

Ms/33

Laky Teréz:

A tanácsok diplomás dolgozói

Az államigazgatás, mint életpálya-választás
feltételeinek vizsgálata

Budapest, 1978.

Bevezető

A modern államok az állam igazgatási tevékenységeinek bővülésével, s egyuttal a tevékenységek szüntelen specializálódásával egyre több, speciális szakképzettséggel rendelkező munkatársra tartanak igényt. A modern állami "bürokráciának" - a szó Max Weberi értelmében^{x/} - már régen igen sokféle szakértőre van szüksége. Nem csak az egyik legelső állami funkció, a valahai adókiivetést-adószedést végzők szakértő utódaira, az államháztartás pénzügyeit intézőkre; nem csak a társadalmi együttélés törvénybe foglalt normáinak őrzőire, a jog értőire és alkalmazóira, hanem orvosokra, mérnökökre, közgazdászokra, pedagógusokra is, egyre növekvő mértékben.

Az államigazgatás hazánkban is igen sokféle szakembert igényel. Ma már a közigazgatás különböző szintű szervezeteiben mintegy 25 ezer diplomás dolgozik. Ennek a létszámnak csupán negyedrésze a hagyományosan államigaz-

^{x/} A köznapi szóhasználatától eltérően Max Weber a legalaposabban megszervezett, szakértelmen alapuló, az ügyeket "sine ira et studio", pontosan előírt szabályok szerint intéző, -s ezért a minden korábbinál hatékonyabb működésre képes - igazgatást nevezete "bürokráciának" M. Weber: Gazdaság és társadalom; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1967, 73-81. old.

gatási-irányítási szakembernek tekintett jogász; a háromnegyedrészt más diplomával rendelkezők teszik ki.^{x/}

^{x/} Az államigazgatás dolgozóinak létszámáról, képzettségéről országosan az 1970. évi népszámláláskor, illetve 1971-ben a dolgozók képzettségének és keresetének felmérése kapcsán gyűjtöttek adatokat. A népszámlálási adatok szerint a szélesen értelmezett "közigazgatás és egyéb" népgazdasági ágban a 167 501 szellemi dolgozó közül 42 227 rendelkezik felsőfoku tanintézeti oklevéllel. /1970. évi népszámlálás, 29. kötet, Foglalkozási adatok II., 61. old./

A dolgozók képzettségére és keresetére vonatkozó felmérés során "a közigazgatás és egyéb szolgáltatások" népgazdasági ág szűkebben értelmezett, mint a népszámláláshoz alkalmazott csoportosítás. Ebben a csoportban szerepelnek a minisztériumok, az országos főhatóságok, s az államigazgatás valamennyi szintű területi szervezetének dolgozói. E népgazdasági ág szellemi munkakörben foglalkoztatott dolgozóinak mintegy 20 %-a egyetemi vagy főiskolai végzettségű. /Képzettség és kereset, I. kötet, 44-45. old., KSH, 1973./ A közigazgatásban a felméréskor az alábbi diplomások dolgoztak:

műszaki mérnök	2512
mezőgazdasági mérnök, állatorvos	5239
természettudományi végzettségű orvos, gyógyszerész	246
közgazdász	301
jogász	3603
tanár	6361
egyéb	1598
	<u>4846</u>
összesen:	24742,

jelentős részük különböző szintű tanácsoknál. /Képzettség és kereset, II. kötet, 91. old. KSH, 1973./

Az államigazgatás területi szervezeteiben, a tanácsoknál dolgozó, sokféle diplomás közül lényegében csak a jogi diplomások rendelkeznek az államigazgatási feladatok ellátásához szükséges ismeretekkel - a többiek számára az államigazgatás valójában újfajta, speciális szakismereket követelő, "idegen" szakma.^{x/} Ez az "idegenség" önmagában is sokakat visszatart attól, hogy az államigazgatást válasszák életpályának. Azok közül, akik mégis vállalkoznak az államigazgatási munkára, sokan csak félszívvvel, bizonytalan perspektívával teszik; azzal a bevallott vagy titkolt gondolattal, hogy előbb vagy utóbb visszatérnek eredeti szakmájukba. Ezért különösen az államigazgatás helyi szerveinek sokféle területére nehéz szakembert találni, illetve elég gyakori a fluktuáció.

Milyen feltételek közepette válhat életpályává az államigazgatás az eredetileg más pályára készülőknél? Hogyan kellene kiválasztani az igazgatás különböző szakterületein igényelt szakembereket; hogyan kellene gyorsan és eredményesen megismertetni velük az új feladataikhoz szükséges ismereteket; mik a feltételei annak, hogy az

^{x/} Az államigazgatási feladatokat ellátni képes szakértő-gárda biztosítására modern államokban sokféle kísérlet van. A felvételi vizsgától az előzetes, illetve a belépés utáni képzésig igen sok forma létezik. Széleskörű áttekintést ad erről Berényi S-Szatmári L.: Az államigazgatási személyzet képzése és továbbképzése a világ országaiban c. könyve. Tanácsok könyvtára. Tanácsi dokumentumok 9., 1971.

államigazgatási munkát hozzáértően végezzék és a pálya vonzó legyen a számukra?

E kérdések vizsgálatát tűztük célul az államigazgatás továbbfejlesztésének célszerű irányait, módjait kereső, országos tudományos program keretében. "A közigazgatás fejlesztésének komplex tudományos vizsgálata" c. országos kutatási főirányon belül "A közigazgatás személyi állománya, különös tekintettel a közigazgatási szervezet típusaira" című rész-téma kutatását az ELTE Állam és Jogtudományi Kara Államigazgatásjogi tanszéke végzi.

A jelen tanulmány az e témakörben végzett első, kísérleti felmérés tapasztalait foglalja össze.

A kísérletet az ország egyik, gazdaságilag évtizedek óta dinamikus fejlődő, a művelődési-kulturális kezdeményezésekben élenjáró megyéjében végeztük el, amelynek vezetői szívesen vállalkoztak a kísérletre, s készségesen vállalták a felméréssel rájuk háruló terheket.

E munka tehát kísérlet mindenekelőtt abban az értelemben, hogy csupán egyetlen megyét érint; tapasztalataiból már csak ezért sem lehet országos következtetéseket levonni.

Kísérletünk azonban még ennél is szűkebb területre korlátozódott. A megyében folyó, sokféle államigazgatási tevékenység közül csupán egy vizsgáltunk meg: az oktatási-népművelési szakágazat állami irányításának követelményeit,

illetve az itt dolgozó szakemberek helyzetét, perspektíváit.

A megye különböző szintű államigazgatási szerveiben összesen 527 diplomás dolgozik, mégpedig 59 műszaki mérnök, 62 mezőgazdasági mérnök, állatorvos, lo orvos, gyógyszerész, 27 közgazdász, 87 jogász és 282 egyéb végzettségű.

Közülük csupán 69 dolgozik az oktatási-népművelési szakigazgatásban, ezért tapasztalataikból még a megye méreteiben sem lehet az egyéb diplomásokra vonatkozó, általánosítható következtetéseket levonni.

Sőt, tulajdonképpen határozottan külön kellene választani az oktatási és a népművelési szakigazgatáshoz tartozókat is. Tapasztalataink szerint ugyanis pályaválasztásuk és eredeti szakmájuk, a tanácsapparátusig vezető életpályájuk elég jelentősen különbözik; ebből következően eltérően ítélik meg a tanácsapparátushoz tartozásukat, perspektíváikat is. Két körülmény szólt mégis helyzetük együttes elemzése mellett: egyfelől az, hogy azonos szakigazgatáshoz tartoznak, másfelől pedig mai tevékenységük lényegi jellemzőinek azonossága.

E kísérlet során tehát egyetlen megyére, s egyetlen szakágazatban dolgozó diplomásokra szűkítettük a kört; ezen belül azonban igyekeztünk mélyreható ismereteket szerezni. A megyei tanácsnál, a városi tanácsoknál és a járási hivataloknál dolgozók körében 1978 tavaszán mintegy 40 személyes beszélgetést folytattunk le, egységes interjúterv alapján. A többnyire sokórás, rendkívül részletes beszélgetések alapján dolgoztuk ki

a kérdőívet, amelyet 1978 nyarán az érintett szakigazgatási szervnél dolgozók személyesen töltöttek ki. /A kérdőíves felvétel során az anonimitást és a bizalmas kezelést garantáltuk./

A szakigazgatási szervnél dolgozó 71 szakalkalmazott^{x/} közül 61-től kaptunk vissza kérdőívet. Az ágazatban a reprezentáció mértéke tehát 86 %-os.

Az eddigiekben többször hangsúlyoztuk, hogy nagyon kis mintán elvégzett kísérletről van szó. Ennek fenntartása mellett mégis úgy véljük, hogy az adott szakágazat dolgozói körében tapasztaltak közül néhány nem csupán a megyében, hanem országosan is érvényes; az oktatási-népművelési irányításban tipikus jelenségeket mutat.

Az általánosabb érvényességet azonban a további, területileg és ágazatilag egyaránt szélesebbkörű kutatásokkal kell majd bizonyítanunk.

E tanulmányban - a viszonylag kis tényanyag ellenére - több, talán túlságosan is merésznek látszó véleményt, feltételezést fogalmazunk meg, amelyek jogosságát a továbbiakban ugyancsak ellenőriznünk kell. Ezuttal azonban megengedhetőnek tekintjük, hogy a létező gyakorlatból semmit se tekintsünk tabunak, s bármit megkérdőjelezzünk, amit a tények kérdésessé tesznek - hiszen egy tudományos kutatás keretében a továbbfejlődés feltételeit keressük. S ez a munka csak akkor hozhat eredményeket, ha komolyan megvizsgálunk minden jelenséget.

^{x/} A mintában csupán a szakalkalmazottak szerepeltek /előadóktól a vezetőkhöz/ az adminisztratív munkaköröket ellátók nem.

1. Életutak a tanácsapparátusig

A vizsgált megye különböző szintű államigazgatási szervezeteiben, az oktatási-népművelési szakágazatban dolgozó szakalkalmazottak magas képzettségűek; mintegy 85 % -uk egyetemi vagy főiskolai végzettségű. További 10 % tanítói képesítéssel rendelkezik, és csupán ketten ennél alacsonyabb végzettségűek.

Talán meglepő, de tény, hogy a szakágazatban dolgozók nem mindegyike pedagógus vagy diplomás népművelő, - bár ők adják a nagy többséget: 82 %-ot - hanem mintegy 15 %-uk más diplomával rendelkezik: mérnök, közgazdász, jogász, mezőgazdasági mérnök, stb./A "vegyességnek" sokféle oka van. Részben a szakágazat maga is megkíván - belső funkcióihoz - pl. a gazdálkodáshoz vagy a személyzeti és bérügyekhez értőket; másrészt főként a közművelődés irányításába többen jöttek más előképzettséggel. A vegyességben tükröződik az államigazgatásnak a diplomások iránti igénye és az egyéni életutak sokféle fordulata is. Például aki bármilyen diplomával a megye más irányító-szerveinél dolgozott, átkerülhet a tanácsapparátusba, s ott sokféle területen folytathatja életutját./

A ma az ágazatban dolgozók 2/3-a tudatosan, hivatásként választotta eredeti szakmáját. A 70 %-nyi pedagógus közül 64 %, a 12 %-nyi népművelő közül 7 % arra

a pályára készült, amiben képzettséget szerzett. /Különösen a pedagógusok vallják, hogy már korán kialakult bennük a voná-
lom a pálya iránt. "Csak pedagógus akartam lenni, és ma sem bántam meg." /25 /^x/ "Mindenképpen pedagógusnak készültem. Szerettem a gyerekeket, Hivatásként választottam ezt a pályát." /33 / "Eredetileg is pedagógus szerettem volna lenni. Ami sikerült is. 10 évi, sikerélményekben gazdag pedagógusi tevékenység után kerültem tanácsi munkakörbe." /43/
"Szüleim is pedagógusok voltak és hivatásukat nagyon szeret-
ték" /60/ stb., stb./ A megkérdezettek csupán egyharmada került véletlenszerűen különböző körülmények hatására szak-
májába. /"Nem vettek fel kereskedelmi iskolába, ezért tani-
tóképzőbe iratkoztam" /15/. "Eredetileg más pályát választottam, amit nem sikerült elérnem," /45/. "Halálozás miatt anyagi lehetőségeim megakadályozták, hogy az legyek, ami szerettem volna lenni" /10/.

A tudatos választás mögött - mint a beszélgetések-
ből is kitűnt - az esetek jelentős részében erős motiváló tényező volt a társadalmi mobilitás, a szülők társadalmi rétegéből való kiemelkedés, az értelmiségivá válás vágya.^{xx/}
Ezt elsősorban a pedagóguspálya ígérte, főként az 1945 előtt, illetve az 1950-es években indulóknak; s a megkérdezettek csaknem negyedrésze 1930 előtt született. Számos családban,

^{x/} Az interjúk, kérdőívek azonosító sorszámai

^{xx/} Az interjúkból kapott információk kivül a további vizsgálatok során ezt az összefüggést tényszerűbben is meg kell kísérelnünk bizonyítani.

különösen falun, ez volt a jó-tanuló gyerekek - korábban a fiuk, majd a lányok számára is - az előbbrejutás legismer-
tebb és elérhető utja.

Az előzőekben idéztük a /25/ interjuból: "... csak pedagógus akartam lenni..." Most tegyük hozzá a folytatást:
"Pályaválasztásomat családi, anyagi körülményeim határozták meg. Tanítóképzőbe iratkoztam be, mert legrövidebb idő alatt ez adott végzettséget. Mivel kitünőre érettségiztem, ösztöndíjasként folytathattam tanulmányaimat a-i pedagógiai főiskolán". Vagy: "Falun születtem, a szüleim parasztok voltak. A mi szemünkben az "értelmiségi" a pedagógus volt, az én szememben a pedagógusok a példaképek. A szüleim is én is azt vallottam: mindenképpen tanulni kell. Pedagógus lettem azért is, mert ez esett kézre. Ma már nem mondhatnám, hogy hivatástudatból választottam, de azt ma is vallom, hogy nem bántam meg". /62/

A később indulóknál is elég általános az, hogy a tanulás, a diplomaszerezés, az értelmiségivé válás legalább olyan fontos motiváló tényező volt, mint a választott vagy elért szakma szeretete. A tervezett egyetem helyett a másik, ahol volt felvétel, a pályamódosítások tanusítják, hogy a legfontosabbá a diploma megszerzése vált. /"Mérnöknek készültem, de abban az évben nem indult az általam választott szak. Már majdnem lejárt a felvételik határ-ideje, amikor erről tudomást szereztem. A magyar-orosz szakon volt még felvételi lehetőség. Így kerültem oda."/11/
"Gyermekorvos akartam lenni, de szüleim anyagi helyzete

olyan volt, hogy nem tudták vállalni a 6 éves egyetemet. Így a 3 éves Pedagógiai Főiskolát végeztem el" /17/ "Helyhiány miatt átirányítottak az Agráregyetemre, így azt végeztem el" /59/.

Végülis, "első lépésben", 36 %-uk tanító lett, 38 %-uk tanár, és 26 % indult egyéb pályán; közülük néhányan munkásként, néhányan alkalmazottként, vagy pedig más - jogászi, mérnöki, stb. - diplomásként.

Akár a hivatástudat, akár az értelmiséggé válás törekvése volt a diplomaszerezés fő motiválója, az elért szakmát többségük hivatásának tekintette. A szakmájukban képezték magukat tovább: 60 %-uk a mai végzettségét munka közben, levelező-hallgatóként szerezte meg. Néhányan már a tanácsapparátusba kerülve, az itteni követelményeknek eleget téve szereztek meg a magasabb képesítést. A népművelők többsége is így változtatott pályát: az eredetileg más szakmával, - esetleg más diplomával - rendelkezők zöme levelező-hallgatóként végezte el a népművelő-könyvtáros szakot. A pedagógusok jelentős része azonban - a szakterület új követelményei és új lehetőségei közepette - tanított és közben tanult. A szakágazathoz tartozók csaknem fele az utóbbi 10 évben szerezte meg diplomáját vagy a korábbinál magasabb végzettségét, ebből 35 % az utolsó 5 évben. /Az arányokat mutatja, hogy az ágazathoz tartozók mindössze 8 %-a volt 30 év alatti a felvétel idején, tehát legfeljebb ennyien végezhettek a "szabályos" tanuló-korban, rendes hallgatóként./

Legtöbbjük hosszú időt töltött el gyakorló pedagógusként vagy népművelőként, mielőtt a tanácsapparátusba került, mégpedig:

	Az összesen %-ában ^{x/}
1 - 4 évet	10
5 - 9 "	20
11 - 14 "	24
15 - 19 "	16
20 és több évet	4
más szakmában dolgozott	26

A más szakmában dolgozók egy része a megye politikai vagy társadalmi szervezeteinek munkatársaként dolgozott / egyesek tanítói vagy tanári képzettséggel/; többen a tanácsapparátus más posztjain. Legtöbben jól is érezték magukat adott munkakörükben.

Arra a kérdésünkre, hogy "A tanácsapparátusba kerülését megelőző, utolsó munkaköre mennyire elégítette ki szakmai ambícióit, anyagi igényeit, előmeneteli várakozásait?" az alábbi válaszokat kaptuk:

	egyáltalán nem	kevésbé az összesen	közepesen %-ában	teljesen ^{xxx/}
szakmai ambícióit	7	7	38	46
anyagi igényeit	5	15	52	28
előmeneteli várakozásait	7	18	30	43

x/ A tizedszázalékokat itt és a következő táblázatokban kerekítve közöljük.

xx/ A minta kis volta miatt a továbbiakban nem különítjük el a pedagógusként, vagy más szakmában dolgozók válaszait. A közölt vélemények a szakigazgatásban dolgozók összességének véleményét tükrözik, amelyből azonban - "létszámfölényüknél" fogva - a pedagógusok véleménye dominál.

xxx/ A sor összege a nem-válaszolókkal együtt teszi ki a 100 %-ot; a nem-válaszolók arányát azonban itt és a következőkben csak akkor tüntetjük fel, ha az lényeges.

Azaz, ha az "egyáltalán nem" és a "kevésbé" válaszokat a helyzettel való elégedetlenségnek tekintjük, akkor látható, hogy csak kevesen voltak elégedetlenek szakmai ambícióik teljesülésével. Valamivel szélesebbkörű volt az elégedetlenség az anyagi igények teljesülése miatt, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a jövedelem csak 28 %-ukat elégitette ki teljesen.

