

Sánta Katalin

A változás reményteli szigetei

Amikor tanár ismerőseimmel beszélgetek, kétféle téma szokott előkerülni. Egy „hogya vagy, mi van most a suliban?” kérdésre egyrészt a gyerekekkel/diákokkal kapcsolatos sztorik jönnek válaszul, amiben beszámolnak mindenféle vicces, frappáns vagy meghökkentő kalandról. Egy váratlan mondatról órán, egy nehéz helyzet szép megoldásáról, egy apró áttörésről. Nagy energiát hallok ki ezekből a sztorikból, lelkesen, izgatottan mesélnek, ami engem is teljesen magával ragad.

A másik történet a „rendszeréről” szól. Körlevelekről. Újabb elvárásokról. Olyan döntésekről, amelyek „fent születtek”, és itt lent már csak végrehajtani kell őket. Ilyenkor gyakran elhangzik: „Papíron jól hangzik, de a valósághoz semmi köze.” Vagy „Azt mondják, hogy próbáljunk rugalmasak lenni, meg hogy vegyük tudomásul, de ez így el lett döntve”.

Ezeket a történeteket hallgatva egészen más belső reakciókat érzek. A szomorúság mellett kiszökik belőlem az energia, bénultság lesz úrrá rajtam, ami a csontomig hatol. Abból, hogy jönnek sorra ezek a rendszert kritizáló történetek, arra is következtetek, hogy már rutin van bennük, elmesélve is sokszor voltak, nemhogy átélve.

Hallom a beletörődést, és az önvigasztalást: ők végül is a gyerekekért csinálják (és nem a rendszer miatt), és a gyerekekért bármit! „Ha a gyerekek nem lennének, már rég itt hagytam volna az egészet” – folytatódik a sztorijuk. Ez a kettősség sok iskolában jelen van. Lelkes szakmai jelenlét a gyerekek mellett, és közben egy rendszer, amely gyakran túl nagy, túl távoli, túl merev.

A szavakon túl is azt feltételezem, hogy itt már valami eldőlt, ezen már nem lehet változtatni, bele kell törödni. És nem tudom naiv optimistaként nem kihallani azt, hogy a sztorik elmesélése mögött még ott lehet a remény, hogy ha máshogy történne, akkor abban igenis benne lennének.

A rendszer, ami mögötte létrejön

Fontos kimondani: a rendszer nem csak az iskola falain kívül létezik. Bár az iskolának néhány területen autonómiája van, a „kinti” mintázat könnyen beszivárog belülről is. Ha a kinti döntések felül születnek, akkor ez az iskolában is mintává válik. Ha kívül kevés a bevonás, belül is csökkenhet a párbeszéd. Az érintettek nem bevonása viszont motivációvesztett munkaerőt szül és gyengébb teljesítményt. Ha ez az állapot tartósan fennáll, akkor a tehetetlenség érzése lassan természetessé válik.

Egy ilyen rendszer ráadásul könnyen öngenerálóvá válik: a rendszerbe érkezett új energiákat egyre nagyobb tempóban nyeli el, elkopik az innováció (hiszen „minek próbálkozzunk?”). A dolgok a mozdíthatatlanság látszatát keltik, és már tényleg „csak a gyerekekért csináljuk”.



1. kép: Ismétlődő mintázatok
Forrás: theconversation.com

Mindig van tér a változtatásra

Mindezen öngeneráló folyamatok és kötöttségérzés ellenére érdemes megnézni, hogy milyen mozgástere van mégis az iskolának/tanárcsapatnak. Ugyanis a rendszereknek van egy kevésbé látványos tulajdonságuk is: sosem teljesen zártak. Mindig marad bennük mozgástér.

Margaret Wheatley ír arról, hogy még nagyon nehéz körülmények közt, széteső rendszerekben is létrehozhatóak a „józsátság szigetei” – olyan kisebb közösségek, ahol a kapcsolódás, szakmai méltóság és az értelmes munka tovább él, megtestesítve a cselekvő reményt.

