

ÖSSZEFOGLALÓ

Minden ország számára kiemelkedően fontos feladat az oktatás megfelelő minőségén való működtetése. Fontos kérdés, hogy mekkora ráfordítással milyen eredményeket lehet elérni, hiszen számtalanszor hallhatjuk, hogy a tanulás a legjobb befektetés, mert sokszorosan megtérül. Megtérülést és hasznot jelent az egyén és az egész társadalom számára egyaránt. Az OECD-felmérések eredményeit alapul véve Magyarország köznevelésének színvonala felmérésről felmérésre gyengébb eredményt mutat. Ez az eredmény is alátámasztja azt a tényt, hogy tenni kell az oktatás színvonalának javításáért, annak minőségét biztosítani kell. Több kutatás rámutatott arra, hogy a tanulók teljesítményét, így az oktatás minőségét leginkább a pedagógusmunka színvonala befolyásolja. Ezért nagyon fontos a megfelelő HR kialakítása, a dolgozók motiválása, az ellátott feladat színvonalának ellenőrzése, ennek egyik fontos eszköze a néhány éve bevezetett pedagógus-életpályamodel, mely alapjaiban reformálja meg a pedagógus HR-t.

Kulcsszavak: *köznevelés, minőség, pedagógus HR*

ABSTRACT

Extremely important task for all countries of operation to meet the quality of education. An important question is what kind of results can be achieved with other expenses, because many times we hear that learning is the best investment because it pays for itself many times over. Return and bring significant benefits to individuals and society alike. Based on the results of the OECD surveys into account the quality of public education of Hungary Survey - Survey shows weaker results. This result is supported by the fact that it should be improving the quality of education, ensure its quality must. Several studies have shown that student performance, and the quality of education affects mainly the quality of teachers' work. It is therefore very important to develop the appropriate HR, motivate employees, checking the quality of a job, this is an important tool, it introduced a few years ago the teacher career model, which fundamentally reform the teacher HR.

Keywords: *public education, quality, HR teacher*



HORVÁTH Szilárd

doktorandusz
Kaposvári Egyetem
hszilard79@gmail.com

Dr. habil BERTALAN

Péter Tamás PhD

egyetemi docens
Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és
Szervezéstudományok Doktori Iskola
drbertalanp@gmail.com

MINŐSÉG ÉS EREDMÉNYESSÉG AZ OKTATÁSBAN A PEDAGÓGUS HR ASPEKTUSÁBÓL

*Quality and efficiency in education
from the HR aspect of teachers*

*Kvalitet i efikasnost nastave
iz aspekta ljudskih resursa*

„Egy sikeres oktatási rendszer önmagában ugyan nem garantálja a gazdasági felledülést, ám minden bizonnyal egyik előfeltételének tekinthető. Ugyanez mondható el a társadalom minőségének javításához való hozzájárulásról is.”

Michael Barber

A köznevelésben zajló folyamatok

Magyarország 1990 óta folyamatos radikális társadalmi, gazdasági, politikai átalakuláson esik át. Ez a folyamat az alapvető intézményrendszereket, köztük az iskolarendszert is érinti. Napjainkban is zajlik a köznevelés és szakképzés átfogó teljes reformja. Az oktatáspolitikai irányítói nem mindig adekvát módon válaszoltak és válaszolnak a társadalmi igényekre. Az iskola „konzervatív”, értékmegőrző intézmény. Ennek az a jelentősége, hogy viszonylagos stabilitásával elfogadhatóan orientálni tudja a felnövekvő nemzedékeket.

A gyors átalakulás azonban megrendítette a magyar iskola belső rendjét. Ezt tudomásul kell venni, s alkalmazkodni kell hozzá. Az oktatáspolitikai utolsó évtizedére visszatekintve azt lehet megállapítani, hogy a gyors válaszreakciók kapkodáshoz, felületességhez vezettek. A középiskola lefelé, az általános iskola felfelé terjeszkedett. Mindkettőt az életben maradás ösztöne váltotta ki, hiszen a gyermeklétszám csökken, s közben az oktatás egyre inkább piaciorientálttá válik. Új tanterveket vezettek be, de anélkül, hogy annak időbeli ütemezését átgondolták volna. A szülők a maguk módján keresik a lehetőséget, hogy gyermekeik jövőjét biztosítsák. Az iskolák reklámozzák magukat, sokszor egymás elől halaszva el a jó képességű gyerekeket. A verseny egyre kíméletlenebb. Ezt kell úgy mederbe terelni, hogy az iskola meg tudjon felelni az új idők kihívásainak.