A legnagyobb arányú elégedetlenséget az előmeneteli lehetőségek hiánya okozta - bár ezt is csupán egy negyedük érezte.

Egy másik kérdésünkre válaszolva közölték, hogy ha nem kerülnek a szakigazgatási szervezetbe, 49 %-uk legszivesebben ugyanott, ahol volt, azonos munkakörben folytatta volna pályáját. Nem ugyanott, de azonos szintű munkahelyen, munkakörben dolgozott volna legszivesebben további 18 %, azaz kétharmaduk nem kívánt változtatni helyzetén. Egyértelműen magasabb szintű munkahelyen, munkakörben kívánt azonban dolgozni 30 %. /A többség kívánsága: igazgatóhelyettesi, vagy igazgatói munkakör, akár a régi iskolájában, akár másutt./

Többségük, /59 %/ úgy látja: annak, hogy pályája igényei szerint alakuljon, eléggé biztosak voltak a lehetőségei. Az igényei szerinti pálya-alakulást 23 % látta eléggé bizonytalanannak, 8 % teljesen bizonytalanannak, 10 % pedig nem tudta felmérni az esélyeit.

A tanácsapparatust megelőző életpályák jellegzetességeit tehát a következőkben foglalhatjuk össze:

Az eredetileg zömmel pedagógusnak vagy népművelőnek készülőkk jelentős részénél a választott hivatás egyuttal a társadalmi mobilitás eszköze is volt: az értelmiségi rétegbe kerülés, az értelmiségivé válás útja.^{x/}

Mintegy kétharmaduk elégedett is volt a szakmája révén elért társadalmi pozíciójával; főként azért, mert szerette munkáját, s kielégítettnek érezte szakmai ambícióit. Noha a jövedelem, s az előmeneteli lehetőségek hiánya többeknél okozott burkoltabb vagy nyiltabb elégedetlenséget, csupán mintegy 30 %-uk változtatott volna helyzetén azért, hogy magasabb szintű munkahelyen, munkakörben dolgozhasson.

^{x/} A szokásos társadalom mobilitási vizsgálatok általában az alábbi, ún. "munkajelleg-csoportokat" különböztetik meg; vezető és értelmiségi, középszintű szakember, adminisztratív dolgozó, szak-, betanított- és segédmunkás. A legmagasabb társadalmi presztizsű csoport a vezetők és értelmiségiek csoportja; s a mobilitás-vizsgálatok egyik alapkérdése, hogy az alacsonyabb presztizsű csoportok tagjai milyen arányban jutnak be a vezetők és értelmiségiek közé.

2. Az államigazgatásba kerülés körülményei

A megyében ma a szakágazat területén dolgozók az elmúlt 25 évben folyamatosan kerültek az államigazgatásba; van, aki már 25 éve ott dolgozik, s van, aki még egy évet sem töltött el itt.

Adatszerűen:

A tanácsapparátusban töltött évek	Az összesen %-ában:
5 évnél kevesebb	53
5 - 9. év	25
10 - 14 "	6
15 - 19 "	5
20 év és több	11

Bár 25 évvel ezelőtt a maitól elég jelentősen különböztek a munkafeltételek, a munkahelyi körülmények, az jellegzetesen azonos maradt: az ^{hogyan itt} államigazgatási feladatok ^{is,} kell végezni, s az, hogy erre a munkára sem akkor, sem most nem könnyű vállalkozót találni.

A szakigazgatás ma két nagy feladatkört lát el: az óvodáktól a gimnáziumokig valamennyi oktatási intézmény, valamint a közművelődési intézmények - a községi művelődési házaktól a megyei színház, muzeum, levéltár, a mozik stb - irányítását és felügyeletét. A szakigazgatásban - részben az iskolák száma, részben a hagyományos gyakorlat miatt - az iskolákkal foglalkozók, a tanulmányi felügyelők vannak

tulsúlyban; ők adják a szakigazgatás személyi állományának mintegy 80 %-át. A közművelődéssel foglalkozók feladatkörei mostanában önállósulnak, s különülnek el az oktatási feladatokat intézőkétől.

A szakigazgatási apparátus létszáma lassan, de folyamatosan nőtt az évek során. A feladatkörök bővülésével - például a szakmunkástanuló intézeteknek az egységes iskolarendszerhez csatolásával, s irányításuk megyei hatáskörbe kerülésével - mind több munkatársra van szükség. Hasonló létszámgigényt jelent a közművelődési feladatok bővülése. Időről időre új emberek kelljenek a nyugdíjbamenők, más munkakörbe kerülők helyére is.

Az általános gyakorlat az, hogy az új embereket a szakmai gyakorlattal rendelkezők körében keresik: a közművelődés területére a művelődési intézményeknél dolgozók, az oktatás területére a gyakorló pedagógusok közül. Népművelőket általában könnyebb találni - a nehézségeket a pedagógusok meggyerése okozza.

A követelmények mindig magasak voltak az ide kerülőkkel szemben; az ideológiai-politikai elkötelezettségtől a kiváló szakmai munkáig, a kollegák közötti szakmai presztizsig. Ennek ellenére - úgy tűnik - az államigazgatás nem ígért különösebben vonzó körülményeket sem érdemlegesen magasabb fizetést /sőt, régebben esetleg csak kevesebbet kínált, mint az addigi fizetés volt/; a kötetlenebb pedagógusi munkabeszórással, hosszú nyári szabadsággal szemben kötött, 8 órás munkaidőt, jóval kevesebb szabadsággal, s főként az addigi

egyértelmű, ismert, többnyire szeretett munka, a tanítás helyett valami bizonytalanabb, megfoghatatlanabb, "igazgatási" feladatokat kívánt.

Ezért a megyében tulajdonképpen sose volt könnyű a szakigazgatásba embereket találni. A szakágazat legrégebbi munkatársa elmesélte a tanácsapparátusba kerülésének történetét, s ez kísértetiesen hasonlított a legújabb munkatársak "megszerzésének" körülményeire. E körülményekről mind a személyes beszélgetések során, mind a kérdőívben részletesen érdeklődtünk. Először a kérdéseinkre kapott válaszokat ismer-tetjük.

"Önként" hányan választották volna az államigazgatási munkát? Ki cserélte volna fel addigi pályáját a tanácsapparatussal? A kérdést úgy tettük fel: "Ha a munkakörre, amelyre Önt felvették, pályázatot írnak ki, Ön pályázott volna?" A válasz 74 %-uknál: nem. /Mint már jeleztük, a válaszok az összesség, tehát a népművelők véleményét is tükrözik./

A legtöbbszörüket - az elbeszélések szerint - személyes ismeretség alapján választották ki. "Bár magyar-történelem szakot végeztem, történetesen az óvodába és az iskolai napköziben dolgoztam előbb vezetőként, azánt mint nevelő. Ide úgy kerültem, hogy az osztályvezető hívott. Akkor már nagyon régen ismertek itt, mert a napközi intézményileg ide tartozott; ide tartoztunk pártszervezetileg is. Én pedig éveken keresztül pártvezetőségi tag voltam, szakszervezeti vezetőségi tag is, ezért gyakran jártam itt, részt vettem minden fontos

megbeszélésén. Engem itt majdnem úgy ismertek, mint az osztály belső tagjait. Ugy hogy nem voltam ismeretlen az osztályvezető számára." /62/

Az esetek nagyrésztében az ismeretség áttételesebb. "Az osztályvezető helyettes nagyon jó barátja volt az én iskolám igazgatójának. Gyakran találkoztak, barátilag is. Az osztályvezető helyettes őt kérdezte meg, kit ajánlana ide. Azután kezdtek engem kapacitálni." /8/ Vagy: "X. új kolleganő úgy került ide, hogy szóltam a feleségemnek, nézzen körül az iskolájukban, kit lehetne idehozni. X-et ő ajánlotta." /12/

Ezt jobbra mindenki tudja, ismeri "protektorát", idekerülésének körülményeit. Bár ennek szerepét nem tagadják, mégis úgy érzik: kiválasztásuknál a legnagyobb szerepet addigi közéleti tevékenységük kapta.

Az alábbiakban felsoroljuk azokat a tényezőket, amelyekkel kapcsolatban mindenkit megkérdeztünk: jelölje meg, hogy megítélése szerint melyik milyen süllyal szerepelt kiválasztásában akkor, amikor a tanácsapparátusba hívták.^{x/}

^{x/} A kérdőíven a skála: 1./ nem volt szerepe, 2./ csekély, 3./ jelentős, 4./ meghatározó szerepe volt, s ötödikként a "nem tudja" rovat szerepelt. A feldolgozás során a négy fokozat két-két elemét összevontuk, s így kaptuk a "nem volt komoly szerepe" /az 1+2 fokozat összevonásából/ illetve a "komoly szerepe volt" /a 3+4 összevonásából/ minősítéseket.

A fontossági sorrendet követve ismertetjük az eredményeket, ezuttal a - súlyuk miatt - a nem válaszolók arányát is közölve:

	komoly szerepe az összesen	nem volt komoly szerepe %-ában	nem tudja	nincs válasz
1 - addigi közéleti tevékenysége	57	21	12	10
2 - annak, hogy a szakigazg. apparátusból valaki személyesen ismerte és ajánlotta	56	21	15	8
3 - szakmai hírneve	46	20	18	16
4 - kora	38	33	11	18
5 - addigi közvetlen kapcsolata a szakig. apparátussal	33	53	5	9
6 - neme	28	41	13	18
7 - jártassága az igazgatási-irányítási jellegű munkában	23	64	2	11

Mint látjuk, az első háromnak tulajdonít a többség meghatározó szerepet. Az életkornál /4/ már csaknem egyenlően oszlanak meg az "igen" - "nem" vélemények; s innen kezdve megfordulnak az arányok: mutatva, hogy a válaszadók véleménye szerint milyen tényezőknek nem volt szerepe a tanácsapparátusba kerülésükkor.

A felsorolt tényezőkön kívül a megkérdezettek mintegy negyedrésze /26 %/ sorolt fel az esetében meghatározó tényezőt. Ezek zöme inkább a tanácsapparátus kényszerhelyzetére

utal: betegség, nyugdíjazás, új feladatok stb. miatt a munkakört valakivel gyorsan be kellett tölteni. /"A tanulmányi felügyelő idős, kora pótlást tett szükségessé" /11/. "Nem akadt senki, aki elvállalta volna, s a régitől szabadulni akartak" /17/. "Nem volt jobb" /34/, stb./

A fenti táblázatban közölt válaszok - érthető módon - a realitásokon túl némi önigazolást is tartalmaznak: az addigi közéleti tevékenység, s a szakmai hírnév - mint a kiválasztást meghatározó tényező - a személyi kapcsolat létének ellensúlyozását is szolgálja.

Annál is inkább, mert a kiválasztásnak - a kívánt magas követelmények ellenére - vannak nagyon is köznapi, a körülményekből fakadó kényszerű kritériumai. Például: a számításba jövő személyeknek ne kelljen a lakóhelyükről elköltözniük, azaz, ne kelljen számukra lakást biztosítani. Továbbá, csak olyan jelölt jöhet számításba, akinek jövedelme még valamivel alacsonyabb, mint amennyit a tanácsnál számára felajánlhatnak. Ezért például igazgatók, igazgató helyettesek már alig jönnek számításba, mert a tanácsnál nem kaphatnák meg a már elért jövedelmüket. Ezenkívül a jelölt lehetőleg ne kisgyerekes anya legyen, mert az nem képes vállalni a távoli iskolalátogatások egész napos elfoglaltságát, a kora reggeli indulást, az esetleg késői busszal, vonattal való hazaérkezést, stb. A megkérdezettek maguk is pontosan tudják ezt, s kérdésünkre - a fenti sorrendet követve - csupán a 18-21-8 % válaszolta azt, hogy ezeknek a körülményeknek nincs szerepe a kiválasztásban; a többség szerint szerepük meghatározó.

Ezért a munkakörre kiválaszthatók köre elég szűk; s a kört nem a számbajöhető személyek alkalmassága, hanem az objektív körülmények /lakáshelyzet, jövedelem, nem-és életkor/ szűkítik.

Egy-egy betöltendő munkakörre ezért nagyon ritka a két vagy több jelölt. A kérdőívben megkérdeztük: tudomása szerint arra a munkakörre, amelyre őt hívták, volt-e más jelölt is? A többség nem tudja; /51%/, 16 % tudta határozottan, hogy nem volt, s mintegy harmadrészüik tudott további jelöltről is. /A kérdőív szükségképpen pontatlan információját a vezetőkkel ellenőriztük, akik csodálkoztak az 1/3-os arányon; s csak úgy látják értelmezhetőnek, hogy a 25 év alatt talán voltak jobb periodusok is, mert ma gyakorlatilag alig fordul elő még egy - potenciálisan számbavehető - jelölt. A másik lehetséges értelmezés: kezdetben több név bukkan fel, akikből nem válnak komoly jelöltek, mert az első érdeklődések során kiderül, hogy akár az objektív körülmények miatt, akár a személy ellenállása miatt az ötlet nem volt jó./

A kör szélesítésének igénye felvetette a pályázat ötletét: nem lenne-e sokkal több jelölt, ha a személyes ismerősök véletlen köre helyett nyilvános pályázatot hirdetnének e munkakörökre? A kérdést feltettük a kérdőívben is, de a pályázat lehetőségét a válaszadók 41:54 %-os arányban elvetették. Mindenki megindokolta válaszait. A pályázatot helyeslő érvei kézenfekvők: "nagyobb lenne a választási lehetőség", "a szakmai, politikai követelmények és maga a munkakör előre körvonalazható volna", "az jelentkezne, aki kifejezett érdeklődést tanusít iránta", stb, stb. S bár a "nem" válaszok kerültek többségbe, az indokolás^{ok} valójában nem nagyon meggyőző

A válaszolók jelentős része azért utasítja el a pályázatot, mert szerinte "nem vezetne eredményre" /2/, tudniillik senki sem jelentkezne /24, 25, 34, 35, 37, 116/ legalábbis a jelenlegi fizetésért nem /39, 53, stb/. Mások a pályázatnál, amire "ismeretlen emberek jelentkeznének", megbízhatóbbnak látják a személyes ismeretségen alapuló kiválasztást /10, 14, 30, stb/. Vannak, akik a "karrieristáktól" féltik a tanácsapparatust /"ide nem ranglétra-mászó ember kell"/40/.

Az egyik indoklás szerint: "Mind kevésbé vonzó a pálya, ugyanakkor nagy szakértelmet, pontos munkavégzési képességet igényel, ezért az utódok kiválasztása igen körültekintő kell legyen és elég sok agitációs munkát is igényel, mert nem vonzó, főleg annak nem, aki szereti, illetve szeretete hivatását" /60/.

De ha ennyire nem vonzó az államigazgatási pálya, miért vállalkoztak rá a ma itt dolgozók? A kérdést a kérdőívben a következőképpen tettük fel: "Az államigazgatási munkakörben mi ígérkezett előnyösnek az Ön számára, mit tekintett vonzónak?" A felsorolt tényezőket ismét négyfokozatu skálán minősítették a megkérdezettek. Ezuttal is összevonnjuk a "nem" és "alig" válaszokat, mint ami "nem vonzotta", illetve a "közepesen" és "nagyon" válaszokat, amelyek "vonzották" e munkakörbe.

Természetesen a különböző tényezők az egyének esetében különböző súlyal esnek a latba; van, akinél egyetlen tényező - például a lakáshoz jutás - önmagában eldönti a kérdést, másoknál a tényezők egész csoportja sem egyenliti ki az addigi életforma, életkörülmények, az ismert és szeretett szakma feladásának vélt vagy valóságos hátrányait.

A válaszok szerint a többséget - 89 %-ot - egyetlen tényező vonzotta: a munkakörből következő, szélesebb áttekintésű, irányítási feladatok; a második- harmadik helyen a 46-46 % vonzó tényezőnek tekintette a munkakör társadalmi tekintélyét, fontosságát, illetve a munkájával együttjáró széleskörű társadalmi kapcsolatokat, az utóbbit azonban ugyanennyien a nem-vonzó tényezők közé sorolták.

A véleményeket ezuttal a domináló "nem vonzotta" válaszok sorrendjében ismertetjük:

	Nem vonzotta az összesen	Vonzotta %-ában
1 - lakáshoz jutás	75	15
2 - a megyeszékhelyre vagy más kivánt helységbe való költö- zés lehetősége	74	18
3 - az előmeneteli lehetőségek szélesebbkörűvé válása	69	21
4 - az elérhető jövedelem	61	30

5 - a munkájával együttjáró, szélesebbkörű társadalmi kapcsolatok	46	46

6 - a munkakör társadalmi te- kintélye, fontossága	43	46
7 - szélesebb áttekintésű, irá- nyítási feladatok	3	89

A megkérdezettek egyharmada sorolt fel a fentiekén kívüli, egyéb tényezőt. Ezek - fele-fele arányban - két nagy csoportba oszthatók: a tanácsapparátusba vonzó, illetve az addigi munkahelyről "taszító" tényezők közé. Az első csoportban olyan tényezők szerepelnek, mint a magasabb képzettség megszerzésének lehetősége, tanulási lehetőség

/pl. 19, 46, 49, stb/ vagy pedig olyan előny, mint a helybeli munkahely az addig vidékre járónak /42/.

A régi munkahely elhagyására készítő körülmények, /amikor tehát nem a tanácsapparat a vonzó, hanem a régi munkahely a taszító hatásu/ jobbára ilyenek: "Meg akartam szabadulni a jövőbeli új igazgatótól" /9/, "A tanítást egészségi állapotom miatt sürgősen abba kellett hagynom" /14/, "kiterjedt, apró feladatok, amiktől visszalépni máshogy nem volt mód" /51/, stb.

Az egyéni döntéseket természetesen sokkal több tényező alakítja, mint amennyit egy kérdőív szükségképpen sematikus keretei között feltérképezhetünk. Lehet, hogy kérdéseink sem voltak igazán szerencsések, ha a többség csak egyetlen, általánosan vonzó tényezőt talált közöttük. Valószínűbb azonban, hogy ezuttal nem annyira a kérdés módja, mint inkább a valós okok feltárásának képessége jelentett korlátokat.

Megítélésünk szerint ugyanis a pedagóguspálya elhagyásával érzékelt hátrányok felnagyitódása, illetve az államigazgatás által kínált előnyök háttérbeszorulása alapvetően a véletlen pályamódosítás lehetősége miatti döntés-kényszer következménye.