Egy munkacsoport. Egy projekt. Egy évfolyam közös ügye. Egy rendezvény szervezése. Egy pedagógiai fejlesztés.

A kérdés tehát nem az, hogy mindenben szabadok vagyunk-e. Hanem az, hogy pontosan miben van döntési mozgásterünk. Ennek megkeresésében fel kell kutatni a partnereket, akik nyitottak a cselekvésre; megtalálni a területet/területeket, ahol van lehetőség a szabad alkotásra; és meg kell érteni azt, ami a kettőt összeköti: meghatározni, hogy az adott felelősségi területen a csapat milyen autonómiával rendelkezik.

Partnerek megtalálása

Az eddigi tapasztalataim azt mondatják velem, hogy sokkal több kincs van a csapatban, mint az elsőre látható. Rövid beszélgetések után kibomlik az a gazdagság, amit a tanárok tudnak hozni a csapatba. Színes vélemények, nagy energia, sok ötlet. A változáshoz érdemes ezeknek az erősségeknek a feltérképezésével, tudatosításával kezdeni.

Egyszerű példaként hozom az egyik vállalat egyik praktikáját: A belső kiválasztásnál megkérdezik a jelölteket, hogy milyen kezdeményezésükkel járultak hozzá a szervezet sikeréhez. A sikertörténetük megosztása után pedig rákérdezik: ki segítette őket, hogy ezek a kezdeményezések létrejöjjenek. A történetekből kibomlik az a gyakran informális hálózat, ami lehetővé teszi a dolgok előre mozdulását a szervezetben.

A terület kijelölése

Egy olyan területet keresünk, amit a csapatunk birtokba vehet. Vekerdyt idézve jó erős kereteket keresünk, amin belül kellően nagy szabadságot tud megélni a csapatunk. Hol van ilyen mozgástér? Milyen esemény, folyamat, változtatás volt, ami legutóbb meg tudott valósulni?

A felelősségi terület megnevezése után (szalagavató szervezése?) a keretek akkurátus leírására van szükség.

A szociokrácia rendszeréből inspirálódva a következőkre érdemes keresni a választ:

- Mi a felelősségi terület célja?
- Milyen főbb feladatokat/felelőségeket kell ellátni ezen belül?
- Ki az „ügyfél”? Ki az, akit ez a munka szolgálni fog? Mit kell számára létrehozni?
- Milyen függőségek vannak? Milyen elvárások, szabályoknak, kéréseknek, vágyaknak kell megfelelni? Mit oké mellőzni?
- Milyen források állnak rendelkezésünkre? Akár anyagi, idő, eszköz, stb.
- Milyen egyéb keretek ismertek? Például meddig tart a megbízás? Hogyan kell róla beszámolni? Ki felé történik a beszámolás?
- Kik vesznek részt a munkában? Milyen szerepben? (web [1](#))

Az autonómia határa

Tudjuk, hogy azok a változások működnek a leginkább, ahol az érintettek be voltak vonva a döntésbe. A bevonás szintjei széles skálán mozognak az informálástól a közös döntésen keresztül a teljesen felhatalmazott csoportig. A mi esetünkben, ahol egy felelősségi terület és egy csoport lelkes tanár várja a következő lépést, azt érdemes tisztázni, hogy mire vannak pontosan ők felhatalmazva.

Jó eszköz lehet ennek feltérképezésére Jürgen Appelo delegation boardja, amivel az implicit döntéshozókat és döntési helyzeteket is feltérképezhetjük. A módszer igen egyszerű. Appelo szerint a felhatalmazás hét szinten történhet csapat és vezető között:

- 1: a vezető dönt, és erről tájékoztatja a csapatot
- 2: a vezető dönt és a döntését eladja a csapatnak (miért volt ez helyes)
- 3: a vezető a döntés előtt konzultál a csapattal, majd dönt
- 4: a csapat és a vezető közösen egyeznek meg
- 5: a csapat dönt, de a vezető inputot ad
- 6: a csapat dönt, és a vezető tájékozódik a döntés után
- 7: a csapat önállóan dönt.

