

Érdeemes azonban elgondolkodni azon változások esetében is, melyek egyértelmű negatívumként jelentek meg, mint a tankönyvek vagy az eszközrendelés megváltozása. Érdeemes feltárni, hogy mi áll ennek a háttérben: vajon a bürokrácia megnövekedése vagy az önállóság elvesztése, esetleg valami más ok? Mit tudunk tenni, ha kiderül, hogy ezek az aggodalmak jogosak? Adig kell-e keresni a pozitívumot, amíg nem találunk valamit? Nem feltétlenül. Aki képes tudatosan és objektíven szemlélni a körülötte zajló eseményeket, az ki tudja szűrni, hogy mikor torzít a látása a kockázatok miatt, s melyek azok a helyzetek, amelyek valódi nehézségekkel járhatnak, hiszen előbbi esetében az átkezeletés hatékony módszer, utóbbi esetében a problémamegoldó gondolkodás lehet a kiút.

Az átkezeletés lehetőségei

Már a klasszikus tanulásméletek körében is felvetődik a kérdés, hogy a tanulás maga a cél, mint például a pavlovi klasszikus kondicionálás esetében, vagy a tanulás csak az eszköz a cél elérésében, mint a skinneri és köhleri instrumentális tanulás esetében (Oláh és Bugán, 2001)? Ugyanezt a kérdést felvethetjük a változások esetében is: vajon a változás a cél-e, vagy az csak egy eszköz, hogy jobba váljunk? S ez megfogalmazódik a pedagógusokban is. Ha nem a túlélésre játszanak, akkor a változás maga a tanulási folyamat, melynek értelme van, mely rugalmasabbá tesz minket és akár flow-él-

ményt is adhat. Ehhez azonban szükség van tudatosságra, tapasztalatra, bölcsességre, szemléletváltásra, személyes bevonódásra, egyetértésre és örömképességre –, mely összefoglalás már a résztvevőktől hangzott el egy elméleti-szemléleti bevezető után (Csikszentmihályi, 1997/2003).

Az alábbiakban összefoglalom annak a 16 csoportnak a meglátásait és eredményeit, akik részt vettek a szemléletet átformáló tréningen, mely a csoportmunkát megelőző egy órában zajlott, s tematikusan azokat a pontokat érintette, melyeket az elméleti bevezetőben már kifejtettem. Ezen munkák szintén 4-5 fős csoportokban történtek, a feladatkiadás azonban annyiban megváltozott, hogy a hozott változások átkeretezésére, a bennük rejlő lehetőségek megtalálását kellett a poszteren megjeleníteni. Ez a munka sokkal több kreativitást hozott, a táblázatos pro és kontra érvek gyűjtése helyett nagyobb számban jelentek meg vizuálisan sokkal inkább informatív,

kreatív megoldások, mint például a matematikából ismert átalakítógép sémája. Ennek háttérben részben az állhat, hogy a feladat megkezdése előtt a résztvevők megoldották a Scherer-féle kilenc pont problémát (Barkóczi, 2007; Barkóczi és Bernáth, 2008), amihez a legtöbb résztvevőnek segítségre volt szüksége, de az ezáltal beindított és tudatosított divergens gondolkodás aztán mégis megjelent a csoportos feladatmegoldás során.

A számba vett, és a lehetőségek szempontjából elemzett változások itt is ugyanazok közül kerültek ki, mint az előző csoportokban. Kiindulási alpnak általában a törvényi változásokat tekintették, s az ezekhez társuló egyéb változásokat vették számba, mindezekben a lehetőségek tárházát keresve – hiszen az „olykor zsákmacska, amelyből kiindulunk, de a környezet és ebben mi magunk olyan keverőlappáttal vagyunk összedolgozva, hogy ebből még kivirágzás is lehet”.