A pedagógusok közül ugyanis senki sem jelentkezik önként az államigazgatásba, hanem választás elé kerülnek, mégpedig többnyire azok, akik ha nem is voltak tökéletesen elégedettek adott helyzetükkal, de nem is kívántak az elképzelt és igényelt életpályájukon radikálisan változtatni.

Az életforma-váltás kétségtelenül komoly elhatározás,

s a döntés stressz-helyzetében nagyitódnak fel a régi életforma, életvitel, az ismert szakma gyakorlásának előnyei, s értékelődnek le az új lehetőségeké. Még a nyilvánvaló előnyök sem értékelődnek; például a jövedelem - ha nem is túl nagy, de mégis kétségtelen - növekedése.

Az általánosan hangoztatott vélemények egyike az, hogy a tanácsapparátus jövedelemben nem tud érdemlegesen többet nyújtani, mint az előző munkahely. Ez - mint jeleztük - valóban igaz a nagy iskolák igazgatói, igazgatóhelyettesei esetében; ilyen iskola azonban csak néhány van a megyében. Kétségtelen az is, hogy a pedagógusok egy része jelentős külön-jövedelemhez juthat: külön nyelvtanítással, érettségire előkészítéssel, esti hallgatók tanításával, stb. Az ilyen jövedelmek megszerzése azonban rendszerint igen sok időt követel, továbbá mindig bizonytalan; vagy adódnak rá alkalmak, vagy nem. Ezért, bár a közvélemény szerint a tanácsapparátusnál kapható fizetés versenyképtelen a pedagógusként elérhető jövedelemmel, a valóságban a tények mást mutatnak. 20-25 éve még előfordulhatott ugyan, hogy valaki az előzőnél kisebb jövedelemmel is belépett a tanácsapparátusba / s akkor azt másfajta előnyök kompenzálták / ez azonban ma elképzelhetetlen.

A kérdőívben megkérdeztük: hogyan alakult fizetése a tanácsapparátusba kerülésekor az előző munkahelyén kapott összeghez képest. A válaszok szerint

	az összesen %-ában:	
- valamivel kevesebbet kapott	13	} 25
- jelentősen kevesebbet kapott	12	
- azonos volt	18	
- valamivel többet kapott	44	} 57
- jelentősen többet kapott	13	

Természetesen a valaha kisebb fizetéssel belépettek hátránya is eltűnt az évek során. Ma - a jövedelmek átlagát tekintve - a tanácsapparátusban dolgozók előnyösebb helyzetben vannak, mint pedagógusként dolgozó egykori kollégáik.

A pedagógusok átlagos havi fizetése a megyében 1977-ben, vezetői és működési pótlékokkal együtt 3589 Ft. volt, a tanácsapparátusban dolgozóké 4453 Ft.

Azaz összességében - átlagosan - 864 Ft-tal, tehát jelentősen magasabb a jövedelem az államigazgatásban, mint a pedagóguspályán.

A két átlagon belül természetesen elég nagy a szóródás. A legmagasabb kulcsszámú pedagógus-fizetés /4158 Ft/ csaknem a duplája a legalacsonyabbnak /2277 Ft/; az ovónők fizetése 2858 Ft. A tanácsapparátusban is van 2-3 000 Ft-os különbség a fizetések között, az államigazgatási egység szintjétől és a beosztástól függően.

Ezért lehet, hogy belépéskor - különösen a korábbi években - csupán 1-200 Ft-os fizetésnövekedést ajánlottak fel a tanácsapparátusba hívott pedagógusoknak. S ez a néhány-száz forintos fizetésnövekedés önmagában

nem is szükségképpen vonzó; mint ahogy az előmeneteli lehetőség, különösen azoknak, akik önként nem kívántak helyzetükön változtatni. Pedig a nagy többség számára a tanácsapparatúsbé kerülés azonnali előbbrelépés jelent: felügyeleti szervhez, irányító munkakörbe lépést. Ráadásul ez két további irányba is megnyitja az előbbrehaladás utját. Az egyik irány: a szakigazgatási szervezetben való előmenetel. A másik: a megye, a járás különböző iskoláinak vezetőposztjai felé.

Ezt a lehetőséget azonban csak a kisebbség veszi figyelembe a döntéskor, azok, akik eleve irányító posztra vágytak. Kétségtelen, hogy a szakigazgatási szerv széles áttekintést nyújt; innen látni lehet a legkülönbözőbb iskolákban bekövetkező vagy várható személyi változásokat, cseréket, nyugdíjazásokat, s helyzeti előnnyel lehet megpályázni a "kiválasztott" iskola igazgatói, igazgató-helyettesi státuszát. Ezért mindig is voltak, akik a tanácsapparatúsbán felajánlott munkakört azért fogadták el, mert ugródeszkának tekintették az igazán kívánt vezetői állásokhoz. A többséget azonban kapacitálni kellett, - s a felkinált munkakörnek csak egyetlen vonatkozását találták vonzónak: a szélesebb áttekintésű, irányítási feladatokat.

A döntési szituációt valószínűleg megkönnyítené, s a valóságos előnyök és hátrányok mérlegelését jobban lehetővé tenné a pályázati rendszer - pusztán azzal, hogy kiiktatná a kényszerű döntés stressz-helyzetét. Valószínű, hogy nemcsak a jelölt-hiány szűnne meg, hanem az önként jelentkezők azt is tudnák: miért vonzó számukra az államigazgatás.

A kiválasztás személyi ismeretségeken alapuló módja, s a számbajövő személyek körét szűkítő objektív körülmények jelentősen meghatározzák az érvényesülő, s az érvényesíthető szakmai és személyi követelményeket.

A szervezési és vezetési elméletek sokoldaluan tárgyalják az "alkalmasság" kritériumát, a kritériumok meglétét vizsgáló különféle tesztek, ezek típusait.^{x/} Itt nem ezekkel foglalkozunk. Ezuttal csupán azt kívántuk felmérni: hogyan látják az érintettek a kiválasztás ma érvényesülő kritériumait, illetve szerintük milyen kritériumoknak kellene érvényesülniük.

A kérdőív kitöltőit arra kértük: sorolják fel azokat a szakmai és személyi jellemzőket, amelyek tapasztalatuk szerint a legfőbb kritériumai ma a szakigazgatásba kerülők kiválasztásának.

A kérdőíveken összesen 147 szakmai, s 198 személyi követelményt soroltak fel. Közülük 20 nem értékelhető, általános megjegyzés pl. "mind a kettő nagyon fontos", vagy a kiválasztási rendszert bíráló észrevétel. /A szakmai követelmények alig fontosak" /40/, vagy: "a személyi követelmények

^{x/} A képzés és továbbképzés szempontjából széles áttekintést ad a kérdésről Berényi S.-Szatmári L. idézett munkája, 205-236. old.

aligha kerülnek megfontolásra" /34/ stb. Sajnos, az értékelhető, összesen 325 kritérium sem ad érdemleges eligazítást. S nem is az a probléma, hogy a kérdőívek többségén összekeverednek a szakmai és a személyi követelmények - ezeket a feldolgozás során szét lehetett válogatni. A probléma az, hogy nem derülnek ki a jellegzetes, az államigazgatás irányítási-ellenőrzési munkaköreire vonatkozó, sajátos követelmények.

Az összesen 325 kritériumból három nagy csoportot képezhattünk. Ezek - arányaik szerint - a következők:

	Száma	%-ban:
Szakmai	91	28
Politikai	16	5
Személyi /tulajdonságok, készségek, adottságok/	<u>218</u>	<u>67</u>
	325	100

Természetesen az ilyen jellegű csoportosítások óhatatlanul tartalmaznak kisebb-nagyobb önkényességet, elsősorban egy-egy kritériumként használt jelző gazdag értelmezése miatt.

A részletek elemzéséhez bemutatjuk a főbb csoportokat alkotó elemeket is.

Szakmai követelmények

- megfelelő végzettség	27
- szakmai felkészültség, a szakterület magas-szintű ismerete	17
- speciális szakismeretek /pedagógiai, pszi-chológiai, szociológiai, vezetés- és szer-vezéseméleti stb/ igénye	14
- általános műveltség	4
- előzetes /pedagógusi, népművelési/ szakmai gyakorlat	11
- államigazgatási ismeretek, gyakorlat	18

A válaszokból látható, hogy a megkérdezettek egy része félreértette a kérdést, s nem azt írta le, hogy tapasztalatai szerint milyen követelmények érvényesülnek, hanem, hogy minnek kellene érvényesülnie. Ugyanis sem a speciális szakismeretek, sem az államigazgatási ismeretek, gyakorlat megléte nem tartozik a szakmai követelmények közé. /Az utóbbi különösen nem, s éppen ez az egyik alap-problémája a beilleszkedésnek./

Tulajdonképpen három, ténylegesen létező szakmai követelményt regisztrálhatunk. Ezek: a megfelelő végzettség, ami ma már lényegében egyetemi diplomát jelent; /27/, a szakmai felkészültség, a szakterület magasszintű ismerete; /17/, ami egyuttal feltételezi az előzetes szakmai gyakorlat meglétét is /11/.

E három követelmény aránya összességében nagyon csekély a 325, felsorolt követelményen belül /17 %/. Az alacsony arány természetesen fakadhat abból is, hogy a válaszadók ezeket a követelményeket természetesnek, s ezért említésre sem érdemesnek tekintették.

A politikai követelményeket - amelyeket ezuttal nem érintettünk - az elemzésből is elhagyhatónak tekintünk. Természetes, hogy az államigazgatás adott posztjaira politikailag elkötelezett, a világnézeti nevelést irányítani képes, ideológiailag is képzett személyek kerülhetnek.

Személyi követelmények

A személyi követelményeket - az áttekinthetőség kedvéért - 3 csoportra bontva mutatjuk be. A személyi követelményeknél - mint látni fogjuk - még fokozottabban érvényesül

a tapasztalat, a valóságos választások követelményei helyett a normatív szemlélet: milyen tulajdonságokkal, képességekkel rendelkező emberek kellenének. A normatív szemléletmód érvényesülése /amelyre egyébként külön kérdés vonatkozott/ azért is sajnálatos, mert itt kellett volna - terveink szerint - kitűnnie a munkakor sajátos követelményeinek: milyen tipusu munkatársakat igényel az államapparátus; az egyetemi végzettségű, magasszintű szakmai ismeretekkel és szakmai gyakorlattal rendelkező emberek közül?

A felsorolt 218 követelmény azonban ugyszólván semmilyen eligazítást nem ad ehhez.

a/ Tulajdonságok

A rokonértelmű jelzőket igyekeztünk csoportosítani, a zárójelbe tett számok a felsorolás gyakoriságát jelzik.

- erkölcsileg feddhetetlen, megbízható /9/, becsületes /8/, elvhű /2/, egyenes /7/, nyílt /2/ igazságszerető /1/, egészséges szemléletű /2/ 31
- humánus /10/, barátságos /1/, szerény /2/, szolid /1/, jómodoru /2/, kulturált viselkedésű /1/, példamutató viselkedésű /3/, közösségi magatartásu /3/ 23
- határozott /11/, következetes /8/ 19
- szorgalmas /2/, pontos /4/, munkaszerető /2/, munkabíró /2/, kitartó /2/ 12
- türelmes /3/, megfontolt /1/, nyugodt /1/, tárgyilagos /1/, fegyelmezett /2/, kiegyensúlyozott /2/ 10
- felelősséget érző és vállaló 6
- egyéb tulajdonságok: érdeklődő, /2/, mozgékony /1/, intelligens /1/ 4

A besorolás helyenként szükségszerű önkényessége ellenére úgy tűnik, hogy három nagyobb tulajdonság-csoport körvonala-
nalazható: az erkölcsi normák szerinti követelmények; a visel-
kedésre vonatkozók, s a munkához kapcsolódó, kívánt erények.
Bármelyiket nézzük is, egyiket sem tekinthetjük a munkakörhöz
megkivánható, speciális tulajdonságnak, pontosabban: ezek
ugyszólván minden munkakörben megkivánhatók.

b/ A készségek

- az emberekkel bántani tudás /8/, kontaktus- teremtés /14/ emberismeret /1/, közösség- teremtő képesség /4/	27
- alkalmazkodó- /5/, tárgyaló- /5/, diplo- máciai készség /1/, jó fellépés /1/	12
- vezető-irányító /6/ döntési készség /4/	10
- gyors áttekintő /5/, elemző- szintetizáló /3/	8
- szervező /5/ koordináló /2/	7
- rugalmasság	6
- vélemény-nyilvánítási	4
- kreatív	4
- új ismeretek megszerzése, alkalmazása	4
- rátermettség	3
- jó emlékező-tehetség	2
- előadó-készség	1
- kezdeményező készség	1
- tekintély	1
- iráskészség	1
- tudjon jelentéseket, beszámolókat írni	1
- a végzett munka pontos adminisztrációja	1
- az értekezleteken hallottak továbbadásának készsége	1
- pedagógiai érzék	1

Ebben a csoportban érzékelhetők leginkább a sajátos követelmények, köztük elsősorban az emberekkel bánni tudás, kapcsolatteremtő készség, tárgyaló- és alkalmazkodó készség; ezek valóban lényegesek azoknál, akik az iskolákat látogatva, órákat hallgatva, vagy a közművelődés irányítóiként ugyyszólván szüntelenül emberekkel, hivatásukat gyakorló pedagógusokkal és népművelőkkel állnak kapcsolatban.

A többi - szórványosan megjelölt - kritérium már alig ad eligazítást; inkább csak arra utal, hogy a megkérdezettek mennyi mindent tekintemének fontosnak.

c/ Adottságok

Végül itt összegezzük azokat, a fentiekhez nem sorolható tényezőket, amelyeket adottságoknak tekintettünk:

- Életkor /viszonylag fiatal legyen/	1
- Nem /lehetőleg férfi legyen/	1
- Viszonylagos mozgási szabadsággal rendelkezzen /a családi kötelezettségei ne kössék le tulságosan/	3
- Előzetes közéleti szereplés és társadalmi kapcsolat /1/, ismeretségek /1/	2
- Előző munkahelyen végzett színvonalas munka /1/ egyéni szakmai siker /1/, feddhetetlen magánélet /3/	5
- Egyéb megjegyzések /pl. "hivatali titoktartás", - tekintély tisztelet; tudja csodálni előljáróját", - stb./	$\frac{6}{18}$

A részletek valószínűleg elég meggyőzően mutatják, hogy a szakmai hozzáértést tanúsító diplomán, s a szakmai gyakorlaton /továbbá a külön nem érintett politikai alkal-

masságon/ kívül mennyire bizonytalanok a munkakör ellátásához megkívánható készségek, képességek, tulajdonságok.

A kiválasztás követelményeivel kapcsolatos tapasztalatok azért is ennyire véletlenszerűek, mert valójában ezek nem kritériumai a kiválasztásnak. Mint a korábbiakból is kitűnt: a választások valójában nagyon szűk körből, a személyes ismeretségek alapján történnek. S ha a formai jegyek /diploma, szakmai gyakorlat/ megvannak, akkor tulajdonképpen elég az ajánló által adott minősítés: "rendes ember". S addig, amíg a kiválasztás az adott módon történik, valójában nincs is mód a munkakör speciális követelményeihez, speciális készségekkel, képességekkel, tulajdonságokkal rendelkező embereket keresni.

A megkérdezettek kétharmada /66 %/ úgy is tekinti, hogy az adott - általa ismert - szakmai és személyi követelményrendszer elégséges, megfelelő. A 26 %-nak, aki szerint a jelenlegi kritériumrendszer nem megfelelő, összesen 56 további, szakmai és személyi követelményre vonatkozó javaslata van. Ebből 42 a mások által az előzőekben már felsorolt - érvényesülőnek tekintett - követelmény: rátermettség, vezetői képesség, egyenesség, megbízhatóság, stb, 14 javaslat azonban az előzetes államigazgatási ismeretek, gyakorlat megszerzésére vonatkozik. Ha ehhez hozzávesszük a szakmai követelmények között felsorolt, érvényesülőnek tekintett 18 hasonló igényt, akkor összességében a megkérdezettek fele sorolja az államigazgatási ismeretek meglétét a követelmények közé.

3. Beilleszkedés az államigazgatásba

A megye mai, oktatási- népművelési szakapparátusát alkotók belépésükkor a következő munkakörökbe kerültek:

	Az összesen %-ában:
Osztályvezető	7
csoportvezető	2
főelőadó	59
előadó	6
adminisztrátor	5
egyéb /a különböző szintű tanácsok- nál különböző szintű munkakö- rök, pl. vb titkár, gazdálko- dási előadó, stb/	21

A beilleszkedés természetesen sokféle körülménytől függ: általában könnyen találták meg helyüket azok, akik a tanácsapparátus más munkaköreiből, hosszabb-rövidebb államigazgatási gyakorlattal kerültek ide, mint azok, akik gyakorló pedagógusként dolgoztak addig. Más körülmények várták az 1950, 1960, s az 1970-es években belépőket, stb.

Az a körülmény például, hogy ki honnan jött, messze-
menően meghatározta azt is, hogy mit tudott jövődő feladata-
iról. Erre vonatkozó kérdésünkre az alábbi választ kaptuk:

	Az összesen %-ában:
- semmit	13
- nagyon keveset	31
- eléggé pontosan tudta, hogy mi- lyen feladatai lesznek	53
- teljesen pontosan tudta	3

Abban, hogy a többség - és nemcsak a tanácsapparatús más posztjairól érkezők - eléggé pontosan ismerte /vagy ismerni vélte/ jövődő feladatait, közrejátszott az is, hogy minden pedagógus ismeri saját gyakorlatából a szakfelügyelői munkát.

Általában könnyű a beilleszkedés az új munkahely mikro-közösségébe. Ezt elősegítik a személyes ismeretségek, amelyek jórészt a közös eredeti szakmából, részben pedig a korábbi munkakapcsolatokból is származnak. Az osztály munkatársaival - új kollegáikkal - gyakran találkoztak, hiszen résztvettek óráikon, a tantestület értekezletein, stb.

A beilleszkedésnek egyetlen, igazi nehézsége van, s ez nem változott a legkorábban belépőktől a legújabbakig: az államigazgatási eljárások, a szakigazgatási ismeretek hiánya.

