

„Még egyikünk sem ment végig azon az úton, amin ők, vagy ami rájuk vár, azok közül, akik próbáljuk nekik megmondani, hogy mi a hasznos.” /Mélyinterjú részlet a hátrányos helyzetű gyerekekről/

Tavaszi Szél Stratégiai Partnerségi Program

Kutatási Záróbeszámoló



Budapest, 2015. október 10.

Készítette:
Ari Orsolya
szociológus



A kutatás a Tavaszi Szél Erasmus+ K2 Stratégiai Partnerségi Program keretében valósult meg, az Európai Unió támogatásával.

Tartalomjegyzék

I. A kutatás háttéréről	4
I. 1. Vizsgálandó kérdések	4
I.2. A kutatás szerepe a projekten belül	5
II. A kutatás módszerei	6
II.1. Az alkalmazott adatgyűjtési módszerek.....	6
II.2. Mintavétel	7
II. 3. Szakirodalmi kitekintés	8
II.4. A kutatás menete	9
III. Részletes eredmények	11
III.1. Szent Ferenc Alapítvány intézményei.....	11
III.1.1. A munkatársak szocio-demográfiai háttéréről	11
III.1.2. Munkakörülmények	12
III.1.3. Nevelési célok és a gyerekek jellemző problémái.....	15
III.1.4. Nevelési módszerek	17
III.1.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek.....	18
III.2. Rákospalota	19
III.2.1. A kutatásban résztvevők szocio-demográfiai háttéréről	20
III.2.2. Munkahelyi körülmények és jóllét	21
III.2.3. Az itt nevelkedő fiatalok jellemző problémái és a nevelési célok	24
III.2.4. Nevelési módszerek	26
III.2.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek.....	27
III.3. Élményakadémia.....	28
III.3.1. A kutatásban résztvevők szocio-demográfiai háttere	28
III.3.2. Szervezeti identitás és célok.....	29
III.3.3. Munkakörülmények, közösség, kommunikáció.....	29
III.3.4. Hátrányos helyzetű fiatalokkal kapcsolatos projektek és módszerek	31
III.3.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek.....	33
III.4. Outward Bound Románia	33
III.4.1. A kutatásban szereplő személyek szocio-demográfiai jellemzői	34
III.4.2. Szervezeti identitás és célok.....	35
III.4.3. Munkaszervezés, közösség és kommunikáció.....	35
III.4.4. Hátrányos helyzetűekkel kapcsolatos projektek és módszerek.....	37

III.4.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek	39
IV. Párhuzamok és különbségek	41
IV.1. A két intézmény összehasonlító elemzése.....	41
IV.1.1 A munkatársak főbb szocio-demográfiai jellemzői	42
IV.1.2. Munkakörülmények és munkahelyi jóllét	43
IV.1.3. A gyerekanyag és nevelési célok.....	47
IV.1.4. Nevelési módszerek	51
IV.1.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek.....	53
IV.2. A két fejlesztő szervezet összehasonlító elemzése	55
IV.2.1. A munkatársak főbb statisztikai jellemzői és szervezeti identitás.....	56
IV.2.2. Munkaszervezés, közösség és kommunikáció.....	58
IV.2.3. Fejlesztendő területek.....	60
IV.2.4. Együttműködés a két szervezet között	60
V. Összegzés.....	64
V.1. Mit is hát az a jó gyakorlat?.....	66
V.2. Közös úton - fejlesztők és intézmények együttműködése	67
Zárógondolatok helyett.....	70
Felhasznált irodalom és források	71

I. A kutatás háttéréről

Jelen tanulmány a Tavasz Szél Erasmus+ K2-es stratégiai partnerségi program keretében megvalósuló alkalmazott kutatás, szervezeti analízis eredményeinek az összegzése. A kutatás célja, hogy a projektben résztvevő négy szervezet (két-két intézmény és fejlesztő civil szervezet) működését vizsgálja, fókuszba helyezve a nem formális nevelési módszereket, gyakorlatokat. A kutatás eredményeképpen megérthetjük az egyes szervezetek szakmai működését, összehasonlító elemzés révén rávilágítunk a közös pontokra és ellentétekre. Emellett azonosíthatjuk az általuk használt jó gyakorlatokat és hiányterületeket, a szakmai működés és módszertani megoldások tekintetében. A szervezeti analízis kiváló módszer arra, hogy a szervezet munkatársai objektíven, kívülről lássák magukat, a hétköznapi gyakorlatok elé tükröt tartsanak.