1. TÁBLÁZAT

A változásokban rejlő lehetőségek (n=85)

Változás	Lehetőségek, pozitívumok	Gyakoriság
Személyi változások	Az új, lelkes kollégák új szemléletet hoznak, frissítést jelentenek, s akár az innováció is teret kaphat. A változó hatáskörök, újabb kapcsolatok elmélyíthetik a közös munka élményét, javíthatják a szervezet légkört. Nő a szervezetben a humán erőforrás szerepe a munkatársbővítések során, mely jobb szakmai munkát is eredményezhet. A szakmai ellátottságra való odafigyelés jegyében mindenki a neki megfelelő helyre kerülhet. A szakemberek minősége növeli a szakma tekintélyét is.	9

Változás	Lehetőségek, pozitívumok	Gyakoriság
Munkaidő és munkarend megváltozása	A munkahelyen töltött több idő biztosítja a kollégák egyenlő terhelését, a jobb forráskihasználást és átgondoltabb munkaszervezést, a könnyebb tervezhetőséget és a hatékonyabb intézményi működést. Az idő hatékony eltöltése alaposabb felkészülést és kreativitást eredményez, közös munkákat és összedolgozást hív életre, s lehetőséget ad új feladatok vállalására, új területek megismerésére. Szemléletváltásként is felfogható, mellyel a gyermek és a vele való foglalkozás kerül a középpontba, s mindez felfogható munkakörbővülésként, melynek segítségével kevesebb az otthoni munka.	9
Fenntartó-váltás	Az egységes irányítás átláthatóságot és jobb tervezhetőséget jelent, mely kiszámíthatóvá teszi a működést. Megjelenik a humán erőforrás értéke is, akár a bérezés megváltozásával. A forrásokhoz való hozzájutás egyenlővé válik: bővül az infrastruktúra, biztosított a környezet, valamint a tárgyi feltételek és ezek fejlődése. Továbbá megnyílnak különböző pályázatok, melyek újabb lehetőségeket jelentenek.	9
Pedagógus-életpálya-modell	Ez az új szemlélet magában foglalja a pedagógusok anyagi és szakmai elismerését is, mely által növekedik a szakma presztízse. Nem csak a karrierépítés válik kiszámíthatóvá, hanem az ehhez szükséges szakmai és személyiségfejlődés, -fejlesztés is biztosított, mely segíti a pozitív önértékelés erősödését.	5
Tantárgyi változások	Az újítás egyben szakmai, tartalmi és módszertani megújulás, mely folyamatos önfejlesztést és ismeretbővítést igényel akár továbbképzésekkel, akár új eszközök megismerésével. Ez nemcsak személyes fejlődést eredményez, hanem az intézmény versenyképességét is növeli.	5
Átszervezések	A jobb működés érdekében a feladatok átcsoportosítása és az önállóság növekedése nemcsak stabilitást és átláthatóságot eredményez, hanem a kreativitás és akár rejtett kompetenciák megjelenését is okozhatja. A jobb működés teret enged a projektmunkáknak, az új ötleteknek és új feladatoknak. A szervezés változása közösségi élményt ad és elősegíti a hatékonyabb kommunikációt.	5

Változás	Lehetőségek, pozitívumok	Gyakoriság
Gyereklétszám	Minél több figyelem jut egy-egy diákra, annál több lehetőség van a differenciálásra, az egyéni bánásmódra és a tehetséggondozásra. Ennek eredményeként a diákok elfogadó légkörben válnak jól nevelté és felkészültté. A változó gyermeki és szülői igények egyfajta partnerséget hoznak létre a felek között.	5
Utazó pedagógus, áttanítás	A rendszer javítja a szakos ellátottságot, s így teljes értékű munkaköröket hív életre. A pedagógus számára egy jó lehetőség a tapasztalatszerzésre, a mobilitásra, más szemléletek megismerésére, s a látott jó gyakorlatok transzferálására. A folyamatos szakmai kihívások pedig további szakmai fejlődésre, önfejlesztésre ösztönzik a résztvevőt.	4
Vezetőváltás	Az új lehetőségek megjelenhetnek egyrészt a szemléletváltásban, másrészt a változó kapcsolatokban és forrásteremtésben. A vezetői szerep tartalmának a megváltozása pedig hatékonyabb munkaszervezést eredményez.	4
Mindennapos testnevelés	A gyermekek mozgásigénye kielégül, mely nemcsak a fizikumuk erősödéséhez járul hozzá, hanem a jobb tanulmányi teljesítményhez és a személyiségfejlődéshez is. További fontos hatása az egészséges életmód tudatosítása.	2