Az államigazgatás oktatást és népművelést irányító és ellenőrző tevékenységének kétségkívül vannak egyszerű /vagy annak tűnő/ rutin feladatai. Jól körvonalazott például a tradicionális szakfelügyelői munka, elsősorban formai vonatkozásaiban. Önmagában az, hogy rendszeresen meghatározott időközönként meg kell hallgatniok a tanórákat, keretet, pontos munkaprogramot ad. Hasonlóan áttekinthető az ellenőrzés-irányítás számos más tevékenysége is; például az általános felügyeleti vizsgálatok gyakorlata, amikor minden szakterület bevonásával egy-egy iskola egész tantestületének együttes munkája értékelődik.

Ugyanakkor azonban - szinte belépésük pillanatában - számos olyan, az államigazgatás lényegéből fakadó feladattal

kerülnek szembe, amelyek közös jellemzője az, hogy elintézésük a jogszabályokban rögzített elvi állásfoglalások, s az ügyintézés gyakorlati eljárási szabályainak ismeretét követeli.

Egyénileg mindenki más-más ügy, feladat kapcsán, de rendszerint igen gyorsan szembetalálkozik az államigazgatási ismeretek igényeivel. Illusztrációként egyetlen példa az általános jelenségre: "Idekerülésen után hamarosan egy döntést kívánó, egyedi ügyet kaptam elintézésre. Az ember azt hinné, hogy ilyenkor elég a józan ítélőképesség ahhoz, hogy eldöntsem, mi a teendő. A kollegák azonban hamar felvilágosítottak; ne higgyem, hogy ezt ilyen olcsón meguszhatom. Keressem csak meg a vonatkozó rendeletet; aztán - minthogy sokmindent nem értettem - kénytelen voltam előkeresni a korábbiakat is, megállapítani, hogy mit módosítottak, helyeztek hatályon kívül az idők során - mondhatom, kemény munka volt. Egy látszólag átlátszóan egyszerű ügyben napokig zavarodottan kerestem a szabályos megoldást."/63/

A kérdőívben mindenkit megkérdeztünk: új feladatai közül mit tanult meg a leggyorsabban, legkönnyebben, illetve mit tanult meg a legnehezebben? Az előbbire a megkérdezettek 92, az utóbbira 89 %-uk sorolt fel egy vagy több feladatot. Összességében a könnyen, illetve nehezen megtanult feladatok aránya csaknem teljesen egyforma: 62, illetve 61 %. A megtanulás könnyű vagy nehéz volta természetesen számtalan, itt fel nem sorolható körülménytől függ; a feladat jellegétől csakugy, mint a személytől, a tanácsi gyakorlattól, érdeklődésétől,

befogadó-készségétől vagy éppen ellenállásától stb. Ennek megfelelően a kapott válaszok is igen sokfélék; s ugyanaz a tudnivaló az egyik embernek a legkönnyebben, a másoknak a legnehezebben elsajátíthatók közé tartozhatott. Ezért a válaszokat megkíséreltük tipizálni. A kétféle listát egymás mellett ismertetjük.

	A legkönny- nyebben megtanulható	A legnehe- zebben feladatok
- Szakmai irányítás, ellenőrzés /az ellenőrzés formái, látogatá- sok elemzése, szervezés és irá- nyítás, koordinálás, stb/	21	3
- Az ügyintézés formai követelményei /nyelvezet, írásbeli formaságok, jegyzőkönyv-készítés, határozat, iktatás, általános adminisztráció stb/	18	26
- Munkastilus, munkamódszer /egyres problémák intézési módja, tárgyalások vezetése, irányelvek meg- fogalmazása, kapcsolatteremtés, ter- vek, statisztikák, programok készi- tése stb/	10	13
- Vonatkozó rendeletek, határozatok megismerése	8	13
- Egyéb /általános tájékozódás, megyei szin- tű ismeretek; az osztály helye az ágazati irányításban, az intézmé- nyek közötti kapcsolatok, stb/	<u>5</u>	<u>6</u>
Együtt:	62	61

A kapott arányok önmagukért beszélnek, jelezve, hogy a többség számára hol rejlenek az új feladatok jellemző nehezségei. Külön érdemes megemlíteni, hogy milyen sokan türik rosszul az államigazgatás hierarchikus viszonyait, a "hivatali szellemet" /25, 27, 30/, a tevékenységek állandó "leadminiszt-rálását" /24, 26/, az alá-fölérendeltségi viszonyokat gyakran

kísérő "tekintélytiszteletet, amit még most is tanulok" /9/, s ami ugyancsak a hierarchikus viszonyokkal jár: a felettesek igényeihez való alkalmazkodást /"azt, hogy a jelentésben, beszámolókból szépíteni illik a valóságot" /17/, "a beszámolókat, feljegyzéseket, tájékoztatókat - egyazon eseményről különböző személyek igényei szerinti elkészítését" /19/. Mindezeket a nehezen megtanulható dolgok közé sorolják; a 61-ből csaknem egyharmad /18/ élésen kritikus fogalmazású.

Az új ismeretek megtanulásának lényegében nincs szervezett formája. Az új belépők többnyire megkapják az ügyrendet, a munkaköri leírást, /ha van,/ továbbá az államigazgatási ismereteket összefoglaló kézikönyvet, amelyből egymásfél év elteltével vizsgázniuk kell, a tanulás fő módja azonban az, hogy a napi gyakorlat során, fokozatosan szerzik meg ismereteiket. A kollegák, az osztályvezető többnyire segítenek, bár ez is szerencse dolga. Jellemzésül egy-két adalék az interjúkból: "Szeptember elején léptem be, a tanév kezdetén sok dolga volt mindenkinek, velem senki se ért rá törődni. Bejöttem nap mint nap, ülttem az íróasztalhoz. Ez se volt az enyém, csak a lapja, mert a tulajdonos átmenetileg tartózkodott csak másutt, ültem fél ötig, nagyon nehezen vártam, hogy fél öt legyen, mert senki sem mondta meg, hogy mit csináljak. Nyugdíjba készülõ kollegám - tulajdonképpen az õ utódjaként kerültem ide - tele volt munkával, intézte a dolgát, de velem nem tudott mit kezdeni. Néhány hét múlva odaadott egy-egy jegyzõkönyvet, hogy azt olvasgassam. Ennek az idõszaknak annyi haszna maradt, hogy a szobában lévõ írógépen megtanultam két ujjal gépelni. A szerencsém talán az

volt, hogy amikor egy-egy új ember bekerül, a kollegák rá-
sózzák a rég elhanyagolt feladatokat. Így kaptam meg a fel-
nőttoktatást. Ebben hamarosan "akta-ügyeim" is lettek, ható-
sági jellegű dolgok, s elkezdtem tanulni a vonatkozó rendel-
kezéseket. Szerencsére, az a kollega, akitől a területet át-
vettem, el-eligazított, hogy milyen rendelkezéseket kell meg-
ismerni. Később aztán kialakult a feladatköröm". /8/

"Ideérkezésem előtt alakították ki az osztály szervezetét,
mi külön csoporttá alakultunk. Amit tőlem vártak, azt előt-
tem senki nem csinálta, nem is tudtam kitől kellene segít-
séget kérnem " /12/.

Akár segítőkészek a kollegák, akár nem, ugyyszólván
mindenki úgy érzi, hogy belépésekor azonnal a "mélyvizben"
kellene usznia, a területén teljes értékű munkát várnak tőle.
Holott a feladatok - pusztán a gyakorlatban megszerezhető ta-
pasztalatok, nem egyszer a véletlenszerűen előkerülő ügyek
kapcsán - csak lassan, fokozatosan válnak áttekinthetővé.

Arra a kérdésünkre: "tapasztalatai szerint körülbelül
mennyi idő szükséges ahhoz, hogy a feladatai megfelelő ellá-
tásához szükséges államigazgatási ismereteket a gyakorlatban
megszerezze?" az alábbi válaszokat kaptuk:

	Az összesen %-ában:
1 év	33
2 "	30
3 "	16
4 "	2
5 "	13
10 "	2

Hogyan lehetne ezt, a többség számára éveket igénylő időt csökkenteni, a tanulást egyszerűbbé és hatékonyabbá tenni?

A kérdésnek a hatékonyság szempontjából is van jelentősége, minthogy a mindennapos munkában eléggé jelentős arányt képviselnek az államigazgatási ismeretek. A megkérdezettek csaknem felénél ezek aránya nagyobb, mint az eredeti szakmából származó ismereteké: 46 %-uk munkakörében az államigazgatási ismeretek dominálnak; szakmai ismereteikre kevésbé van szükség. 23 %-uknál körülbelül egyforma az arány, és csak 28 %-uknak van nagyobb mértékben szüksége az eredeti szakmai ismereteikre, mint az államigazgatásiakra. Ez azt is jelenti, hogy minden új, még ki nem tapasztalt esetben a jogi elvek, s az eljárás szabályainak felderítése szükségképpen hosszadalmas, s az ügyek nehézkes intézését eredményezi.

Ezen túl azonban az államigazgatáshoz kapcsolódást is megnehezítheti a gyakorlatban tanulás megannyi nehézsége; kedvet-szegő lehet, elriaszthat attól, hogy valaki ezt a tevékenységet válassza életpályául.

A kérdést - hogy milyen módon lehetne leginkább elősegíteni a szükséges államigazgatási ismeretek gyorsabb és hatékonyabb elsajátítását - feltettük a kérdőívben is.

A válaszok szerint:

	Nem, vagy csak kevésbé segitene az összesen %-ában:	Jelentősen
- a lehetséges ismeretek tanítása az egyetemeken, főiskolákon	49	44
- intenzív tanfolyam a munkahelyre belépéskor	23	72
- tankönyvszerű, írásos utmutató a szakigazgatási szerv feladatairól, a feladatokat meghatározó elvekről, a gyakorlati munkához szükséges jogi és egyéb forrásokról	31	61
- a gyakorlott munkatársak valamelyikének feladatává tenni az új dolgozó módszeres betanítását	25	71

Az egyéb javaslatok között ilyenek szerepelnek:

"A szakmai végzettség után államigazgatási főiskola" /3/,
"Havi, vagy negyedévi módszeres tájékoztatás az új feladatokról és a problémák megbeszélése" /17/; "Folyamatos és rendszeres továbbképzést - ez elhanyagolt" /18/, és néha-
nyan a gyakorlati munkát tekintik a legjobb megoldásnak /24, 29, 59, 60/.

Az "igen" és a "nem" szavazatok indoklásáról sokakkal beszélgettünk; összefoglalóan ismertetjük a főbb érveket.

Az egyetemi oktatást a többség azért nem tartja **célravezetőnek** eléggé, mert attól tartanak, hogy "melléktárgyként", csak tulságosan elvont és általános ismereteket lehet adni, holott a napi munkához éppen a sokrétű és konkrét ismeretek szükségesek. Azok, akik mégis javasolják, elsősorban arra

hivatkoznak, hogy ma még az általános állampolgári ismeretek oktatása sem kielégítő; s a jövő pedagógusokat, népművelőket a jelenleginél jóval több, általános ismerettel kellene felkészíteni akár csak a jövő szakmájukhoz kapcsolódóan is, /a vonatkozó jogszabályoktól a munkajogi kérdésekig./ Az általánosabb, átfogóbb kereteket azután könnyebb lenne később - akinek szüksége lesz rá - egy-egy konkrét területen a részletekkel kitölteni.

A legtöbb szavazatot a munkahelyen, a belépéskor megkezdődő intenzív tanfolyam kapta, illetve az, hogy valamelyik gyakorlott munkatárs - munkaköri feladatként - tanítsa be az új dolgozót. A legfőbb indoklás: itt - az egyetemi oktatástól eltérően - a már valóban szükséges, konkrét ismeretek oktatása folyhatna, nem általában és mindenkinek, hanem az ismeretek elsajátításában valóban érdekelteknek. Az igény egyértelmű; a problémát a gyakorlati megvalósítás nehézsége okozza.

Nézzük előbb az első formát: a munkahelyen rendezett intenzív tanfolyamot. Ez önmagában a kérdések sokaságát veti fel, kezdve attól, hogy a tanácsok különböző szakigazgatási szerveihez nem "tanévkezdéskor", hanem az év legkülönbözőbb időszakában lépnek be az új munkatársak. Milyen gyakran induljon ilyen tanfolyam? S ami még nehezebb: tulajdonképpen szakágazonként speciális tanfolyamokra lenne szükség, hiszen mást kell tudni az orvosoknak, építészeknek, emzőgazdászoknak, pedagógusoknak, stb. Ez egyúttal azt is felveti: ki tartson ilyen tanfolyamot? Alakuljon - mondjuk megyénként - egy belső oktatási részleg?

Az általánosan helyeselt javaslat tehát - a gyakorlati nehézségek miatt - ma nem ígér igazán járható utat.

A másik javaslat - hogy valamelyik gyakorlott munkatárs tanítsa be a kezdőt - tulajdonképpen nagyon kézenfekvőnek látszik, sőt elvileg ma is ez a betanítás feltételezett formája. A tapasztalatok szerint azonban erre eddig sem lehetett, s a jövőben sem lehet építeni. S nem a régi munkatárs segítőkészsége vagy szivessége, hanem objektív körülményeik miatt. A szakigazgatási szerv ugyanis az oktatás- és népművelés rendkívül széles területét fogja át, az óvodáktól a felnőttoktatásig, a könyvtárak működésétől a tsz-ek kulturális tevékenységéig. Ennek megfelelően állandóan specializálódik a belső munkamegosztás, s az általános iskolai oktatással foglalkozók mit sem tudnak a könyvkiadási eljárásról, stb. Azaz, lehet, hogy hasznos tanácsokkal tudják ellátni az ipari szakiskolákkal foglalkozó új kollegát, de legjobb akarattal sem tudnak segíteni a művelődési otthonokkal foglalkozónak, akkor sem, ha ezt munkaköri kötelességüké tennék. A feladatok emellett tovább osztódnának a tanácsi szintek szerint is; ami csak fokozza a specializációt, s ily módon a helyi betanítás nehézségeit.

Természetesen sokat segítene a tankönyvszerü, írásos utmutató léte is, vagy többféle módszer kombinációja.

Nem feladatunk itt konkrét javaslatokat adni - ezuttal csak egy szakigazgatási szervezet dolgozóinak véleményét ismertetjük. Ezért inkább csak ötletként írjuk le: az talán

járható ut lenne, hogy a munkaviszony létrejötte után a központi oktatási apparátus látná el az új dolgozók néhány hetes, speciális képzésének feladatát, s az új munkatárs e tanfolyam után kezdené meg munkáját.

Bármilyen legyen is a megoldás, az kétségtelen, hogy valamilyen megoldásra szükség lesz, mind a hatékony igazgatási, mind a szakigazgatási apparátus személyi állományának jó közérzete, s ebből fakadóan stabilizálódása érdekében.

4. A napi feladatok

A szakigazgatási szervezetbe belépők többsége számára nemcsak az államigazgatási ismeretek hiánya, s megszerzésük követelménye okoz nehézségeket, hanem sokféle új feladat ellátásának kötelezettsége is.

A szakigazgatásba kerüléssel mindenki többé-kevésbé pontosan meghatározott feladatkört kap: jellegzetesen valamelyik típusú iskola, vagy meghatározott közművelődési intézmény működése tartozik hatáskörébe.

A szakigazgatási apparátus munkatársainak zöme /főelőadói besorolással/ szakfelügyelő, illetve - jóval kisebb arányban - népművelő. Az előzőekben már volt szó arról, hogy ki milyen munkakörbe lépett be a tanácsapparátusba kerüléskor. A mintánkban szereplők mai státusza a következő:

	Az összesen %-ában:
osztályvezető	18
osztályvezető helyettes	2
csoportvezető	7
főelőadó	67
előadó	3

Az új szakfelügyelők általában azt remélik, hogy hamar beletanulnak új munkakörükbe; s bár a szükséges államigazgatási ismeretek megszerzése okoz bizonyos nehézségeket, a tradicionális szakfelügyelői munkát - a hatáskörükbe tartozó iskolák látogatását, az oktatás színvonalának ellenőrzését, a pedagógusok szakmai és nevelői munkájának minősítését - megfelelően képesek ellátni.

Hamar kiderül azonban, hogy távolról sem csak ez a feladatuk, s mindaz, amit el kell végezniök, egész más munkastilust követel, mint ahogy gyakorló pedagógusként dolgozhattak, vagy, mint ahogy az iskolákat látogató szakfelügyelő tevékenységét elképzelik.

A gyakorló pedagógus - bármekkora tantestület közösségéhez tartozzon is - érdemi munkáját, a tanítást, egyedül végzi. A tanév során megtanítandó ismeret-anyagot lényegében önállóan osztja fel módszeresen, óráról-órára, egymásra épülően s a tanév végén úgy érezheti, hogy elvégezte az adott év feladatát.

Az államigazgatásban többféle értelemben is más jellegű az egyéni tevékenység. Mindenekelőtt azért, mert a megtervezett munkát, a módszeres munkaprogramot sokféle, előre nem tervezhető feladat módosítja. A felettes szervek - például a végrehajtóbizottság - újabb és újabb feladatokat ad ki; a legkülönbözőbb szervek a legkülönbözőbb kérdésekről kérnek azonnali információt, jelentéseket, statisztikákat. Mindenki több-kevesebb "aktát" intéz; pedagógusok és diákok kéréseit, panaszait, bér- és munkaiügyeket, lakossági bejelentéseket, fegyelmi ügyeket és jutalmazási javaslatokat, ügyeket, amelyek személyes utánjárást, tisztázást, tárgyalásokat kívánnak, s amelyekben döntést kell hozni, határozatot kell fogalmazni.

Emellett sokféle közös, a terület párt- és társadalmi szervezeteivel egyeztetést kívánó akció folyik; a különféle szerveknél az ifjuság, a közművelődés kérdéseinek tárgyalásakor elvárják az államigazgatási szakapparátus illetékes munka-

társának részvételét. Ha a KISZ vetélkedőt rendez, meghívják őket a zsüribe; a diákparlamenten ott vannak a válaszadók között; résztvesznek a TIT programjainak kialakításában, stb. Mindez szerteágazó kapcsolatokat jelent, s közéleti szereplést kíván.

Az államigazgatási munka, a mindennapok tevékenysége alig hasonlítható a gyakorló pedagógus alkotó munkájához. S mások az eredményes munka, a siker feltételei is, s a sokféle tevékenységhez a "sikeresség" más-más kritériumai tartoznak.

Emiatt a napi feladatok végzése során sokféle, az államigazgatási pályához vonzó vagy attól taszító körülmény hatása formálja az inkább elmenni, vagy inkább maradni-akarás fokozatosan kialakuló szándékát.