A minőségbiztosítás egy lehetőség, mely megköveteli az iskola reális önképének kialakítását, mert csak ennek birtokában lehet újrafogalmazni a pedagógiai programot, meghatározni a feladatokat, elkészíteni a középtávú iskolafejlesztési tervet.

A magyar oktatásügy fejlődése szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bírt az a tény, hogy a minőségfejlesztést a kormányzati oktatáspolitikai alapvető célkitűzései közé emelték. A minőségfejlesztés a közoktatás valamennyi szereplőjének érdeke. Az oktatás minőségén múlik, hogy Magyarország az életminőség tekintetében felzárkózik-e a kontinens gazdagabb országaihoz.

Minőség az oktatásban

Mi a minőség az oktatásban? A minőségbiztosítás a közoktatásban egy olyan rendszer létrehozását jelenti, amely alkalmas a közoktatással szembeni igények, elvárások teljesítésére (Szüdi, 2009). A minőséget a köztudatban szokás a színvonal, az eredményesség, az elitképzés szinonimájaként értelmezni. Azonban ennél több. A rendszer irányítását, szabályozását, működését, aktorainak tevékenységét meghatározó életmód és filozófia. A változás és változtatás filozófiája. Minőségnek nevezzük azon jellemzőket, amelyek az oktatást alkalmassá teszik az „iskolahasználók” kifejezett és rejtett igényeinek minél teljesebb kielégítésére. A minőség több mint cél, hitvallás kell, hogy legyen. A minőségi munka sikeressége legnagyobb részben a kollektíva együttműködésétől függ.

A minőség szem előtt tartását és alkalmazását a következők tették szükségessé az oktatásban:

- szakmaiság: az iskolának arra kell törekedni, hogy a legjobb minőségű „szolgáltatást” nyújtsa a tanulók számára
- erkölcs: a lehetőségek optimális megteremtésével a tanulók a kötelező oktatási idő befejezéséig a lehető legjobb eredményt érik el.
- verseny, túlélés: a környezetnek egyre erőteljesebb az igénye a minőségi oktatásra.

Az iskolából kikerülő tanulók továbbtanulásuk, elhelyezkedésük során találkoznak a minőségbiztosítás fogalmával, rendszerével, elvárásaival. A gyereklétszám csökkenésével csak az az iskola életképes, amelyik ki tudja elégíteni a „vevők”, az iskolát használók igényeit.

Nem lehetetlen feladat a szolgáltatásban minőséget elérni. Ma már a szolgáltatás minden összetevőjét lehet mérni, ellenőrizni, tervezni és továbbfejlesztani. A szolgáltatásban a minőség egyik ismérve az ügyfeleknek történő megfelelés. Nézzük meg, hogy az iskola „ügyfeleinek” milyen követelményei vannak a minőséggel kapcsolatban:

1. Legfontosabb ismérv a hozzájutás lehetősége. Alapkövetelmény a megfelelő órarend, s a további programok olyan összeállítása, hogy mindenki igénybe tudja venni.
2. Megfelelő kommunikáció: a tanév rendjének, eseményeinek ismertetése.
3. Kompetencia: a tanárok megfelelő diplomával rendelkezzenek.

4. Udvariasság: a szolgáltató barátságos, tapintatos, udvarias az ügyfelekkel.
5. Felelősségudat: szem előtt kell tartani az ügyfél érdekét.
6. Megbízhatóság: a tanárok határozott, következetes, ellentmondások nélküli tevékenységét a diákok és szülők elismerik.
7. Figyelmesség: gyorsan, a problémákat megelőzve reagál a szolgáltató az ügyfél lépésére.
8. Biztonság: az ügyfél érzi, hogy jó kezében van. Minden kétséget kizár magában arra vonatkoztatva, hogy esetleg nem megfelelő módon kezelik igényeit.
9. Az ügyfelek megismerése, megértése, az empátia kimutatása.

A minőségelvű, jövőre figyelő, a vevők körére és a partnerek erkölcsi felelősségére építő, környezetébe szervesen beépülő iskola feltétlenül versenyképesebb (Vastagh, 1996). Az oktatás és képzés minősége az Európai Unió minden tagállamában politikai jelentőségű kérdés. A magas szintű tudás, a képességek és készségek fejlesztése nélkülözhetetlen alapfeltétele az aktív állampolgári életnek, a foglalkoztatásnak és a társadalmi összetartó erőnek. Az Európai Közösség a minőségi oktatás fejlesztéséhez úgy járul hozzá, hogy ösztönzi a tagállamok közötti együttműködést és – amennyiben szükséges – támogatja tevékenységüket (Szemere, 2009). Számos tanulmány készült és sok kutatási projekt indult azzal a céllal, hogy a minőségi oktatás terén európai szinten erősítse az együttműködést. Olvashattuk, hogy a minőség és az eredményesség kéz a kézben járó fogalmak. De mikor beszélünk eredményességről az oktatásban?