Miután összegyűjtötték a különböző részfeladatokat, felelősségeket, a vezető és a csapat megállapodnak, hogy mikor melyik szinten történik a döntéshozás. Ez az egyszerű módszer sok későbbi potenciális frusztrációtól menthet meg mindenkit (web [2](#)).

A kör megismétli a rossz működést?

Ha létrehoztuk a kört, ami egy területen a kijelölt autonómiával működik, akkor jöhet a munka lényegi része!

Ezen a ponton újra fontos a rendszerszemlélet behozása a gondolkodásunkba. Egy olyan műhelyt hoztunk létre, ami terveink szerint másként működik, mint a nagy egész. Ez a kör meg akarja őrizni az egymáshoz való kapcsolódást, használni akarja a saját erőforrásait, inspirálódni, tanulni, fejlődni akar, és közben adni, szolgáltatni a tágabb közösségnek, legyen az a tanárcsapat, a diákok, a szülők vagy egy még tágabb közösség.

Mindezen korai elképzelések ellenére gyakran előfordul, hogy megszokásból, vagy jobb híján olyan módszerek mentén kezdődik el a munka, ami ugyanazt eredményezi, mint az a működés, amitől eltávolodni akartunk. Ilyen példa lehet az, amikor egy munkacsoportban az egyik tag erős véleményt képviselve, akár másokat nem meghallgatva, fél bevonó vagy akár manipulatív módon döntéseket hoz a csoport nevében. Annak ellenére is, hogy a csoportban olyan tagok dolgoznak, akik korábban az ilyen viselkedéstől elhatárolódtak. Hasonlóképp lehetséges, hogy ezen a csoporton belül megismétlődik az a rossz minta, miszerint a megbeszéléseken kívül, informális módon születnek döntések, amiről később csak egy kör-email jön...

Ezt a tulajdonságot a rendszerszemlélet izomorfizmusnak hívja: a részrendszer strukturálisan vagy működésében hasonló mintázatot vesz fel, mint a felette álló rendszer. Azaz ugyanazok a dinamikák, ugyanaz a hatalmi minta vagy ugyanaz a kommunikáció is kialakulhat. Más megközelítésben a pszichodinamikában is ismert ez a működés, ez a projekció és ellenazonosulás témája, amikor is a „mi nem leszünk olyanok” épp azt a viselkedést eredményezi, mint ami ellenében létrejöttünk (web [3](#)).

Kiút a csapdából

Egy lehetséges feloldása ennek a helyzetnek a tudatosításon túl a tájékozódás más lehetséges utakról: milyen értékeket szeretnénk a csoportban látni? Milyen olyan módszerek vannak, amik gyakorlásával épp ezeket az értékeket testesítjük meg? Ezen módszerek gyakorlásával, rutinszerzéssel átírhatjuk a korábbi rossz mintákat.

Vegyük példának azt a tanárcsapatot, aki úgy érzi, hogy a döntésekbe nincs bevonva, a hangja nem hallható, nincs beleszólása. Egy ilyen csapat vágyott értékei között megjelenhet az egyenlőségre, a bevonásra való igény.

Ahhoz, hogy a bevonás értékét erősítsük a csoportban, az egyik legegyszerűbb (és legősibb) struktúrát érdemes használnunk, a kör struktúráját. A körbeszélgetés gyakorlásával ugyanis kiegyensúlyozódnak a hangok a csoportban, beérkezhetnek a különböző nézőpontok. Ezek hatására az emberek meghallgatva érzik magukat, és láthatóvá válik a kontribúciójuk a csoport haladásához. A körbeszélgetésnek egyszerű formája van, de a keretek itt is érdemes tartani. A csoport körben ül, egymás után szólalnak meg egy kérdésre válaszolva, egymást meghallgatva, úgy, hogy mindig csak egy ember beszél. (Ezt akár segíthetjük is egy ún. beszélő bot (talking stick) használatával.)