Mindenekelőtt tekintsük át: milyen feladatokat végeznek a szakágazat munkatársai, milyen tevékenységekkel telnek napjaik?

A jellegzetesen a munkaidő hatékonyabb kihasználását célzó munkaidő-fényképezés helyett /ami a kitöltés szükség-szerű torzításain túl igen sok véletlenszerű, nem-tipikus, és számunkra irreleváns információt hordoz/ arra kértük a kérdőív kitöltőit, írják le röviden, hogy milyen főbb munkákkal telt el az előző munkanapjuk. Az időtartamoknak csupán körülbelüli megjelölését kértük, ilyenformán: 8-9,30 osztályértekezlet, 9,30-12 megbeszélés a területi KISZ Bizottságnál, 13-17 intézmény helyszíni meglátogatása, stb.

A bennünket érdeklő kérdés tehát az volt: milyen feladatokat végeznek a szakigazgatási szerv dolgozói?

A különböző beosztásu munkatársak munkanapja közötti különbséget ezuttal - a minta kis volta miatt - nem volt alkalmunk elhatárolni, noha valószínű, hogy más feladatokat végez az osztályvezető, mint a beosztottak, mást a szakfelügyelők és mást a népművelési előadók, stb. A következőkben ismertetésre kerülő adatok tehát elsősorban azt mutatják: jellegzetesen melyek feladatokat végez egy munkanapon /majd egy átlagos hónap munkaidejében/ a szakigazgatási apparátus, bár az arányokat a legnagyobb súlyú csoport, a főelőadói munkakörben dolgozók tevékenysége fogja dominálni.

Az egy munkanapon végzett tevékenységeket tipizáltuk. Elsőként nézzük meg azt, hogy hányan végeztek bizonyos típusu tevékenységet, s mennyi időt fordítottak rá;

/Táblázat külön lapon!/
1

Arány
az összes
munkaidőn
belül
/Összes munka-
idő = 100/

Az adott napon
nem vé- végez-
gezte te
1 2 3 4 5 és több
az összesen %-ában :

Tevékenységek	1	2	3	4	5 és több	Arány az összes munkaidőn belül /Összes munka- idő = 100/
- Szakmai irányítás, ellen- őrzés az intézményeknél	51	8	12	8	13	23
- Koordinálás, szervezés az osztályon belül	67	12	12	6	3	9
- Koordinálás, szervezés a terület párt-, társadalmi szerveivel, közös akciók lebonyolítása	72	12	6	10	-	7
- Közéleti szereplés /részvél- tel ünnepeken, diákpar- lamenten, stb./	77	5	10	3	2	7
- Jelentések, beszámoló írása	69	7	16	-	5	12
- Ügyintézés /bejelentések ki- vizsgálása, adminisztráció/	41	18	15	8	3	24
- Egyéb érdemi munka	69	6	8	-	7	15
- Melléktevékenységek /pl. utazás/	85	11	2	2	-	3

Az apparátus adott munkanapjára jellemző két fő tevékenység tehát az ügyintézés és az intézményeknél a helyszíni irányítás, ellenőrzés. Ez a két tevékenység a legtöbbjük munkanapjában szerepelt, s összességében erre fordították a legtöbb időt is. Ha az összes megkérdezett napi 8 /pontosabb 7 és fél/ órás munkaidejét 100-nak vesszük, akkor az ügyintézésre 24, az intézményeknél végzett szakmai irányításra 23 %-ot fordítottak. Bár ez a két tevékenység a legnagyobb súlyú, az átlagos munkanapnak csak mintegy 1/4-1/4 részét igényelték; a nap valamivel nagyobb fele sokféle egyéb tevékenységgel telt el.

A tevékenységek arányát felmértük havi munkaidőben is. A még könnyen áttekinthető előző munkanap mérési módszere helyett ezuttal arra kértük a kérdőív kitöltőit: egy átlagos, szokvány hónapot vegyenek alapul, s az egész havi munkaidőt tekintsék 100-nak. Ezen belül határozzák meg a különböző típusú tevékenységekre fordított idő arányát. Ilyen módon a válaszokból azt mérhettük fel, hogy jellegzetesen mik a főbb tevékenységek körülbelüli arányai, rendes körülmények között mivel megy el az apparátusban dolgozók munkaideje.

Az áttekinthetőség kedvéért a részletesen közölt arányokat némileg összevontuk.

Tevékenység	Az átlagos havi munkaidőből a ráfordítás aránya					40 %-nál több	Együtt 100
	Nem végzi x/	Létfeljebb 10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %		
Szakmai irányítás, ellenőrzés az intézményeknél	5	33	30	20	8	4	
Koordinálás, szervezés az osztályon belül	12	62	18	6	2	-	
Koordinálás, szervezés a terület párt-, társadalmi szervekkel közös akciók lebonyolítása	16	46	26	8	2	2	
Közéleti szereplés /résztétel ünnepségeken, zsűriikben, diák-parlamenten, stb/	23	52	20	5	-	-	
Jelentés, beszámolók írása	7	23	38	21	10	1	
Ügyintézés	8	31	34	15	5	7	
Egyéb érdemi tevékenység	69	23	8	-	-	-	

x/ Esetleg nem jelölte

A tendenciák jobban kirajzolódnak, ha a tevékenységeket időráfordításuk szerint kis /legfeljebb 10 %-ot igénylő/, közepes /11-30 %-ot igénylő/ és jelentős /31 %-nál többet igénylő/ csoportokba vonjuk össze:

Tevékenység	Nem végzi	Kis időráfordítást az összesen %-ában:	Közepes	Jelentős
Szakmai irányítás	5	33	50	12
Belső koordináció	12	62	24	2
Külső koordináció	16	46	34	4
Közéleti szereplés	23	52	25	-
Jelentések, beszámolók készítése	7	23	59	11
Ügyintézés	8	31	49	12
Egyéb érdemi tevékenység	69	23	8	-

Eszerint a többségnél kis időigényű tevékenység a belső koordináció és a közéleti szereplés; közepes időigényű a jelentések, beszámolók készítése, a szakmai irányítás az intézményeknél; de már csak alig több, mint 10 %-nál jelentős időigényű tevékenység a szakmai irányítás, az ügyintézés és a jelentések, beszámolók készítése.

A különböző tevékenységeket azonban távolról sem egyformán szívesen végzik a szakapparátus dolgozói. Hogy mit szeretnének és mit nem, mutatják a következő kérdéseinkre adott válaszok.

A kérdés így hangzott: "Ha változtathatna a körülményeken, milyen arányokat alakítana ki a munka eredményesebb végzése érdekében?"

Elttekintünk a részletes adatok ismertetésétől, csupán a végeredményt mutatjuk be, mégpedig elsőként az előző táblázattal összehasonlítva:

Tevékenység	Az idő r á f o r d i t á s					
	Kis		Közepes		Jelentős	
	Tény	Igény	Tény	Igény	Tény	Igény
Szakmai irányítás	33	0	50	27	12	74
Belső koordináció	62	77	24	13	2	0
Külső koordináció	46	67	34	25	4	0
Közéleti szereplés	52	70	25	18	-	-
Jelentések készítése	23	79	59	15	11	0
Ügyintézés	31	67	49	23	12	3
Egyéb érdemi tevékenység	23	33	8	6	-	-

A táblázatból is leolvasható az általános törekvés: a tevékenységek zömét kis időráfordítással szeretnék végezni, azért, hogy az idő zömét az egyedül érdekesnek elfogadott munkára fordíthassák: az intézményeknél végzett szakmai irányításra, ellenőrzésre.

Az adatokkal két további számítást is elvégeztünk, egyrészt az adott, s az igényelt arányok közötti eltérések mértékére, másrészt az eltérések irányára vonatkozóan.

Az eltérések mértékének megállapításához a ténylegesen végzett, s az igényelt arányok közötti számszerű különbség négyzetének összegét vettük alapul. Ha a tények, s az igények fednék egymást, a különbség 0 lenne; minél nagyobb pontértéket kapunk, annál nagyobb a feszültség a tények és az igények között. Az így kapott sorrend:

1. Jelentések, beszámolók készítése	5194
2. Szakmai irányítás, ellenőrzés	3586
3. Ügyintézés	2054
4. Külső szervekkel koordinálás	602
5. Közéleti szereplés	494
6. Belső koordináció	350
7. Egyéb érdemi tevékenység	168

A legnagyobb feszültség, s az adott arányok miatti elégedetlenség tehát az első három helyen szereplő tevékenység-nél van.

Mint az előzőekből tudjuk, a kívánt változások két irányuak: a szakmai irányítás arányát kívánják növelni, s ugy-szólván minden más tevékenységet csökkenteni. Az alábbi számi-tás - amelyet a tevékenység mértékét /kis-, közepes- jelentős időráfordítás/jellemző intervallumok középértékével történt szorzással végeztünk el - azt mutatja, hogy melyik tevékenysé- get mennyivel kívánják növelni vagy csökkenteni.

Eszerint a havi időráfordításon belül

nőjjön

	%-ról	%-ra
- a szakmai irányítás	20	56,4
- az egyéb érdemi tevékenységeké	2,8	2,9

csökkenjen

- a jelentések, beszámolók ké- szítése	21	7
- az ügyintézés	20	8
- a külső koordináció	12	8
- a belső koordináció	9	6
- a közéleti szereplés	8	7

Ugy is mondhatnánk: a "tanácsi munkát" szeretnék visszaszorítani a pedagógiához- népműveléshez, saját szakmai ismereteikhez jóval közelebbálló munkák javára.

Nem törekedtünk arra, hogy a változtatás igényének motivációit részletesen feltérjünk; néhány vonatkozásban azonban fontos adalékot kaptunk hozzá.

Kezdjük ismét az államigazgatási ismeretekkel. Kétségtelen, hogy a megkérdezettek több mint fele /53 %-a/ még csak legfeljebb 4 éve dolgozik az államigazgatásban, tehát vagy még tanulja a gyakorlatban az államigazgatási ismereteket, vagy éppen csak tuljutott a "tanulóidőn". Még nehézségeket okozhat az ismeretek megszerzése és alkalmazása, s ez önmagában elégséges ok lehet arra, hogy az ilyen természetű feladatoktól szabadulni igyekezzenek. Emellett - még a régi munkatársak számára is - az igazgatási feladatok között mindig felbukkanhat olyan, amilyenel addig nem találkoztak. S bár a megszerzett ismeretek, rutin birtokában könnyebben birkóznak meg velük, mégis kialakulhat az a képzet, hogy az igazgatást valójában sohasem lehet igazán megtanulni.

Ugyanezeknek a feladatoknak jellemzője, hogy szervezen hozzájuk tartozik a "papirmunka"; ugyszólván mindent "adminisztrálni," írni, iktatni kell.

Emellett a munka "eredményei" rendszerint alig értékelhetőek. A külső szervekkel együttműködés, a különböző bizottságok ülésein a részvétel /ami ráadásul gyakran még formális is/; a jelentések gyártása /amelyek azután majd még sok kézen mennek át, s a szerző gyakran nem is tudja, mi maradt meg az általa fontosnak tartott mondanivalóból/; a sürgősen kért statisztikák /amelyekről rendszerint nem is tudják,

hogyan az igénylők mihez kérik/, könnyen keltik a "felesleges" munka érzetét. S bár vannak sikerek is; a megdicsért jelentés, a jól szervezett megyei művészeti napokért kapott elismerés, eredményes kezdeményezés stb - mégis, mint láttuk, ezek nem csökkentik komolyan a tevékenységek aránya miatti feszültségeket.

További motiváló tényező az önállóság mértéke: a többség úgy érzi, nem rendelkezik kielégítő önállósággal. Ezzel kapcsolatban a kérdőívben is tettünk fel kérdést: "Kielégíti-e az az önállóság, amivel ma rendelkezik?" A felsorolt négy szféra vonatkozásában az alábbi válaszokat kaptuk:

	Nem az összesen	Részben %-ában:	Igen	Együtt 100
- feladatai meghatározásában	15	51	34	
- módszerei megválasztásában	7	34	58	
- saját elképzelései valóra- váltásában	20	56	23	
- munkaideje beosztásában	31	38	31	

A feladatok meghatározásában - abban, hogy éppen milyen munkát kell végezni - sokféle külső, vagy felettes szerv kívánsága, utasítása játszik szerepet. A kérdőívben felsoroltuk azokat a felettes irányító szerveket, amelyek konkrét igényei - közvetve vagy közvetlenül - a napi munkát meghatározzák. A válaszok ismertetésekor - a teljesség kedvéért - feltüntetjük azt is, hogy melyiknek nincs komoly hatása a napi munka végzésére.

	Egyáltalán nem vagy kevésbé	Meghatá- rozó szerepe van	Együtt 100
- az irányító minisztérium	67	28	
- a minisztériumhoz tartozó országos intézmények	75	20	
- a Megyei Tanács VB	31	69	
- a Megyei PB és illetékes osztályai	56	38	
- a Minisztertanács Tanácsi Hivatala	85	10	
- az illetékes Állandó Bizott- ság /ok/	70	26	
- egyéb szervek	-	21	

Azaz, a szakigazgatási szerv zömmel "belülről" a Megyei Tanács VB-től kap a napi tevékenységeket alakító, konkrét feladatokat.

A többség úgy érzi, hogy munkamódszerei megválasztásában élvezi a legnagyobb önállóságot: napi feladatait ugyan gyakran mások határozzák meg, de abba ritkán szólnak bele, hogy milyen módszerekkel végzi el azokat.

A legkisebb önállóságot a többség a saját elképzelései valóraváltásában érzékeli. A saját elképzelések háttérbe szorulásának azonban számos, főként objektív oka van. Az első és legfontosabb: a szakigazgatási szerv irányítása alá tartozó intézmények önállósága tiszteletben tartásának kötelezettsége. E kérdés sokkal nagyobb és általánosabb problémákat vet fel, mint amelyeket itt, a szakapparátus dolgozóinak nézőpontjából tárgyalhatunk.

Néhány vonatkozására kitérünk majd a későbbiekben, a szakmai irányítás kérdéseinél. Az önálló kezdeményezéseknek, a saját elképzelések valóraváltásának önmagában is keretet szabnak az intézmények és az irányítószervek között megosztott döntési jogkörök adott határai. Ehhez járul még, hogy a szakigazgatás dolgozóinak sok munkát ad az államigazgatás belső mechanizmusa, az állandó feladatok ellátásának kötelezettsége és a felülről kapott, újabb és újabb konkrét igények kielégítése. Részben ugyanezek el is zárják aztán a saját elképzelések realizálásának útját; nincs valóságos igény irántuk, s nem marad rájuk idő.

Pedig mindazok, akik az államigazgatást leginkább a "szélesebb áttekintésű, irányítási feladatok" miatt találták vonzónak, a napi rutinmunkákat, a különböző, nem szívesen végzett feladatokat azzal vélik kompenzálhatónak, ha egy-egy területen elindíthatnák, megvalósíthatnák az általuk helyesnek vélt változásokat. Erre azonban a körülmények miatt csak nagyon szűk területen, s nagyon mérsékelten van mód.

Más okokból, de elég kevesen elégedettek a munkaidejük beosztásában élvezett önállósággal. Különösen a pedagógusok, akiknek lényegében csak saját órarendjükhöz kellett alkalmazkodniuk, most gyakran érzékelik az ide-oda "rángatást", elképzelt heti, napi munkaprogramjuk felbomlását. Váratlan értekezletek, sürgősen kivizsgálandó ügy, gyorsan kért információ, stb. miatt gyakran változik a program, s halmozódnak a változások miatt az el nem végzett feladatok.

A sajátos államigazgatási feladatok miatt háttérbe szoruló szakmai irányítás, az önállóság helyett a szorosabban irányítotttság azzal az érzéssel is jár, hogy akik itt maradnak, óhatatlanul "hivatalnokokká" válnak.

A kérdőívben azt kérdeztük: "Munkakörében sajátosan ötvöződnék a diplomás szakemberrel, az államigazgatási alkalmazottal, a "közhivatalnokkal" kapcsolatos követelmények. Véleménye szerint felettesei melyeket igénylik inkább?"

A megkérdezettek 25 %-a válaszolta azt, hogy a diplomás szakemberét, azaz az önálló kezdeményezést, koncepciókat, új problémák, összefüggések észlelését várják tőle felettesei. 46 %-nak azonban az a véleménye, hogy a közhivatalnokokra jellemző erényeket igénylik tőle, azaz a kiadott feladatok pontos, megbízható végrehajtását, a forma követelmények szerint megírt ügyiratokat, jelentéseket. /10 % válaszolta azt, hogy felettesei mindkét típusú követelmény meglétét igénylik./

A kétféle követelmény körülbelüli arányát az arány-pár meghatározásával kértük /20:80, 50:50, 80:20 stb./

A többség, 61 % véleménye az, hogy ma a követelményekben 50 % alatt van diplomás szakemberek tevékenységével kapcsolatos igény aránya; 12 % szerint az arány körülbelül azonos, s 25 % látja úgy, hogy a diplomás szakember tevékenysége iránti igény nagyobb, a követelményekben 50 % feletti.

Az általuk kívánatosnak tartott arány:

54 %-uk szerint a diplomás szakemberekkel szembeni

követelmény domináljon /50 % felett legyen/; 33 % szerint legalábbis egyforma arányu legyen, s csupán 10 % tekinti úgy, hogy a "közhivatalnokokkal" kapcsolatos követelményeknek kell dominálniuk.

Az elégedetlenségek tehát elsődlegesen a tanácsi munkával, az államigazgatási tevékenységekkel, azaz munkakörük lényegi követelményeivel kapcsolatosak.

A vágyott feladat: a jóval szűkebben értelmezett szakmai irányítás-ellenőrzés, azaz a klasszikus "szakfelügyelői" munka; óralátogatások, a módszerek, a pedagógiai tevékenység felülbírálása. Ezt szeretnék csinálni, mert itt éreznek biztos talajt a lábuk alatt; úgy vélik, hogy ebben tudnák a legjobban hasznosítani szakismereteiket, gyakorlati tapasztalataikat, elképzeléseiket. Annál is inkább, mert legtöbbjük kiválasztásánál az volt az egyik szempont, hogy szakmai presztizzsel rendelkeznek, elismert, jó tanárokból legyenek a jövőendő irányítók.