I. 1. Vizsgálandó kérdések

A kutatás tervezésének egyik legfontosabb fázisa, annak meghatározása, hogy mire lennének kíváncsiak, milyen kérdésekre akarunk választ kapni, ha a kutatási tanulmányt olvassuk. Ezek a kérdések határozzák meg a használt módszertani megoldásokat, mintanagyságot, stb. Jelen kutatásban, a szervezeti analízis során a projektben résztvevő két intézmény (EMMI Rákospalotai Javítóintézet és Speciális Gyermekotthon, Szent Ferenc Alapítvány intézmény-egységei) és a két fejlesztő civil szervezet (Élményakadémia Közhasznú Egyesület és az Outward Bound Románia) működését vizsgáljuk meg, az alábbi kérdésekre válaszokat keresve:

Az egyes szervezetek hogyan működnek, mi a véleményük a munkatársaknak az intézmény egészéről, munkavégzésük feltételeiről? Hogyan értékelik a közösséget, amiben dolgoznak? Hogy látják a „gyerekanyagot” akit nevelnek? Mik a fő céljaik a nevelés során? Milyen nem formális nevelési módszereket használnak? Egy adott gyakorlat, nevelési módszer hogy kerül be a „repertoárba”? Milyen a döntéshozatali mechanizmus a nevelési módszereket tekintve? Vannak-e, melyek a kőbe vésett módszerek? Melyek azok a módszerek, amiket sikeresnek tartanak, melyek azok, amik nem váltak be, vagy kimondottan zsákutcásnak bizonyultak a tapasztalataik szerint? Mitől függ ez vajon? (Nevelők személye, „gyerekanyag”, az intézményi keretek szűkössége, stb.?) Milyen szerepet kaphat egy külső civil szereplő a nevelési programban? Mi alapján döntenek el ők maguk, hogy egy módszer jó-e? Van-e valami mérési, vagy után követési gyakorlatuk? Miket tartanak problémásnak, hiányterületnek? Miben érzik

úgy, hogy kevés, amit jelenleg nyújtani tudnak? Vannak-e olyan módszerek, amikről hallottak, hogy máshol beváltak és ők is szívesen kipróbálnák? A civil szervezetek milyen, korábban nem használt megoldásokat tudtak bevinni az intézményi nevelésbe? Számukra okoz-e nehézséget az együttműködés, egy-egy konkrét projekt kapcsán (eltérő módszerek, kommunikáció használata, az intézményi szabályok, stb.)? Hogyan oldhatóak fel a nehézségek? A fejlesztő szervezetek tapasztalata szerint mely általuk használt módszer vált be, melyik kevésbé? Vannak-e olyan problémák, amelyekre kifejezetten hiányzik az eszközük? Mik azok a területek, amelyeken ők maguk szeretnének fejlődni? Mire lenne szükség ehhez a fejlődéshez?

I.2. A kutatás szerepe a projekten belül

A kutatás során az intézmények működésének jogszabályi háttérével csak érintőlegesen, gazdasági, infrastrukturális viszonyaival, tágabban a magyar és román gyermekvédelmi rendszer kérdéskörével nem foglalkoztunk. A beszámolóban **nem célja** kimondani az intézmények és szervezetek működésével kapcsolatban **egyetemes igazságokat, nem célja felülbírálni, értékelni, egymáshoz hasonlítani az itt dolgozók munkájának szakmai színvonalát, pedagógiai szempontból értékelni a használt nevelési módszereket.** A kutatási részbeszámoló **célja** a beérkezett adatok, **információk és vélemények összegzése** az ezekből levonható összefüggések és oksági viszonyok bemutatása. **Feladata**, hogy egy külső, szociológiai szempontokat felvonultató **képet alkosson arról, hogyan értékelik az itt dolgozók a szervezeti működés és az itt folyó munka különböző aspektusait.**

Alkalmazott kutatás révén a Tavasz Szél projekt sikeres megvalósítását szolgálja, azon keresztül, hogy a szervezeti analízis során feltárja azon működési sajátosságokat, fejlesztési területeket és igényeket, amelyekre mentén a projekt következő fázisait folytatni tudják a résztvevő szervezetek. A kutatás eredményekre támaszkodva a partnerek meghatározzák a jó gyakorlat gyűjtés területeit, illetve a tanulmányban feltárt munkatársi vélemények, igények megismerése segítséget nyújt abban is, hogy létrehozzák – a gyűjtött jó gyakorlatokkal szoros összefüggésben – a képzési szakasz elemeit.