2. kép: Körbeszélgetés
Forrás: thecircleway.net

A bevonáshoz szorosan kapcsolódó vágyott érték lehet az átláthatóságról, információ elérhetőségéről szóló érték: legyen transzparens, hogy mi, miért történik. Egy ilyen érték később úgy hasznosul, hogy a tagok tudatosabbak lesznek, és jobban megértik, hogy hogyan tudnak hozzájárulni a nagy egész sikeréhez.

Ezen értéket támogatja például a megbeszélésekről készített memó és annak megosztása a csoporttal. Érdekes és releváns lehet a memók megosztása más csoportokkal is.

Ha a csoport intelligenciáját szeretnénk jobban kiaknázni, akkor a szociokráciából megismerhető „hozzájárulás” értékét érdemes szemügyre venni. Abban a működési rendszerben a csoport úgy hallgat meg egy javaslatot, hogy minden csoporttag arra figyel: elég jó-e a javaslat (a problémára), és elég biztonságos-e (nem térít el minket a kitűzött célunktól). Ez az érték egyben egy konkrét csoportos döntéshozási módszer is, a következőképpen gyakorolható:

- adott egy csoport, amiben valaki hoz egy javaslatot, ami valamilyen változásról szól
- ezt a javaslatot bemutatja, majd a csoport tisztázó kérdéseket tesz fel
- ezután a következő kérdés hangzik el: hozzájárul-e mindenki ahhoz, hogy ezt a javaslatot elfogadjuk? Azaz elég jó és biztonságos ez a javaslat?
- a csoport tagjai hozzájárulnak/ ellenvéleményt jeleznek/ ellenvetést jeleznek
- amennyiben nincs ellenvetés, úgy a javaslatot elfogadják, és indulhat a megvalósítás!

Ebben a döntési rendszerben aktívan keresik azt, hogy van-e a csoportban olyan tudás, ami miatt a javaslaton változtatni kell. Fontos, hogy mindez túl van a személyes preferenciákon, és kifejezetten a csoport felelősségi területének beteljesüléséről szól, a csoport közös érdekeiről (web [4](#)).

Nincs mozdíthatatlan rendszer, csak túl nagyméretű kísérlet

Sok példát igyekeztem felsorakoztatni. Mikrobeavatkozásokat, amik reménytelennek tűnő helyzetből is pozitív eredményeket tudnak kicsalogatni. Ezek a példák nem forradalmiak, nem változtatják meg egyik napról a másikra az oktatási rendszert. De képesek megváltoztatni egy csapat működésének minőségét.

A legtöbb iskolában van legalább egy ember – gyakran több is –, aki érzi, hogy lehetne máshogy. Egy ilyen ember kitartó munkájával és néhány (talán a fenti) eszköz használatával a vágyott értékek megvalósíthatók, a közösség összetételhető. És hogy újra Margaret Wheatley-t idézzem: „Nincs nagyobb előmozdítója a változásnak, mint amikor egy közösség felfedezi, hogy mire is vágyik valójában.”

Felhasznált irodalom

Appelo, Jürgen (2011): *Management 3.0.*, Addison-Wesley, 127–130, ISBN: 978-0-321-71247-9

Sariyar, M. Understanding and rethinking identity through Luhmann's system theory. *Humanit Soc Sci Commun* 12, 1989 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06408-0> (Letöltés ideje: 2026.02.12.)

Vekerdy, Tamás (2017): *Belső szabadság*, Kulcslyuk Kiadó Kft, ISBN: 9786155281280

Wheatley, Margaret (2024): *Restoring Sanity*, Berrett-Koehler Publishers, ISBN: 978-1523006267

web 1 = <https://management30.com/practice/delegation-poker/>

web 2 = <https://patterns.sociocracy30.org/clarify-and-develop-domains.html> (Letöltés ideje: 2026.02.12.)

web 3 = <https://patterns.sociocracy30.org/consent-decision-making.html> (Letöltés ideje: 2026.02.12.)

web 4 = <https://patterns.sociocracy30.org/principles.html> (Letöltés ideje: 2026.02.12.)