Csak hogy az oktatás /és bizonyos fokig a népművelés/ irányításának hagyományos módszerei nem véletlenül szorultak háttérbe. E tanulmány nem vállalkozhat arra, hogy történeti áttekintést adjon az oktatás szervezeti és tartalmi körülményeinek akár csak az elmúlt 30 év során végbement változásairól; a közoktatás vegyes, egyházi és állami funkciójának kizárólagos állami funkcióvá válásáról, egységes rendszerének megteremtéséről, tárgyi feltételeinek az állami költségvetésből történő biztosításáról, a pedagógusok egy-

séges szellemi képzéséről stb. A számos vonatkozásban gyökeres változások folyamatai azonban sokféle változást hoztak - és hoznak a jövőben is - az állami irányításban és ellenőrzésben is. E változások jele, hogy egyes, korábban fontosnak tekintett feladatok fokozatosan háttérbe szorulnak, s mások kerülnek előtérbe.

A háttérbe szoruló - s a mai formájában talán meg is szűnő - tevékenység a szakigazgatási apparátus lényegi funkciójának tekintett irányítás és ellenőrzés, a hagyományos szakfelügyelet. Noha ennek a legrégebbiek a hagyományai, s tabuként őrződnek módszerei, valójában egyre csökken fontossága, - és emiat csökken súlya is az államigazgatási tevékenységekben - még ha éppen az érintettek nem is képesek e változást és szükségszerűségét felismerni.

A felmérés adatai, s a volt és jelenlegi pedagógusokkal folytatott beszélgetések három olyan - egymással szorosan összefüggő - meghatározó körülményre utalnak, amelyek a tanácsoknál óhatatlanul háttérbe szorítják a hagyományos szakfelügyeletet, illetve létrehozzák az oktatás irányításának és ellenőrzésének a tanácsoktól függetlenedő módszereit. Ezek: a társadalmi-gazdasági körülmények változásai, az irányítás decentralizálódása, s az oktatás szervezeti- és követelmény-rendszerének belső fejlődése.

Az oktatási rendszert érintő, meghatározó társadalmi-gazdasági változásokra már utaltunk. Mégis, egy vázlatos történelmi visszapillantás erejéig érdemes kitérni egy vonatkozásra: a szakfelügyelői rendszer kialakulásának körülményeire, valahai funkciójára.

Kétségtelen, hogy hazánkban az iskolarendszer működésének állami ellenőrzése egyike volt a legelső, az önálló nemzeti léttel fokozatosan kibontakozó állami funkcióknak /a kiegyezés után, 1868-ban született meg a népiskolai törvény/, s az iskolák államosításáig a nagyobb részt felekezeti iskolákban folyó oktatást-nevelést államilag alkalmazott tanfelügyelők ellenőrizték - természetesen a rendszer ideológiai elveinek megfelelően. A két világháború között az oktatás állami irányításának és ellenőrzésének hierarchikus szervezeti rendszere - a tankerületekkel, s a tankerületi irányítás feladatainak belső munkamegosztásával - egyike volt a "legtökéletesebb" bürokratikus szervezeteknek.^{x/}

Az iskolák államosítása, majd a tanácsrendszer létrejötte után szervezetileg viszonylag kevésbé változott: az oktatási tevékenységek irányítása és ellenőrzése - önálló apparátust igénylő tevékenységként - része lett az államigazgatás szervezeti rendszerének. A "tankerületek" beolvadtak az államigazgatás megfelelő szintű szervezeteibe.

^{x/} A kor Európájában egyébként az államok - lényegében a hadseregek szervezeti felépítésének mintájára - mindenütt ilyen, szigorúan szabályozott szervezeti formák kialakítására törekedtek. Ezeket a szervezeteket jellemezte Max Weber "bürokratikus" szervezetként, s kimutatta, hogy a szigorú alá-fölérendeltségen, szabályozott eljárásokon, szakértelmen alapuló igazgatás technikai szempontból fölényben van minden más igazgatási formával szemben. /Max Weber: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1967./

A "változást" inkább csak az jelentette, hogy a különböző iskola-típusok alkalmanként más-más szintű tanács hatáskörébe tartoztak. Tartalmilag azonban a felügyeleti funkció fokozatosan megváltozott. A ~~kezdetben~~ lényegi funkció - a szocialista világnézetű oktatás és nevelés érvényesülésének ellenőrzése az egységes ideológiai alap megszilárdulásával fokozatosan vesztett jelentőségéből. A pedagógusok egységes - és nagyjából egyforma színvonalu - képzésével, s az így képzett pedagógusok újabb és újabb nemzedékeinek munkábaállításával az oktatással- neveléssel kapcsolatos számos követelmény mintegy automatikusan érvényesül. Ma már a társadalom uralkodó ideológiájának megfelelő szellemű, a szocialista társadalom értékrendjét, normáit, szabályait érvényesítő oktatás- nevelés irányítása és ellenőrzése elsősorban az iskolaigazgatók feladata, s egyre inkább kizárólagosan rájuk - illetve az egész tantestületre - hárul.

A szaktárgyak oktatásának irányításában és ellenőrzésében is fokozatosan szűkülnek az adminisztratív irányítás feladatkörei. Az oktatás belső, tárgyak és oktatási szintek szerinti specializálódásával a szaktárgyak oktatásának továbbfejlődése egyre inkább a tudomány és a gyakorlat közös, szakmai keretekben zajló folyamatává válik. Az újabb módszerek, kezdeményezések, kísérletek elbírálása, véleményezése, terjesztése sokkal inkább a szakfolyóiratokon, nyári továbbképzéseken, s más intézményesített szakmai fórumokon keresztül történik, mint az egyéni, szakfelügyeleti kapcsolatokon. Nagyjából ugyanez a helyzet a nevelési, pedagógiai elvek és gyakorlat új eredményeivel is. Ily módon a szakfelügyelők csak egyik, - és nem is feltétlenül szükséges

szerelői az oktatás és a nevelés szakmai fejlődésének, hiszen a pedagógusok közbejöttük nélkül is kapcsolatba léphetnek az illetékes kutatóintézettel, folyóirattal. Természetesen segíthetnek vagy hátráltathatnak is kezdeményezéseket - szerepük azonban óhatatlanul csökken. Feltételezhetjük, hogy a "következő lépésben" a szaktárgyak oktatásának tartalmi és módszertani kérdései kerülhetnek ki az állami felügyelet hatásköréből, mert ezt valószínűleg a legeredményesebben a tanárok szakmai közösségei alakíthatják - akár a területi közösségek is.

Mindezenek túl - a jelenlegi rendelkezések, köztük a tanácstörvény értelmében - az oktatási intézmények többségének fenntartása a helyi tanácsok jogkörébe tartozik, s a fenntartási jog számos, korábban felettes szintre tartozó kérdésben a helyi tanácsoknak biztosítja a döntés jogát. Mint a megye egyik vezetője elmondotta: "Viaskodunk a községi tanácsokkal, mint fenntartókkal és alapítókkal. A régi tanácstörvény alapján könnyebb helyzetben volt a szakigazgatás, most nehezen tudja érvényesíteni akaratát, hiszen ahol a pénz, ott a hatalom, és ebből származnak a konfliktusok... Kisközségekben a szakigazgatási jogot is megkapták a fenntartó-jog mellé, holott nincs szakértelmük hozzá. Régen itt volt a döntési jog. Nem azt kérjük vissza, hanem az alkalmasságot kérdőjelezzük meg. Ezt az összetett feladatot a községek szakmai felkészültségük miatt nem képesek ellátni... De az, hogy ilyen a helyzet, nem a középszervek hibája... Ők sem tudnak zöld ágra vergődni. A művelődési minisztérium, a munkaügyi minisztérium és minden szaktárca fenntartotta magának az irányítás jogát. Emiatt mondva-csinált itt a szakfelügyelet."

Egyfelől a helyi tanácsok megnövekedett jogkörei, másfelől a taccák speciális igényei között próbál manőverezni a szakigazgatás; s a munkában ezért is nagyon sok a formális elem. /"Ma egész délelőtt egy iskolában voltam, nevelői értekezleten. A KISZ Kongresszus anyagát kellett volna feldolgozni, s határozatokat hozni. - S mit határoztak? - Hát ezek sajnos, nem határoztak semmit, holott nagyon konkrétan kellene megmondaniuk, hogy mit akarnak csinálni. De arra hivatkoztak, hogy a tavalyi nevelői értekezlet határozatai érvényesek most is, nem szükséges újabbakat hozni... Most mindenki részt vesz ebben a munkában, mert majd a minisztériumnak kell jelentést küldenünk. Nekünk az a dolgunk, hogy jegyezzük a beszámolót, a hozzászólásokat, s aztán írásbeli beszámolót készítsünk róla. - Nem lenne elég, ha az iskolák elküldenék a jegyzőkönyveket? - Talán elég lenne, de hetenként legalább két napot ugysis az iskolákban kellene töltenünk..."

/62/.

Ehhez járul, hogy az iskolaigazgatók is önállóbb jogköröket kaptak, s érthető módon védik is önállóságukat.

Az adott helyzetben - mint valaki megfogalmazta - "vagy megsértjük a tanácstörvényt, vagy olyan feladatokat végzünk, amihez nem kell jogkör, hanem ilyenek: figyelje, mérje, orientálja..."

A centralizálás, s a decentralizálás mértékének számos alapvető kérdése még nyitva van ugyan, de feltételezhető, hogy a decentralizálás nehezen elért, eddigi eredményeit nemcsak megőrizni, hanem még továbbfejleszteni is lehet.

De már a mai körülmények is elégségesek ahhoz, hogy megkérdőjelezzék a szakigazgatás "legfontosabbnak" tekintett, s a legtöbb munkatárs által legszivesebben végezni kívánt funkcióját.

A hagyományos szakmai irányítás és ellenőrzés tehát nem azért szorul vissza a szakigazgatási apparátus munkájában, mert a különböző egyéb feladatok elvonják őket ettől, a "legfontosabbtól", hanem mert ténylegesen az egyéb feladatok váltak fontosabbá: az államigazgatás számára más feladatok kerültek előtérbe.

Nem kívánjuk itt idealizálni az államigazgatás tevékenységét; bizonyos, hogy mint minden szervezetben, a különböző szintű tanácsoknál is sok a feleslegesnek minősíthető munka, s az "üresjárat". Bizonyos, hogy készülnek felesleges jelentések, kimutatások, s az ügymenet számos ponton lenne ésszerűsíthető. Ez azonban nem mond ellent annak, hogy - esetleg rosszul szervezett formák között - ma lényeges tevékenységeket végeznek.

Előtérbe került például a gazdálkodási funkció, az oktatás feltételeinek fejlesztésére évről-évre rendelkezésre bocsátott összegek allokálása; ehhez a fejlesztendő vagy leginkább rászoruló területek, iskolatípusok kijelölése, azaz fejlesztési koncepciók kidolgozása. Előtérbe került a társadalmi-gazdasági változások folyamatos felmérésének igénye: demográfiai elemzések a jövőbeni iskolatípusok kialakításához; jövedelem-elemzések a kollégiumi hálózat tervezéséhez; a regionális fejlesztésekhez kapcsolódó változások

felmérése, amelyek az iskolatípusok vonzáskörzetének változásait jelentik - és így tovább. Hasonló feladat a pedagógusok élet- és munkakörülményeinek ismerete, a javításra vonatkozó lehetőségek keresése, s mindezekhez a megye politikai és társadalmi szervezetei együttműködésének szervezése.

Valójában többé-kevésbé ezeket a feladatokat végzi már ma a szakigazgatási apparátus. /Mi irányítjuk az óvodai fejlesztést. 1970 óta az eredetileg tervezett 1300 helyett 5000 óvodai férőhelyet sikerült létrehozni. A gyerekek 80 %-a óvodába jár az általános iskola előtt"/2/. "Saját elgondolásunk szerint - korábban, mint országosan - ösztöndíjat kezdtünk folyósítani a fizikai dolgozók gyermekeinek. A vonatkozó rendelkezést a Megyei Tanács hozta. Kollégiumokat építünk, bizonyos iskolákban bevezettük a magnós-oktatást, a megyei studióban készülnek a szalagok. A felnőtt-oktatásban bevezettük a heti kétnapos oktatási formát. Ilyen kísérletek innen indultak el. Különösen a módszerek dolgában volna lehetőségünk többre is, de ahhoz, hogy több legyen, sokmindent végig kellene gondolni, amire nincs elég energia, nincs elég idő" /8/. "Amit igazán sikernek éreztem, az a tsz-ek kulturális alapjainak felhasználását elemző vizsgálatom volt. Kiderült, hogy a legtöbb tsz együtt kezeli a szociális és a kulturális alapot, ebből adják a segélyeket, ahelyett, hogy klubot csinálnának, továbbképzéseket... S miközben az egyik járás területén 3,5 millió a tsz-ek - gyakran elfecsérelődő - kulturális alapja, addig ugyanott a művelődési ház 2 millió forintos állami támogatást kap... Ezek a kérdések éjszaka is izgatják az embert. Ez volt eddig a legérdekesebb munkám; megyei értékelés született belőle" /12/.

A többség azonban nem tudja, vagy nem akarja tudomásul venni, hogy éppen ezek lennének a mai igényeknek megfelelő feladataik.

A régi képzetekhez ragaszkodnak, tanfelügyelők akarnak lenni, mert ezt ígérték nekik, s mert ehhez értenek. Képzeteikért, s csalódottságukért tulajdonképpen a szakigazgatás vezetői a felelősek: "Amikor hívunk valakit, azt ígérjük neki, hogy nem fog elszakadni a pedagógiai munkától. Igazán ezzel csapjuk be őket... Tulajdonképpen nem tudja az ember, hogy mit vállal. Magam is azért vállalkoztam, mert nem tudtam, hogy itt mi vár rám. A tanfelügyelőim is mind azt mondják most, ha tudták volna, mi a feladat, egyikük sem vállalta volna" /8/.

A szakigazgatás vezetői azonban csak mérsékelten hibáztathatók azért, hogy nem ismerték fel a szakágazat funkcióinak változásait, az új követelményeket, s az ehhez illeszkedő káder-igényeket. Mindezt csak az irányítás magasabb szintjeiről lehet áttekinteni, az új követelményeket nyilvánvalóvá tenni, a változás folyamatait tudatosan irányítani.

Mindozzsal együtt óhatatlanul felvetődik a kérdés: milyen típusu munkatársakra lenne máris szüksége az államigazgatásnak? Vajon feltétlenül a szakmai /pedagógiai/ hozzáértésnek, a pedagógiai tapasztalatnak, tekintélynek kell-e meghatározó kritériumnak lennie?

A mai tapasztalatok arra intenek, hogy az államigazgatásban dolgozó pedagógusok elsősorban nem a szakmai ismereteiket hasznosítják.

A kérdőívben megkérdeztük: "Jelenlegi munkájában mennyire tudja hasznosítani eredeti szakmája ismeretei közül az alábbiakat?"

A válaszok szerint:

	Egyáltalán nem vagy kevésbé	Jelentősen vagy teljes mér- tékben	Egyi 10
	az összesen %-ában:		
- konkrét szakismereteit /pl. szaktárgyi ismereteit/	43	57	
- eredeti szakmája <u>helyzetének</u> , körülményeinek ismereteit	18	82	
- onnan származó <u>személyes</u> is- meretségeit	41	57	

Az eredeti szakmai helyzetének, körülményeinek ismerete, a többi pedagógussal együtt megélt sors, a jellegzetes szükségletek és törekvések ismerete az, ami indokolja, hogy a jövőben is a szakma diplomájával rendelkezők kerüljenek az államigazgatás szakágazataiba; s nem a speciális szakismeret.

A szakma diplomásai - akiktől azonban nem annyira a tökéletes szakmai tudást kell megkövetelni, hanem /lehetőleg a belépés előtt/ a ma szükséges ismeretekkel kell felkészíteni; államigazgatási, statisztikai, szociológiai ismeretekkel a felmérések, áttekintések készítésének technikai, módszertani ismereteivel.

Nem tudjuk itt megfogalmazni azt az új követelmény-rendszert, amit az államigazgatásban majd ki kell alakítani a szakigazgatás új feladataival, s e feladatok ellátására alkalmas

emberekkel kapcsolatban.

Amig azonban ellentmondás van egyfelől az elvárt és végzett munkájuk, másfelől vágyaik között, amig nem válik egyértelművé, hogy mik a valóságos, most és a jövőben igényelt feladataik, addig az államigazgatás a boldogtalan, eredeti szakmájába visszakiváncosuló szakemberek ideiglenesnek tekintett munkahelye lesz - mint a vizsgált megyében is.

5. Az államigazgatáshoz kötődés feltételei

Az eddigiek után talán nem meglepő, hogy arra a kérdéssükre: "Ha választás elé kerülne, hol folytatná szivesebben életpályáját?" - 30 % válaszolta, hogy az államigazgatásban, 67 % azonban másutt.

A mást választók zöme /63 %-a/ legszivesebben eredeti szakmájában, régi munkakörébe menne vissza; 27 % a réginél magasabb munkakörbe menne, 10 % pedig már nem az eredeti szakmáját választaná, hanem valami mást.

A "tanítani bármikor visszamehetek" az esetek nagyrésztében azonban csak önmegnyugtató illuzió; aki komolyan szembenéz a realitásokkal, az tudja, hogy túl nagy megszakítás után már csak kényszermegoldásként választható az eredeti, sok szempontból messzire távolodott szakma. A kérdőívre adott válaszban a többség /62 %/ úgy ítélte meg, hogy legfeljebb 5 évig tartó megszakítás esetén van visszafelé út. Csupán a kisebbség optimistább: 6-8 év megszakítást is lehetségesnek vél 13, s 10-12 évet is 10 %-uk.

Noha visszafelé is, máshova is vezetnek utak a tanácsapparátusból, a valóságban - a nosztalgikus vágyak ellenére - sokkal előnyösebb az idekötődés, alkalmankint az objektív tényezőktől behatárolt, kényszerű kötődés.^{x/}

^{x/} A kényszerű kötődés jelenségére elsőként az iparvállalati vezetők körében végzett vizsgálat hívta fel a figyelmet. Számos környezeti, szervezeti és személyi tényező hat a vállalati vezetők mozgására, s ezért - bár körülményeikkel igen sokan elégedetlenek - az adott vállalatnál nem képesek elmozdulni. L. erről: Laky Teréz: Kötődés a vállalathoz. Valóság, 1976/12.