Túl a konkrét példákon, a csoportok beszámolóiban megjelent, hogy a változások sikeres implementálása szinte minden közösségben összetartást és új, együttes eredményeket hozott. A munkahelyi és emberi kapcsolatok minőségének a javulása önmagában is fontos tényező, különösen egy kiégés szempontjából nagyon veszélyeztetett közegben, hiszen itt a társak és a társaság védőereje óriási lehet. Megemlíthető továbbá, hogy a szülőkkel és a diákokkal is egyre inkább a partneri viszony alakul ki, mely lehet, hogy kezdetben a túlélést szolgálja, de további fennmaradása esetén a közös gondolkodásnak és fejlődésnek jó alapot képez majd. A beszámolók alapján úgy tűnik, hogy minden oldalról igény

lenne összefogásra, akár szülői fórumok vagy hasonló rendezvények keretében.

Elmondható tehát, hogy a pedagógustársadalom nyitott a lehetőségekre, látják a megoldási utakat és a fejlődést. Munkájukat ebben azonban még lehetne támogatni, hiszen a változás nem mindig könnyű, és a szakértő segítség a kezdetben még hiányzó belső motivációt akár ki is tudja alakítani. A tréningen résztvevő pedagógusok képesek voltak tudatosan reflektálni a változási folyamatokra, s bemutatni lehetőségeiket és igényeiket.

Igaz ez olyan kiélezett helyzetekben is, amikor egy jól működő szakképzési rendszert kell teljesen átalakítani és profilt váltani, hiszen csoportgondolkodással a

résztevők itt is képesek voltak megtalálni a kihívásokat és a fejlődési lehetőségeket. Ehhez ugyan humorra és igencsak pozitív tükröhatásra is szükség volt, de az eredmény, a jelenség ártértékelése megjelent.

ÖSSZEGZÉS

Első ránézésre úgy tűnhet, hogy a pedagógustársadalom a változásokkal szemben ellenálló, elutasító attitűddel rendelkezik. Alaposabban megvizsgálva ezt a kérdést, jelentősen árnyalódik a kép. Amennyiben például a többéves tréning-tapasztalatokat szemléljük, elmondható, hogy a bizonytalanság, az információ áramlásának és megbízhatóságának a hiánya okozza az ellenállás jelentős részét. S amint ez oldódik, és például nemcsak törvényeket ismernek meg a pedagógusok, hanem az azokat kiegészítő és egyértelműsítő rendeleteket és végrehajtási utasításokat is, máris jobban tudják mérlegelni, hogy miről szól az adott változás. A legnagyobb ívű tervek megvalósítása sem lehetséges a kisebb lépések tisztázása nélkül, és ez a változások esetében méginkább igaz. A kezdetben elutasított változásokat lassan megértik, értékelik és mérlegelik, s végül a hozzáállás pozitív irányba fordul, az aggodalmakat felváltják a sikerélmények: legyen szó akár a mindennapos testnevelés vagy új tantárgyak bevezetéséről, akár a pedagógusi életpálya modelljének kialakításáról.

Minél több változás zajlik az életünkben, ezek annál inkább igénybe veszik a stresszt kezelő képességeinket és készségeinket. Az erőforrásaink sajnos nem végtelenek, ezért néha tudatosan immunizálni kell magunkat. Míg a megfázások megelőzésére olykor elegendő a sok C-vitamin, addig a pszichológiai immunrend-

szerünket a hatástudatunk segítségével tudjuk megerősíteni (Oláh, 2005). Ennek a kompetenciának az érzését meríthetjük korábbi tapasztalatainkból, a környezettünetükből vagy akár a fent említett szemléletmód-váltásból is. Ugyan a mélyebb, mindent átható optimizmus hosszas gyakorlás eredménye, de mindenképpen biza-kodásra ad okot, hogy egy ilyen viszonylag rövid tréning, melyen a vizsgált személyek részt vettek, képes elindítani egy attitűdváltozási folyamatot. Ezt támasztja alá, hogy már az első modulban is megjelentek a változás melletti, pozitív érvék, melyek a második modulban még meggyőzőbbekké, határozottabbakká váltak. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a tréningmódszer hatásvizsgálata problematikus, s a tréningen elinduló változások gyakran nem jelennek meg a részttevők mindennapjaiban. Minél nagyobb, és a személy számára minél fontosabb területet céloz meg a tréning, annál több szemléletformáló alkalomra van szükség.