Az oktatás minőségének mérése

Az oktatást akkor nevezzük hatékonynak, ha az adott kibocsájtást (pl. tanítási teljesítmény) a lehető legkevesebb ráfordítással érik el, vagy adott ráfordítások mellett maximalizálják a kibocsájtást.

Az oktatás eredményességét legtöbbször – legalábbis a kvantitatív oktatáseredményességi kutatásokban – a tanulók tanulmányi, illetve teszteredményeivel mérik. Ugyanakkor az eredményesség mérése, az oktatáseredményességi kutatások és az alkalmazott eredményességi mutatók tárháza ennél sokkal szélesebb, hozzáátve, hogy a témával foglalkozó elemzések és az abból levont következtetések során érdemes megfontolni a tudományterülettel szemben felmerülő kritikákat és az alkalmazott mutatók korlátait is (Györkös és Szemerszki, 2014).

A nemzetközi PISA-felmérések azt mutatják, hogy az oktatás színvonala folyamatosan romlik. A PISA-felmérés nem egyfajta országok közötti versenyt fémjelez, hanem a különböző oktatási rendszerek hatékonyságát mutatja. Az értékelés szerint teljes mértékben lehetetlen leképezni más ország/országok oktatási rendszerét a hagyományok különbözősége, az eltérő földrajzi, gazdasági, társadalmi viszonyok miatt, de példaértékűek lehetnek egyes területek, s az onnan származó tapasztalatokat a saját rendszer

kialakításánál érdemes figyelembe venni. Leginkább az egyes országok saját rendszerének hatékonysága mérhető a sorozatos mérések eredményeivel (OECD, PISA, 2012).

Magyarországon 2010 óta nőtt a korai iskolaelhagyók aránya, szemben az uniós szinten tapasztalható trenddel. 2013-ban a korai iskolaelhagyók aránya elérte a 11,8%-ot, ezáltal még messzebbre került a 10%-os nemzeti célkitűzéstől. Különösen magas a korai iskolaelhagyók aránya a szakképzésben részt vevők (30%), a kevésbé fejlett régiókban élők és a romák (82%) (KSH, 2012/2013) körében. A tanárok nincsenek felkészítve arra, hogy megfelelő támogatást nyújtsanak a gyengén teljesítőknek és a potenciális korai iskolaelhagyóknak, a gyengén teljesítő iskolák pedig nincsenek arra kötelezve, hogy lépéseket tegyenek eredményeik javítására.

Ahhoz, hogy valaki korunkban sikert érjen el, folytonos tanulásra van szükség, mert a tanulás tudást szül, a tudás és a tehetség vonzza az ötleteket.

A pedagógusok szerepe a minőségi oktatásban

A munkahelyeknek jó szakembergárdára van szükségük, olyanokra, akik tudatosan dolgoznak a minőségért. A minőség a holnap biztonsága. A teljes körű minőséggel lehet a „vevőt” megszerezni és megtartani. Ennek eléréséhez állandó fejlesztésre, fejlődésre, határozott célokra van szükség.

A hagyományos iskolai gondolkodásmódon és vezetési, menedzselési módszereken is változtatni kellett. A minőség az iskolák létének alapkérdése lett. Nem elég egyszer teljesíteni, a színvonalas teljesítményt folyamatosan garantálni kell. Új feladatok hárultak az iskolavezetésre.

Ez azonban nem megy úgy, ha a pedagógusok motiválatlanok és az alapszintű oktatásnak nincs tétje. A pedagógusok hajdani tekintélye már a múlté, társadalmi megítélésük, anyagi helyzetük mind-mind a szellemi munkát végzők alsó szintjére sodorta őket (Varga, 2008).