Bár a szakigazgatási apparátusban sokkal kevésbé érzékelhetőek a kényszerű kötődést kiváltó körülmények, mint a gazdasági vezetőknél, kétségtelenül léteznek és bizonyos esetekben meghatározóan hatnak.

Lehetőségeik mégis nyitottabbak. Mindenekelőtt azért, mert az oktatás- és népművelés egész szervezetrendszere még sok, jól képzett embert igényel. S bár az oktatás számos területén fokozódik a specializálódás, s ezzel az egyes iskolatípusok - például a főiskolák, egyetemek - zártabbá válása, ez még nem érinti a tanácsapparatban dolgozó, zömmel általános iskolai és középiskolai tanárokat - számukra, legalábbis elvileg még számos, elérhető poszt marad. Ezenkívül az irányító politikai szervezetek, s a megye különböző társadalmi szervezetei is szívesen látják a tanári diplomával rendelkezőket.

A nyitottabb lehetőségek, s a többség elvágása ellenére a tanácsapparátusból viszonylag kevés az eltávozás. Az adatok szerint az elmúlt 5 évben a szakigazgatási apparátusból 8% ^{átlagosan évi} $\frac{\text{kb. } 5 \text{ fő}}{\% \text{ távozott el}}$, ^{összesen} $\frac{\text{közülük}}{\%}$ 5 fő ment vissza eredeti szakmájába. A többiek magasabb magasabb funkcióba mentek: innen került ki a színház igazgatója, a megyei művelődési otthon igazgatója, néhányan iskolaigazgatónak vagy igazgatóhelyettesnek mentek. Azaz: bár a többség szívesen elmenne innen, valójában nem olyan nagy a mozgás.

A távozás okai között nagyjából egyforma arányt képvisel a tanácsapparátusban végezhető munkával azonosulni nem tudás, az innen "taszítódás", illetve a más, az igé-

nyeknek jobban megfelelő - vagy annak ígérkező - munkakörök /különösen az igazgatói, igazgatóhelyettesi posztok/ "vonzása".

A tanácsapparátusi munkát, követelményeket vállalni nem tudók 1-2 éven belül elmennek, jellegzetesen ők mennek vissza tanítani. A korábbinál magasabb munkakörökbe távozóknak többsége hosszabb időt töltött el a tanácsapparátusban, amikor ment el, amikor kedvező lehetőség kínálkozott, egy-egy igazgató nyugdíjba ment, máshova helyezték, stb.

Valójában mennyire kötődnek a ma ott dolgozók az államigazgatáshoz? A kérdésre természetesen lehetetlen pontos választ adni, inkább csak a helyzetből következő valószínűségeket tekinthetjük át.

Az, hogy mennyien mennek el, vagy mennyien maradnak, - mint a fluktuációs folyamatoknál általában - elsődlegesen mindig a környezeti feltételek függvénye: kínál-e vonzóbb lehetőségeket a környezet vagy sem. Ezen belül azonban lényeges, hogy kiknek kínál, illetve, kik tudnak élni a kínálkozó lehetőségekkel.

A kérdőíven sokféle tényezőt soroltunk fel, hogy felmérhessük: mekkora szerepük van távozás vagy maradás szándékainak formálódásában. A válaszokat természetesen messzemenően meghatározzák az eddigi életutak, az eredeti szakmában és a tanácsapparátusban eltöltött idő, az egyéni ambíciók és az egyén által érzékelt, mai mozgási lehetőségek. Összességükben mégis tendenciákat jeleznek: a többség által érzékelt körülményeket.

A kérdőív eredetileg négy fokozatu skáláját ezuttal három csoportra összevonva ismertetjük.

Az "egyáltalán nem" és "alig" válaszokat tekintjük úgy, mint nem kötő tényezőket. Eszerint:

	Az államigazgatáshoz			Együt 100
	nem k az összesen	közepesen ö t %-ában	nagyon i	
- az itt megszerzett speciális szakismeretek	34	44	16	
- az itt eltöltött idő, a követelmények, a szokások, a munkaterület ismerete	28	48	25	
- az itt elért beosztása	49	43	3	
- az itt elért jövedelme	44	44	5	
- életkora	64	16	12	
- a munkahely társadalmi presztizse	56	36	2	
- a szélesebb áttekintésű, irányítási feladatok	15	38	39	
- a munkaköréből származó személyi tekintély	61	33	-	
- a munkájából következő, széleskörű társadalmi kapcsolat	48	23	23	
- egyéb tényezők			26	

A fenti értékeléseket - az áttekinthetőség kedvéért - egy pontszámokkal történt átszámítás eredményével is illusztráljuk. /Egyáltalán nem: 1, alig: 3, közepesen: 5, nagyon: 7 pont. Tájékoztató: ha mindenki "nagyon" választ adott volna, akkor az elérhető maximális pontszám 427./

A számítás eredményeként kapott sorrend:

	Pontszám:
1. a tanácsapparátusban eltöltött idő	281
2. az itt megszerzett speciális szakismeretek	258
3. a munkából következő, széleskörű társadalmi kapcsolatok	229
4. az itt elért beosztása	210
5. az itt elért jövedelme	205
6. a szélesebb áttekintésű, irányítási feladatok	204
7. a munkahely társadalmi presztízse	179
8. életkora	178
9. a munkaköréből származó személyi tekintély	175
10. egyéb tényezők	112

Ugy tűnhet, hogy az egyik tényező sem köt "nagyon", hiszen csupán a sorrendben első négy helyen szereplőt tekinthetjük úgy, hogy értékük eléri vagy meghaladja az elérhető, maximális pontszám felét. A nagyobb sokaság esetén elvégezhető finomabb elemzések azonban kirajzolnák az élesebb tendenciákat is, például azt, hogy hány éves tanácsi munkaviszonytól kezdődően válnak erősen kötő tényezővé olyanok, amelyek szükségképpen az idő függvényében alakulnak ki; mint az "odaszokás", a feladatok, az eljárások napi rutinná váló ismerete, a speciális szakismeretek, a széleskörű társadalmi kapcsolatok, stb. A jelenlegi elemzésben azonban együtt szerepelnek a látszóban kisebbséget jelentő "régiek", s a többséget képviselő "ujak", az 5 év-

nél rövidebb ideje itt dolgozók. Emellett nyilvánvaló, hogy egy-egy tényező rendszerint nem önmagában hat /bár ilyenek is lehetnek/, hanem többnyire a tényezők egy-egy csoportja együttesen; például az eltöltött idő és az életkor; az eltöltött idő és a megszerzett szakmai ismeretek, stb. Ezért, bár ezuttal külön-külön elemezzük az egyes tényezőket, ezt elsősorban néhány részlet megvilágítása kedvéért tesszük.

A kapott sorrend szerint haladva:

1. Teljesen általános tapasztalat, amit a különböző társadalmi csoportokban végzett elemzések, s az országos statisztikák egyaránt tükröznek, hogy ugyyszólván minden munkahelyen az első számú, legerősebben oda kötő tényező az ott eltöltött idő, a feladatok, a szokások, az emberek ismerete.

"A munkahelyen eltöltött idő" valójában nagyon sokféle, bonyolultan összefüggő folyamat egyszerű kifejezője. Benne van az életkor változása; a múltó évekkel egyre inkább a megszokotthoz ragaszkodás, az egyre nagyobb jártasság a saját feladatokban, s az ebből fakadó sikerek; a személyi kapcsolatok, a munkahely közösségében elfoglalt hely; de mindenekfelett az, hogy az itt fokozatosan megszerzett, sokféle ismeret csak itt, ^{vagy} a legjobban itt hasznosítható. Az éveken át gyűlő, minden újabb nappal újabbakkal gyarapodó

x/ Magam pl. a már idézett iparvállalatok vezetői körében végzett vizsgálat során készítettem erre vonatkozó elemzéseket. A mintegy 600 gazdasági-műszaki vezető 78 %-a közölte, hogy a legerősebben a vállalatnál már eltöltött idő köti oda. Ennek alapján ismerttem az országos statisztikai adatokat is.

ismeret-halmazt a legnehezebb feladni. Feladását általában csak nagyon jelentős, egyéb előnyök kompenzálják, s természetesen nem egyszerűen anyagi előnyök. Ha ilyeneket nem kínál a környezet, akkor - kisebb-nagyobb elégedetlenségeik ellenére inkább maradnak.

Az adott esetben a vélemények inkább ellentétes tendenciákat tükröznek. Ez a fajta kötődés csupán a megkérdezettek negyedénél jelentkezik erősen kötő tényezőként, azaz nagyjából akkora körnél, mint a 10 évnél régebben itt dolgozók /22 %/. Ez arra enged következtetni, hogy a hosszabb, mintegy 10 éves államigazgatási gyakorlat sem verseng még az előző szakma rutinjával, az ott szerzett tapasztalatokkal. /Emlékeztetünk rá, hogy a pedagógusok és népművelők 45 %-a több mint 10 évet töltött el eredeti szakmájában./ A jelenségből adódó következtetést tehát úgy is megfogalmazhatjuk: valószínűleg minél hosszabb volt az eredeti pályán eltöltött idő, annál lassabb a helyismeretből származó ismeretek felhalmozódása, s kötő tényezővé alakulása. Ebből következően: az államigazgatásba fiatalabb, rövidebb gyakorlati idővel rendelkező, s ezért eredeti szakmájához kevésbé kötődő munkatársakat kellene keresni. /Ezt számos egyéb körülmény is indokolná./ Természetesen e feltételezés jogosságát - csakugy, mint a még következőkét - másutt és más módszerekkel is meg kell még vizsgálni.

2. Az itt megszerzett speciális szakismeretek, mint a kötődést elősegítő tényezők részben szerepet kapnak az eltöltött időhöz kapcsolódóan is. A megszerzett államigazgatási ismeretek azonban önmagukban is köthetnek, többféle

módon is. Egyfelől: gyarapodásukkal párhuzamosan - ugyan- csak az idő függvényében, - bár mint láttuk, elég hosszú idő során - s az új feladatoknak megfelelően - fokozato- san háttérbe szorulnak az eredeti szakma ismeretei. A gya- korló pedagógusok szakmai rutinja gyarapszik, továbbképzé- seken vesznek részt - az államigazgatásba kerülők fokozato- san elvesztik kapcsolatukat a szakma belső életével, fejlő- désével. Kivülről nézik a kísérleteket, tudnak is róluk, de maguk már nem résztvevői. Néhányan megpróbálják a folyama- tot lassítani azzal, hogy - külön engedéllyel - valahol tanítanak. Az ilyen kísérletek azonban ugyszólván remény- telenek. Mint valaki elmondta: engedélyezték, hogy az egyik közeli iskolában a szaktárgyát tanítsa. Néhány hét múlva ki- tünt, hogy az órarend s a hivatali munka követelményei össze- egyeztetethetetlenek; hivatali kötelességei miatt folyton le kellett mondania az órákat. Nagyon sajnálta, mert úgy érezte, hogy mint pedagógus sikereket tudott volna elérni. Most már le is mondott arról, hogy újra taníthasson.

Az ilyen nosztalgikus kísérletek egyre ritkábbak. S bár - mint az előzőekben idéztük - 57 % úgy érzi, hogy konk- réte szakismereteit jelentősen vagy teljes mértékben tudja az államigazgatásban is hasznosítani, az arány az évek múlá- sával fokozatosan csökken.

Ugyanakkor a felgyült államigazgatási ismeret zöme is elveszik akkor, ha valaki elhagyja a tanácsapparatust. A mintában szereplők 59 %-a úgy véli, hogy az itt megszerzett speciális ismereteknek csak mintegy 30 %-át hasznosíthatná más pályán, az eredeti szakmájában, vagy másutt. További 25 %

az ismeretek legfeljebb felét véli hasznosíthatónak, s 8 %
tétélez felennél többet. Azaz, az itt megszerzett ismeretek
valójában csak itt értékesíthetők; s minél többet kellene fel-
adni belőlük más munkahely kedvéért, annál inkább hatnak a
változtatás ellen. Kényszerűen kötő tényezővé azonban álta-
lában csak más tényezőkkel együtt válik, hiszen sokféle új
munkakörben nagyon jól lehet boldogulni az államigazgatási
ismeretek akár teljes feladása esetén is. Ezért az államigaz-
gatás elsődleges érdeke, hogy olyan képzést, s olyan ismeret-
eket adjon, amely az államigazgatási pályára képesít és orien-
tál - például néhány évi szakmai gyakorlat után speciális elő-
képzést, esetleg az előléptetéseket, fizetéseket is befolyá-
soló folyamatos szakmai továbbképzést.

3. A társadalmi kapcsolatok. A szakigazgatási szerv munka-
társainak - feladataikból következően - nem egyforma mér-
tékben, de számos, felettes irányító szervvel, megyei intéz-
ménnyel, s az irányításuk alá tartozó szervezettel van köz-
vetlen, személyes munkakapcsolata. Például az irányító mi-
nisztériummal 28, a minisztériumhoz tartozó országos intéz-
ményekkel 26, a megyei pártbizottság illetékes osztályával
34 %-uk tart közvetlen, rendszeres, személyes munkakapcso-
latot. A megyei KISZ-bizottsággal, a Hazafias Népfronttal,
s más, megyei intézményekkel 21 %-uknak van állandó kapcso-
lata. Magától értetődően szerteágazó, személyes kapcsolataik
vannak a különböző szintű oktatási és művelődési intézmények
nél, s ismerik őket a megye egész államigazgatási apparátusá-
ban.

A munkakapcsolatok - a dolog természeténél fogva -
együttal személyi, társadalmi kapcsolatok is. A közélet

szereplői közé tartoznak, kompetensebb helyekről származó információkkal rendelkeznek - s ez nyilvánvaló társadalmi rang-emelkedést jelent. /Mint valaki megfogalmazta: "Ezekben a munkakörökben talán a presztizs a legvonzóbb. Kiemelkedés a beosztott pedagógusok közül, mégis csak irányító szervnél, irányító munkakörben létezés. A szavára oda kell, hogy figyeljenek, mert államigazgatási úton is érvényesítheti befolyását."/ Ez azonban, miközben a kötődés egyik tényezője, egyuttal az életpályák további alakításának is eszköze. A közélet szereplői "szem előtt" vannak, a legkülönbözőbb irányító szerveknél az elsők között gondolnak rájuk, amikor új munkatársakat, vezetőket keresnek.

Ezért kötő tényező lehet mondazoknál, akik különböző okok /például adott szakmai képesítésük/ miatt nem számíthatnak arra, hogy máshova vezető beosztásba mehessenek, vagy pedig a hosszú távollét miatt nem tudnak, s nem akarnak visszamenni beosztott pedagógusnak sem. De éppen azoknak, akiknek pályája még nyitott, s képzettségüknél, koruknál fogva sokféle posztra alkalmasak, valójában a társadalmi kapcsolatok révén, s annak feladása nélkül változtathatnak munkahelyet.

4. Az itt elért beosztás. A korábbiakban ismertettük, hogy ki milyen munkakörbe lépett be a tanácsapparátusba, s mi a mostani munkaköre. A két adat összevetéséből kiderül, hogy a tanácsapparátusba kerülés óta csupán mintegy 20 %-uk lépett előbbre, mégpedig az induló státuszhoz képest 1 fokozatot, /pl. előadóból főelőadóvá/ 5 %, 2 fokozatot 12 %, 3 fokozatot 2 %-uk; mintegy 80 %-uk státusza azonban nem változott.

Természetesen - mint erre korábban már utaltunk - a tanácsapparátusba, irányító szervhez, irányító munkakörbe kerülés a többség számára eleve előbbrelépést jelentett. A munkakör társadalmi tekintélye, fontossága 46 %-ukat vonzotta; mégis, az így elért beosztását mindössze 3 % tekinti olyannak, ami nagyon ideköti. Azaz, az elért beosztást nem értékelik nagyra. Ehhez járul, hogy a tanácsapparátusban nincs komoly esélyük a további előmenetelre. A fizetésük még emelkedhet, de magasabb státuszba csak kevesen kerülhetnek: a mai előadókból főelőadók lesznek és - talán! - 1-2 főelőadóból lehet csoportvezető, vagy osztályvezető. Azaz, a tanácsapparátusba kerüléssel sokan el is érték életpályájuk legmagasabb pontját. /" 31 éves vagyok. A mai fizetésem 3800 Ft. Előmeneteli lehetőségem az, hogy főelőadóként eltölthetek egy életet. Akkor szabályosan emelkedhet a fizetésem, mindjuc 2 évenként 100 Ft-ot. Ezt nem tudom pontosan, mert eddig szabálytalanul emeltek. De nem innen megyek nyugdíjba - ezt nem lehet egy életen keresztül csinálni". /12/

Egyebek között ezért is oly vonzóak az igazgatói, igazgatóhelyettesi munkakörök, s az előbbrejutás olyan lehetőségei, mint más irányítószervhez kerülés.

Ez a beosztás mégis társadalmi rangot jelent, de inkább csak az újabb lehetőségek számbavételekor. /"Társadalmilag óriási törést jelentene, ha valamelyik, általunk irányított intézményhez mennék beosztottnak. Ez tulajdonképpen el sem képzelhető. Most az értekezleten ott ülök az igazgató mellett a pulpituson, hozzászólok, odafigyelnek a szavamra. A következő munkahelyem presztizse nem lehet kisebb, mint a jelenlegi". /12./

A beosztás miatt ezért inkább csak azok kötődnek, akiknek életpályája különböző okok miatt /például életkoruk, adott szakmai képesítésük stb/ miatt már beszűkült: a jelenleginél magasabb beosztást már nemigen érhetnek el. Ilyen értelemben: minél zártabb a pálya, annál erősebb a kötődés az adott beosztáshoz, s azt csak kényszerűségből, feloldhatatlanná váló konfliktus eséén hagynák el.

*A "beosztás" - csakugy, mint a jövedelem - valójában sokaknál háttérbe szorulna, ha vonzó feladatok nyujtanának sikerélményt, s az itt dolgozók eredményesnek érezhetnék tevékenységüket. Így a tanácsapparátusban végezhető munka rangja csökkenti munkaköreik, elért beosztásuk rangját.

5. Az itt elért jövedelem - a vélemények szerint - vagy egyáltalán nem, vagy legfeljebb közepesen köt. A kezdők jövedelme kétségtelenül csak kevéssel haladja meg a korukbeli, gyakorló pedagógusok törzs-fizetését, s ezért joggal érzik, hogy nem érné őket komoly anyagi veszteség - sőt, külön munkákkal esetleg anyagilag előnyösebb helyzetbe is kerülhetnének - ha visszamennének tanítani.