Ahhoz, hogy képesek legyünk a változásokat nehézségek helyett kihívásként értelmezni, megfelelő készségeket és személyiségjegyeket is feltételez. A fentebb említett jellegzetességek közül jó néhányat a részttevők maguk is megemlítettek, ami a tudatosodás-tudatosítás fontosságára hívja fel a figyelmet. Ezek a beinduló átkeretezési és attitűdváltozási folyamatok a tréningen zajló interakciók eredményei. A tudatosítás előnyeit erősíti fel, valamint a kitartást sokszorozza meg az a hatás, ami létrejön, ha a résztvevőket bevonjuk a változásokba és meggyőződésükké válik a változás fontossága és szükségessége. Minden olyan kívülről jövő kezdeményezés, mely nem talál belső fogadtatásra, nehezen válik hosszú életűvé és mindent áthatóvá. A fejlődéshez, a megújuláshoz erőfeszítésekre van szükség, s a célt minél inkább sajátunknak érez-

zük, annál több időt és energiát fektetünk a megvalósításába – s ez, különösen a pedagógiai és értékkeremtő változások esetében, elengedhetetlen.

Önmagában egy tréning vagy bármilyen egyéni kezdeményezésű szemléletváltási folyamat nem garantálja, hogy sikeresen és tartósan megváltozhat az ember hozzáállása a változásokhoz. A beinduló átkeretezést a társas és társadalmi környezet megerősítheti, azonban az oktatáspolitikával kapcsolatos általános közhangulat most nem ezt a tudás- és tapasztalat-transzferet támogatja. Mindaddig, amíg a változások végrehajtói a legtöbb fórumon csupa egymásnak ellentmondó, vagy a változásokat nem támogató, esetleg elítélő attitűddel találkoznak, addig a tréning hatása átmeneti marad. Egyaránt megeshet a tréningen tapasztaltak szinte azonnali elfelejtése és a szemléletmód sikeres alkalmazása is.

IRODALOM

- Atkinson, Hilgard, Smith és mtsai. (2005): *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Barkóczi Ilona (2007): Alkotó gondolkodás, alkotó ember. In: Czigler István, Oláh Attila (szerk.) *Találkozás a Pszichológiával*. Osiris Kiadó, Budapest. 95-115.
- Barkóczi Ilona és Bernáth László (2008): A nem-logikus gondolkodást igénylő különböző problémák megoldásának összefüggései. *Pszichológia*, 28. 4. Akadémiai Kiadó, Budapest. 319-337.
- Carver, Charles S., Scheier és Michael F. (2006): *Személyiségpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Csikszentmihályi Mihály (1997, 2003): *Flow. Az áramlat*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Deci, Edward L., Koestner, Richard, Ryan és Richard M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125. 627-668.
- Faragó Klára (1994): *Kockázatkommunikáció és kockázatpercepció* (kandidátusi értekezés). MTA Pszichológiai Intézet, Budapest.
- Faragó Klára (2008): „Bandázs nélkül, sisak nélkül”: Az erőforrás hatása a kockázatvállalásra. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 4. 651-674.
- Lyubomirsky, Sonja (2008): *Hogyan legyünk boldogok?* Zagora 2000 Kft., Budapest.
- Maslow, Abraham (2003): *A lét pszichológiája felé. Bevezetés a humanisztikus pszichológiába*. Ursus Libris Könyvkiadó, Budapest.
- Oláh Attila és Bugán Antal (2001): *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Oláh Attila (2005): *Érzelmek, megküzdés, optimális élmény*. Trefort Kiadó, Budapest.
- Seligman, Martin (2011): *Flourish, élj boldogan!* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Séllei Beatrix (2013): Hétköznapi virágzás. *Humánpolitikai szemle*, 2013. szeptember-október. 24-35.
- Szondy Máté (2009): Mit mond a pszichológia a boldogságról? In: Balogh Béla, Paulinyi Tamás, Popper Péter és Szondy Máté (szerk.): *Mesterkurzus: A boldogság nyomában – Utak és tévutak*. Jaffa Kiadó, Budapest. 35-82.