A partnerek közösen alakítják ki majd ki a nevelők és a gyerekek körében tartott képzés anyagát és a két fejlesztő szervezet munkatársai közösen folytatják le a képzést. Mindkét fejlesztési programot a nevelőotthonok dolgozóinak (10 – 10 fő) és a fiataljainak (20-20 fő) aktív, bevonásával és hozzájárulásával dolgozzák ki, tesztelik és véglegesítik. A képzési szakaszt

követően 6 hónapos tesztidőszak feladata, hogy a fejlesztési programot, a képzés során elsajátított szemléletmódokat, módszereket a hétköznapi intézményi működésbe beépítsék, mentorációs folyamat támogatásával. A projekt hatékonyságának megismerése érdekében a képzési és tesztidőszak során hatásmérést végeznek. A képzési szakasz elején történik a gyerekek megkérdezése, majd a képzést követő tesztelési időszak végén (amikor kipróbálják az újonnan elsajátított képzési elemeket a mindennapi gyakorlatban) mind a nevelők, mind a gyerekek körében értékelő mérést tartanak a partnerek. A feed back mérések eredményeit a jelen tanulmány tanulságaival összevetve összegzik a projekt végén.

II. A kutatás módszerei

A projekt indulásakor is sok kérdés felmerült azzal kapcsolatban, hogyan tudunk négy egymástól igencsak különböző szervezetet azonos módszerekkel összehasonlítani, róluk átfogó, összehasonlítható, ugyanakkor objektív képet alkotni. A módszerek kiválasztása során fontos szempont volt, hogy a lehető legszélesebb mintán dolgozva, a földrajzi távolságokat leküzdve, mégis költséghatékonyan valósítsuk meg az elemzéshez szükséges információk összegyűjtését.

II.1. Az alkalmazott adatgyűjtési módszerek

A kutatási munkák során szerzett tapasztalataink azt mutatják, hogy a különféle kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinálása szükséges ahhoz, hogy az adatgyűjtés egyszerre legyen átfogó, ugyanakkor feltárja az összefüggéseket, a vélemények és attitűdök oksági viszonyait. E kívánalmaknak megfelelően az alábbi adatgyűjtési módszereket használtuk:

1. Kvantitatív módszerek

- Online kérdőíves lekérdezés, egy e-mail-ben kiküldött linkre kattintva kitölthető kérdőívvel
- Offline kérdőívezés személyes lekérdezés, vagy önkitöltős kérdőív segítségével

2. Kvalitatív módszerek

- Mélyinterjú: A szervezetek munkatársaival, önkénteseivel készített interjú, amelyben az interjúer egy előre összeállított vezérfonal segítségével végzi munkáját, az interjún elhangzottakat hangfelvételen rögzítve.

- Fókuszcsoport: A módszer lényege, hogy egy moderátor segítségével 5-10 fős csoportban történik egy adott téma megbeszélése. A beszélgetést videó felvételen rögzítjük.

II.2. Mintavétel

A minta összeállítása során figyelembe kellett vennünk, hogy a 4 partnerszervezet méretében, munkatársi létszámában, földrajzi elhelyezkedésében igen különböző.

A két fejlesztőszervezet esetében 15-30 közötti munkatársi/önkéntes összlétszámmal kellett számolnunk, akik alapvetően Budapesten, illetve Marosvásárhelyen és Szovátán érhetőek el. A kérdőíves adatfelvétel kizárólag online, önkitöltős formában történt, a cél az volt, hogy minden elérhető munkatárs töltsse ki. A mintanagyság végül az ÉA esetében 11, az OB Romániánál 19 fő lett. A mélyinterjú interjúalanyok listáját a partnerek állították össze, azzal a kutatói kéréssel, hogy törekedjünk a heterogenitásra a betöltött pozíció és a szervezetnél eltöltött idő tekintetében. A kutatás során 8, illetve 6 db mélyinterjú készült el. A két fejlesztőszervezet munkatársai körében 1 fókuszcsoportos beszélgetésre került sor az egyesületek 5-5 munkatársának részvételével.

A Rákospalotai Javítóintézet és Speciális Gyermekotthon egy egy helyen, egy épület-együttesben működő, zárt intézmény. A 80 fős dolgozói gárdának majdnem fele, 35 fő vett részt a kérdőíves felmérésben és 10 mélyinterjú készült, beosztás szerint vegyes mintán: vezető, nevelő, pszichológus, gyermekfelügyelő, növendékügyi ügyintéző egyaránt volt közöttük, a teljes dolgozói állomány 15 százalékát jelentik. Két fókuszcsoportot szerveztünk, a szervezetnél eltöltött idő volt a csoportalkotás fő szempontja, így lett egy 6 fős „régiek” és egy 8 fős „újabbak” csoport.