Ahogy Sági és Varga (2010) fogalmazott: a diákok iskolai teljesítményét az oktatáspolitikai által is befolyásolható tényezők közül leginkább a pedagógusi munka minősége határozza meg. A tanulási-tanítási környezet más összetevőinek – az oktatásra fordított összegek nagyságának, az osztálylétszámnak, a tárgyi felszereltség színvonalának – sokkal kisebb mértékben mutatható ki a tanulók eredményeire tett hatása. Az elmúlt évtized nemzetközi kutatási eredményei arra a következtetésre vezettek, hogy a sikeres oktatási rendszerek középpontjában a pedagógusok állnak. A *tanárok számítanak* című viselő OECD-jelentésből látható, hogy a világon mindenütt meghatározó elem a kormányzatok gondolkodásában a pedagógusok ügye (Antalné és társai, 2013). A második McKinsey-jelentés szerint ahhoz, hogy egy oktatási rendszer a jó szintről magas színvonalúra javuljon, fontos a pedagógushivatás fejlesztése. A külföldi szakemberek véleményével összecseng a Sólyom László, korábbi köztársasági elnök által felkért Bölcsek Tanácsának álláspontja, amelyet a *Szárny és teher* című tanulmánykötet tartalmaz. „Az

oktatás sikerének a kulcsa a megbecsült, motivált, kiváló pedagógus. [...] A pályájáért és tárgyáért lelkesedő pedagógus csodákra képes”.

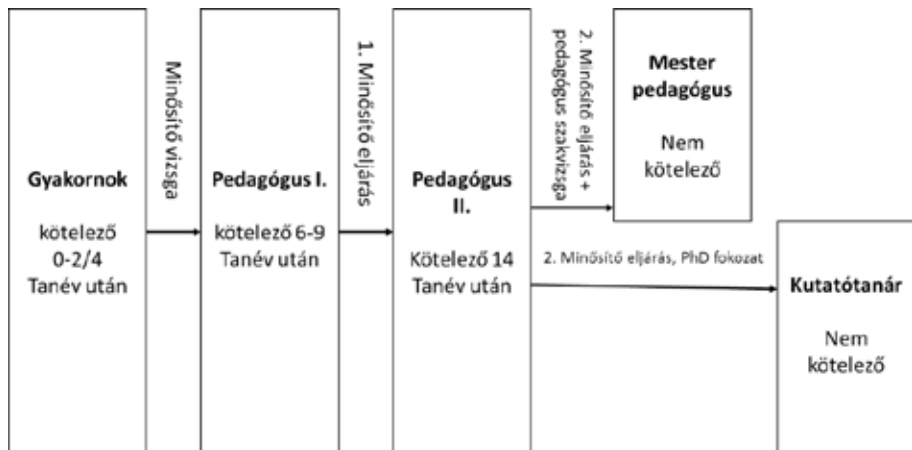
A pedagógus-életpályamodellel szükségessége

A tanári jövedelmeket az elmúlt évtizedekben, a legtöbb országban bértáblákban szabályozták, melyek a végzettségi szintet (főiskola, egyetem) és a pályán eltöltött időt vették figyelembe. A keresetek az életkorral folyamatosan emelkedtek. A kutatások rámutattak arra, hogy ezek a bértáblák nem veszik figyelembe a munkaerőpiac sajátosságait, így a valóban jó képességű tanárok elhagyják a pályát.

Heneman és Milankowski (1999) állítják, hogy a pedagógus bértábla a tanításban töltött idő és a főiskolán, egyetemen szerzett végzettségek alapján kategorizálja a pedagógusokat és nem a teljesítményük alapján. A különböző oktatási-gazdaságtani kutatások rámutatnak arra, hogy alig van kapcsolat a tanárok képesítésének szintje és a teljesítménye között, csak a tanári pálya elején lehet kimutatni a tanárok gyakorlati idejének negatív hatását a tanuló teljesítményére.

Vannak, akik szerint a tanárokat nem lehet a pénzzel motiválni, a kutatások mégis azt mutatják, hogy igenis van hatás a tanári motiváltságra (Richardson, 1999). Tény az, hogy a tanulók teszteredményein kívül kevés az információ, az értékelés homályos kritériumok alapján történik, így bizonytalan annak megbízhatósága, Richardson (1999) példaként említi az önértékelési jelentéseket.

A magyar pedagógusminősítési rendszer kidolgozását a nemzetközi tapasztalatok feltáró vizsgálata előzte meg, amelynek alapvető célja tíz ország (Anglia, Finnország, Franciaország, Hollandia, Németország, Olaszország, Románia, Spanyolország, Svédország és az Amerikai Egyesült Államok) gyakorlatának és tapasztalatainak összevetése



1. ábra: A pedagógus-életpályamodellel

volt, amely alapján ki lehetett dolgozni a magyar köznevelés és pedagógiai kultúra számára leginkább célravezető minősítési sztenderdeket (Falus, 2011).