Az idősebbeknél - ha nem is néztek komolyan szembe vele - némiképpen más a helyzet. Nemcsak az eredeti pályára visszatérés lehetősége zárult le, hanem a kortárs-pedagógus fizetését sem vállalnák. Egyikük, aki már 10 évnél régebben van a tanácsapparátusban, így látja a lehetőségeket:

"Gondolkodtam is azon, menjek-e vissza tanítani. Ami ellene szól, hogy mégiscsak kiestem a gyakorlatból. Ezenkívül a mostani fizetésemhez képest a tanári jövedelem erősen visszavetné a családi jövedelmet. 3000 forintos fizetéssel, ami

majdnem csak a fele a mostaninak, már nem boldogulnánk. A gyerekeim megnőttek, a család beállt egy életszinvonalra, ekkora esést nem lehetne elviselni." /8/.

Az elért jövedelem azonban csak a visszafelé vezető utat zárja le; a magasabb fizetéssel járó, magasabb beosztások számukra is vonzóak lehetnek.

6. A szélesebb áttekintésű, irányítási feladatokkal kapcsolatos, nagyon is ellentmondásos képhez ezuttal egy további, ugyancsak az ellentmondásokat tükröző adalék járul. Miközben - a többség szerint - ez volt a legvonzóbb az államigazgatásban, ezért vállalták ezt a munkakört; majd ennek hiánya miatt éreznek csalódást, végülis sokakat mégis ideköt. Igaz, hogy a "közepesen" és a "nagyon" válaszok egyforma arányúak, s távolról sem mindenki elégedett a mai lehetőségeivel, mégis érzékelődik, hogy vannak ilyen feladatok, még ha sok formalitás, feleslegesnek vélt tevékenység közepette is.

7. Az életkor. A mintánkban szereplők életkori megoszlása a következő:

	Az összesen %-ában:
30 év alatti	8
31 - 35 éves	15
36 - 40 "	34
41 - 45 "	20
46 - 50 "	10
51 - 55	2
56 és több	11

Az országos statisztikák szerint - mint már utaltunk rá - a fiatal szakemberek a leginkább mobilak; többször is változtatják munkahelyüket, mert keresik a számukra leginkább megfelelőt. Az életkor előrehaladásával azonban - eléggé

természetesen - a munkahely változtatások száma fokozatosan csökken.^{x/} Általában - a statisztikai valószínűségek szerint - a 40 éves kort lehet olyan határnak tekinteni, mint ami alatt a szakemberek még nem tekintik lezártnak pályafutásukat, véglegesnek adott helyüket, mert még képesnek érzik magukat új feladatok ellátására, az új környezet új fejtételeihez való alkalmazkodásra. 40 év felett viszont a többség szívesen megállapodik, hogy - ha ambíciói vannak - akkor területük jó szakértőjeként produkálhassanak.

A mintánkban szereplők zöme 40 év alatti, s már csak ezért is joggal érezhette, hogy ~~élet~~korára még nem köti ide. Az 50 év felettiéknél azonban az életkor az erős, többnyire kényszerűen kötő tényezők egyikévé válik.

8. A munkakörből származó személyi tekintély kötődést előidéző hatását nagyon csekélynek minősítették a kérdőív kitöltői. A tagadó válaszok - feltételezésünk szerint - jórészt a kérdés pontatlanságából következnek. A kérdésből ugyanis hiányzott az, hogy kik előtt lehet tekintélyük?

A külső kapcsolataikat jelentő szervek előtt, vagy a tanács apparátusán belül, vagy pedig az alájuk rendelt intézményeknél?

^{x/} A legnagyobb arányban a 21-25 éves műszaki, illetve adminisztratív alkalmazottak változtatnak munkahelyet; a korcsoporthoz tartozók mintegy fele. A 46-55 éves műszaki alkalmazottaknak már csupán 14, az adminisztratív alkalmazottaknak 22 %-a, az 55-60 éveseknek pedig már csak 10, illetve 15,5 %-a változtat.
Munkaügyi adatgyűjtemény, I. kötet, 202-204. old. KSH, 1972.

A kérdőív összeállításakor kizárólag az utóbbira gondoltunk, mert az interjúk során számos adalék figyelmeztetett a kérdés fontosságára.

Nem biztos azonban, hogy az egyértelműben megfogalmazott kérdésre őszinte választ kaptunk, mert itt a hatalmat gyakorló szerv, s az alárendelt szervezetekben dolgozók viszonyáról van szó.

Kétségtelen, hogy a szakigazgatási szerv minden munkatársa olyan pozícióban van, hogy - mint az előzőekben már idéztük - ha szükségesnek tartja, "államigazgatási úton is érvényesíteni tudja beolyását".

Azaz, szaknyelven szólva - "hatalmi pozícióban" vannak.^{x/}

Ennek - még ha maguk nincsenek is tudatában - teljes mértékben tudatában vannak az alárendeltek. Minden iskolaigazgató tudja, hogy az iskoláját látogató szakfelügyelőtől, az általános felügyeleti vizsgálatban résztvevők véleményétől mennyi minden függ: saját életpályájának alakulásától az iskolának jutó anyagi javak mennyiségéig. Noha az iskola-

^{x/}A "hatalom" kifejezésnek itt nincs politikai tartalma. A kifejezés itt azt jelenti, hogy a hatalmi pozícióban lévők társadalmilag legitimizált módon rendelkeznek azokkal a társadalmi/ugyancsak legitimizált jutalmazási és szankcionálási eszközökkel, amelyekkel másokat - azok ellenállása dacára is - engedelmességre készíthetnek.

Itt nem térhetünk ki a "hatalom" szociológiai meghatározása körüli világméretű vitára, amely Max Webernek a "hatalom", illetve az "uralom" /autoritás/ meghatározása körül évtizedek óta folyik. Hazánkban is többféle kísérlet történik a fogalom meghatározására, s bár a különböző definíciókban vannak közös elemek, még nincs egységes definíció.

igazgató munkájának, a tantestület tevékenységének minősítésébe, az oktatásra- köznevelődésre szánt források szétosztásába más hatalmi szervek is beleszólnak, vagy beleszólhatnak, a szakigazgatásban dolgozók szava önmagában is perdöntő lehet.

S bár az alárendelt intézmények vezetőinek az elmúlt 10-15 évben megnőtt az önálló döntési jogköre, számos, lényegi kérdés az irányító hatóság jogkörében van, egyéni, személyi minősítésük és a központi források szétosztása, kedvezmények juttatása vagy megvonása, stb. Azt is tudják, hogy a minősítéseknek, a juttatások szétosztásának rendszerint kevés az objektív kritériuma /például sokminden egyaránt kellene mindenütt/ s ezért a döntésekben óhatatlanul nagy szerepet kapnak a szubjektív elemek, a személyi rokon- és ellenszerek.

Ezért - ösztönösen is - a rokonszenv megnyerésére, jó benyomások keltésére törekszenek. Az iskolát, intézményt látogató szakigazgatási dolgozó pedig először kellemes meglepetésként azt érzékeli, hogy tegnapi kollegái milyen megkülönböztetett szivélyességgel fogadják; az igazgató maga kívánja lesegíteni kabátját, a tantestületi értekezleten a legnagyobb figyelemmel hallgatják minden szavát, sőt, gondosan jegyzőkönyvezik is.

A legtöbben - a legjobb hiszeműen - készek mindezt személyi vonzásuknak tulajdonítani, s minden újabb látogatás csak megerősíti őket abban, hogy kiválóan alkalmasak posztjukra. Később már természetesnek is találják a különlegesen szivélyes fogadtatást, s azt találnák szabálytalannak,

Ha valahol nem így történe. Együttal a pozíciójukból eredő kötelességüknek tekintik, hogy ha kell, megvédjék a hozzájuk tartozó intézmények érdekeit, segítsenek megkeresni a kiskapukat, fedezzenek "nem egészen szabályos" döntéseket, stb.

A fenti mechanizmust az interjúkban elmondott, sokféle történet tipikus mozaikjaiból raktuk össze. /A rendkívül kifejező példákat azért nem idézzük, mert konkrét vonatkozásaik miatt szereplőik esetleg azonosíthatók lennének./

Az előzőekhez sietünk hozzátenni, hogy a fenti kapcsolatokból a szakigazgatás dolgozói számára általában nem származik semmiféle jogtalan személy előny. Noha ilyenek léte sem kizárt, a megyében még nem volt rá példa. Sőt, ezekből a kapcsolatokból még baráti kapcsolatok sem formálódnak. Bármilyen szivélyes is a viszony, ez általában megmarad a munkakapcsolatok keretei között.

Csak hogy az egyéni, személyi előnyöknél valójában jóval nagyobb tényező a hatalmi pozícióban létezés, a hatalmi eszközök használatának jogköre. Ez a társadalomban - mindenütt, ahol hatalmi viszonyok léteznek - óhatatlanul meghatározza a cselekvéseket, a magatartásokat, a személyiség alakulását. S minél nagyobb a felettes szervek döntési jogköre, minél több cselekvés függ hozzájárulásuktól, annél erőteljesebben alakulnak ki az alá-fölérendeltségi viszonyrendszer társadalmilag nem kívánt kísérőjelenségei. A megoldást csak a függőségi viszonyok minimalizálása, az intézményi önállóság növelése igéri.

Addig azonban - sokak számára - a kötődés egyik lényegi tényezőjévé válik a hatalmi pozíció birtoklása, még akkor is, ha ez mint indítóok nem is válik tudatossá, sőt

esetleg tagadják is szerepét.

9. Egyéb tényezők. Életkortól, a tanácsapparatban eltöltött időtől, a speciális szakmiseretek meglététől vagy hiányától, és számos más tényezőtől függetlenül lehetnek olyan, objektív tényezők, amelyek kényszerűen kötnek az adott munkahelyhez. Ilyen tényező többeknél a munkáltatói támogatással, hozzájárulással megszerzett lakás, ami - legalábbis amíg a kölcsönt le nem törlesztik - anyagi és erkölcsi kötelezettséget jelent. Vannak, akik egészségi állapotuk miatt nem változtathatnak munkahelyet, másnak a családi körülményei nem engedik meg a változtatást.

Mint erről már szó volt, a különböző tényezők rendszerint nem önmagukban, hanem a többivel összefüggésükben váltják ki a szorosabb vagy lazább kötődést. Elég lehet egyetlen ok - mint például a lakás, vagy a nyugdíjazás előtt állóknál az életkor - amely önmagában is meghatározó lehet; másoknál több tényező együttesen sem okoz erős kötődést. Az egyes tényezők szerepét, illetve komplex hatásukat lehet a fentieknél pontosabban is mérni. A tendenciák, valószínűségek adott felmérése azt mutatja, hogy a szakigazgatásban dolgozók esetében kevés a komoly kötődést eredményező tényező. Egyesek ugyan kényszerűen is kötődnek, a többség azonban, megfelelő alkalmak esetén úgy válhatna meg a tanácsapparatustól, hogy inkább csak az ott töltött időt érezné veszteségnek.

Vélemények az államigazgatás, mint pálya választásának feltételeiről

A kérdőív utolsó kérdésében mindenkit arra kértünk: írja le röviden, véleménye szerint mik az elsődleges feltételei annak, hogy a más szakmával rendelkezők az államigazgatást válasszák életpályájuknak?

A felsorolt 133 tényező egy része kemény kritika a pályával szemben. /"Életpályának nem lehet választani, mert az illető személyisége súlyos károsodást szenved" /5/; "A szakmában maradjanak; csak az válassza az államigazgatást, aki a bürokráciát el tudja viselni" /10/; "Elhidegülés a hivatástól. Kudarcélmény. Szereplési vágy. Szervezési és vezetési terület vonzása. Családi körülmények" /12/; "Aki a szakmájában teljes lehetőséget talál igényei kielégítésére, ezt a szakmát nem választja" /24/; "Életpályának más szakmával rendelkező, szakmáját szerető ember szerintem nem választja az államigazgatást. Néhány évig az újdonság, az ismeretlen feladat vonzó lehet, de nem szünteti meg a nosztalgiát az eredeti hivatás iránt. Ezért is nagy a fluktuáció és ezért nem beszélhetünk élethivatásról" /27/; "Az államigazgatás nehezen képzelhető el hivatásnak, a még tulburjanzó hivatalkodás, felesleges adminisztráció és bürokrácia miatt" /30/.

Néhányan - a kérdést félreértve - azt irták le, hogy ők maguk miért választották pályának; /"A naponta történő vidékre utazás már fárasztó volt, a felajánlott helyi állást emiatt elfogadtam" /42/; vagy, hogy egyesek miért választják. /"Remekül lehet adminisztrálni azt amit nem csinál meg az ember, felfogás és önbecsülés kérdése" /40/; "Annak, aki a saját

Mint látható, ezek összességükben sem rajzolnak ki világos feltétel-rendszer-t. /Az esetleges későbbi vizsgálatoknál a véleményeket másként is felmérhetjük; a most, a kitöltői által ötletszerűen felsorolt tényezőket egyenként rangsorolhatjuk; s abból megállapítható, hogy melyeket tekintik

- Anyagi előnyök /az előző munkahelynél magasabb jövedelem, erkölcsi-anyagi megbecsülés, jobb anyagi feltételek, stb/ 31
- Egyéb anyagi kedvezmények /pl. lakáshoz jutás/ 5
- Az előzőeknél magasabb beosztás és az előmeneteli lehetőség biztosítása 3
- A tanácsi munkakörnek a jelenlegi nagyobb társadalmi rangja 6
- Nagyobb áttekinthetést biztosító feladatok, saját, önálló munkakör, az alá-fölérendelés hierarchikus szintjeinek csökkenése, a korszerűbb, egyszerűbb ügyintézés 28
- Irézzék munkájuk hasznosságát 3
- Jobb munkakörülmények, munkafeltételek, jobb munkahelyi légkör 11
- A tanácsi vezetők becsülfék meg a diplomás dolgozót 5
- A kiválasztás pályázat útján történjen, legyen előzetes képzés 5
- Az eredeti szakmához való visszatérés lehetőségének biztos tudata 2

A kapott válaszok %-ában:

általánosanabbnak tekintett feltételek:

Végülis kevés "utbatgazitó" választ kaptunk. A legumalt sorolták fel ismét /3, 6, 16, 37, 38, 39, stb/. ról nézve vonzó a pálya" /45/. Mások a kiválasztás kritériumai között szakkijában nem ért el megfelelő anyagi megbecsülést, kivül-

Valószínű azonban, hogy a véleménykéres más módszer-

rével sem jutunk sokkal közelebb az államigazgatás vonzóbbá
válásának valószínűsítéséhez, mert a válaszadók ma még

tulajdonosok köztében a valószínűsítés fokozatosan háttérbe szoruló
tevékenységekhez; még azokat tekintik fontosnak, azok érve-

nyesítésének feltételeit keresik. A "tegnapi" és a "holnap"
feladatok meggyéjen még csak nagyon kevesen látják a változás
szükség szerű folyamatait, amelyek ebben a szakágazatban

mélyreható átalakulásokat hoznak.

Ma még csak a centralizálás, - decentralizálás ellent-

mondásait, a régi gyakorlat, s az új követelményeit értéke-

lik: "Az irányításban, a tervezési fejlesztésben a meggyének

lennének elkövetésel. Elhatároztuk például, hogy megszün-

tejük a kis gimnáziumokat. Létréhozásuk 1964-ben szerencsét-

len intézkedés volt; a kisvárosokban, községekben működő,

kis tanuló-létszámú iskolákba nemigen mennék a jó szaktaná-

rok, s a tárgyi feltételek sem biztosíthatók. A csaknem

tucatnyi kis gimnáziumból 1966-ra kétféle maradt. A helyi ta-

nácsok azóta is harcolnak visszaszerzésükért, s egynek már

sikerült is. Így a megye nehezen képes saját koncepcióját

érvényesíteni. Iskola is, óvoda is ott létezik, ahol pénz

van, s nem feltétlenül ott, ahol nagyobb szükség lenne rá"

/2/.

A tartalmi munkában azt látják, hogy "kettősség van

az általános tanulmányi felügyelő - feloldó munkájában.

Az első a pedagógusok irányításához, a második a hitelnoki

munkához van közel. A mi munkánkban több a hivatalnok-típusu

feladat. A legkülönbözőbb feladatokat végezzük a minisztérium,

a pártbizottság, a tanácsai testület, az elnök és az elnökhé-

Lyettes számára és kevesebb a konkrét munka az iskolákban. A munkánk így tanács-centrikus és nem tanulmányi-felügyelet centrikus. Persze, ebbe beletartozik az iskolavezetők önállóága is; vizyázunk kell, hogy meg ne sértsük." /8/

S egy vélemény a köznevelődés területéről: "Véleményem szerint az államigazgatás jelenlegi formája a nevelődés-politikai feladatok végrehajtásában csak formális. A nevelődési intézmények felügyeletének átadása a helyi tanácsoknak, a munkálattól jogok kiadásának ez a formája a nevelődésügy egészének ártalmas. Igazgatónk - főleg a köznevelőkben - kiszolgáltatottak, hiszen a köznevelők vezetői nem értékelik a nem látványos, tudatformáló munkát. Ezért csak azok érvényesülnek, akik jól tudnak "reprezentálni" /60/.

Az ellentmondásokat, utközéseket nap mint nap érzékelik, anélkül, hogy helyzetükön változtathatnának. Aligha lehet vágni, hogy mindazok, akiket mint szakmai tekintéllyel rendelkező, jó pedagógusokat elsődlegesen a pedagógiai tevékenységük irányításának igéretével "csábítottak" ide, maguktól ismerjék fel, hogy erre csak nagyon kis mértékben van szükség, és önként, belső konfliktusok nélkül adják fel azt más, nem-kívánt feladatok kedvéért. Az sem várható, hogy ők ismerjék fel és határozzák meg a ma igényelt feladatokat - mindezt az államigazgatás, a szakigazgatás felső szintjén kell a maiál jóval világosabban körvonalazni. A feladatokra lehet aztán kiválasztani az arra alkalmas embereket, - kialakítva az "alkalmasság" sokkal egyszerűbb kritériumát;

kipróbálni a pályázati rendszert, az előzetes képzést,

stb.

E szükséges feltételek segítik csak elő, hogy a szak-
igazgatásból elvágyó, boldogtalan, helyüket nem találó em-
berek helyett azt hozzáférő, életpályájuknak tekintő emberek
végezzék az állami igazgatás feladatait.