Az életpálya központi eleme a minősítési rendszer, amely szakmailag megalapozott tartalmi elemekből, módszertanból és eljárásrendből áll, védjegyként garantálva a pedagógiai munka színvonalát és minőségét. Fontos hangsúlyozni, hogy a minősítési rendszernek a minőség garanciájának üzenetét kell közvetítenie a pedagógusok, az oktatás fenntartója és az oktatást igénybe vevők felé egyaránt. A minősítési rendszer tartalmi elemeit, módszertanát, az eljárásrendet, a minősítésben részt vevő szakértőket és a minősítési rendszer működtetésének anyagi és humán erőforrásait a törvények és rendeletek garantálják (326/2013 Kormányrendelet). A pedagógus-életpályamodell felépítését és a fokozatokba történő lépés feltételeit az 1. ábra mutatja.

Az ismertetett életpályamodellből jól látható, hogy a humán szegmenst teljesen újragondolja a kormányzat. Ahogy Karolinyné (2010) fogalmazott: a méltányos, fair viszonyok kialakítása jelenti a biztonságos és egészséges munkakörülmények megteremtését, az alkalmazottak elégedettségének folyamatos javítását. A költségvetésből jelentős összeget szántak, szánnak az életpályamodell bevezetésére és működtetésére, melynek segítségével a dolgozók jövedelme szinte minden esetben jelentősen növekedett. A pedagógusok munkája a minősítőeljárások alkalmával szakmailag átvizsgálásra kerül, és sikeres minősítés esetén egy magasabb csoportba kerülnek, amely egyfajta szakmai elismerés, minősítés és további garantált bérnövekedést eredményez.

A kezdeményezés előremutató, még ha bevezetésük nem volt teljesen zökkenőmentes, sőt napjainkban is hallatnak magukról. Az egyértelmű, hogy az oktatás reformját tovább halogatni nem lehetett. Tény, hogy olyan reform talán nem létezik, mely egyedi érdekeket ne sértene, de jelen esetben nem egy vagy két tanuló vagy pedagógus érdekeiről, hanem a társadalom jelentős szegmenséről és annak jövőjéről beszélünk.

Úgy gondolom, hogy ettől az előremutató intézkedéstől jogosan várjuk a magyar köznevelés minőségének, eredményességének javulását.

Felhasznált szakirodalom

1. Antalné Szabó Ágnes és társai (2013): *Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez*. Budapest: Oktatási Hivatal
2. Gyökös Eleonóra és Szemerszki Marianna (2014): Hol tart ma az oktatáseredményességi kutatás? *Új Pedagógiai Szemle*, 64. évf. 1–2. szám, 43–64.
3. Falus Iván (szerk.) (2011): *Tanári pályaalkalmasság – kompetenciák – sztenderdek. Nemzetközi áttekintés*. Eger
4. Heneman, H. G. és Milanowski, A. T. (1999): Teachers Attitudes about Teacher Bonuses Under School-Based Performance Award Programs, *Journal of Personnel Evaluation in Education*. 12. 4. 327–341.

5. Karoliny Mártonné és Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft.
6. Michael Barber (1997): *Implementation of the National Literacy Strategy*.
7. Nanszákne Cserfalvi Ilona (1996): *Pedagógiai kislexikon*. Debrecen: Tóth Könyvkereskedés, 317.
8. OECD PISA (2012) *Results in Focus - What 15 year olds know and what they can do with what they know - OECD 2012*. <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf> (2016. 09. 12.)
9. Richardson Ray (1999): *Performance-related pay in schools: an assessment of the Gren Papers*. London: NUT.
10. Sági Matild és Varga Júlia (2010): *Pedagógusok. Jelentés a magyar közoktatásról*. <http://www.ofi.hu/kiadvanyaink/jelentes-2010/18-pedagogusok> (2016. 06. 10.)
11. Szemere Pál (2009): *A minőség tizenhat mutatója*. <http://ofi.hu/minoseg-tizenhat-mutatoja> (2016. 07. 10.)
12. Szüdi János (2009): *Minőségbiztosítás a közoktatásban*. <http://ofi.hu/tudastar/minosegbiztositas> (2016. 11. 07.)
13. Varga Júlia (2008): *Oktatás – gazdaságtan*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány, 11.
14. Vastagh Zoltán (1996): *Iskolafejlesztés, kooperatív pedagógiai stratégiák*, Vastagh Zoltán (szerk.): *Kooperatív pedagógiai stratégiák az iskolában II*. Pécs: JPTE Tanárképző Intézete, 5–10.