Mind mérete, dolgozói- és gyermeklétszáma miatt, mind decentralizált működése okán a legnagyobb „falat” a mintavétel során a Szent Ferenc Alapítvány volt. A survey során a munkatársak mintegy harmadát értük el, végül is 89 értékelhető kérdőív adatai kerültek bele az adatbázisba. A lekérdezés nagyobbik része online történt, de, mivel több munkatárs számára gondot okoz az Internet-elérés, vagy számítógép-kezelés, szükség volt papír alapú kérdőívezésre is. A mélyinterjú mintavétel főbb szempontjai az alábbiak voltak:

- regionális lefedés: 28 interjú 16 település intézményegységeiben
- intézmény-típus szerinti heterogenitás: bentlakásos és napközi otthonok/iskolaházak

- a szervezetnél eltöltött idő szerinti heterogenitás: régi és új munkatársak

Az intézmény munkatársai között két, pozíció szerint homogén, életkor, nemek, földrajzi hely és szervezetnél töltött idő viszonylatában igen heterogén csoportot szerveztünk, egy nevelői és egy házvezetői vezetett beszélgetést tartott moderátorunk.

A fentiekén kívül mélyinterjú készült Bőjte Csabával, a Szent Ferenc Alapítvány vezetőjével, illetve a kutatási fázis elején és legvégén két fókuszcsoportot készítettünk a mind a négy partner képviselőit felvonultató partnertalálkozókon.

II. 3. Szakirodalmi kitekintés

A kutatásnak nem volt célja a témához kapcsolódó szakirodalom komplett áttekintése, mivel ez akár egy külön elemzés tárgya is lehetne. A témánk szempontjából releváns írások főbb típusaiból tekintettünk át egyet-egyét. Fontos megjegyezni, hogy átfogó, empirikus kutatáson alapuló intézményi analízis kevés készült eddig magyar intézményekről. Az elérhető művek alapvetően az alábbi típusokba sorolhatóak:

- esetleírások
- módszertani, pedagógiaelméleti elemzések
- az intézeti léten belül egy-egy szűkebb témára koncentrááló kutatások, szakdolgozatok
- általános – terepszemlén alapuló intézmény-leírások
- országos összefoglaló adatsorok, helyzetelemzések a gyermekvédelmi rendszerben szereplő gyermekekről, fiatalokról

Ezen fő típusokon kívül példaként említhetjük a Rákospalotai Javítóintézet és Speciális Gyermekotthon 120 éves fennállásának évfordulójára kiadott „120 éves a Rákospalotai Intézet” című tanulmánykötetet, amely a fent felsorolt típusokból egyszerre többfélét is közöl. A kötetből megismerhettük Rákospalota történetét, struktúráját, nevelési programját, írások foglalkoztak a nevelési célokkal, bemutattak jó gyakorlatokat (pl. Romanap), illetve módszertani újításokkal kapcsolatos esetleírást is.

Témánk szempontjából hasznos volt Arató Domonkos *Egy gyermekotthoni nevelők számára szervezett esetmegbeszélő csoport tanulságai* című módszertani műve, ami rávilágít az esetmegbeszélések fontosságára, de az ilyen típusú munkatársi kommunikáció nehézségeire is, mint például a bizalom és megnyílás feltételeire, illetve arra, hogy a hatékonyság és időkeretek tartása problémát jelenthet.

Streli Orsolya¹ a javítóintézeti neveltek jövőorientációját vizsgálta, részben a fiatalok körében végzett empirikus adatgyűjtésre támaszkodva, amelynek főbb következtetési túlmutatnak a javítóintézetek világán, tágabban is értelmezhetőek. További párhuzam a művel az eltérő adatgyűjtési módszerek használata. Míg Rácz Andrea és Lénárt Krisztina² műve abból a szempontból tágitja látókörunket, hogy többféle intézményt hasonlítanak össze, a működés általános leírásán keresztül a dezintegrációs hatásra fókuszálva.

Az Oktatáskutató- és Fejlesztő Intézet tavaly született stratégiai vitaanyaga³ a jó gyakorlatok definiálásához, illetve a gyűjtési kritériumrendszer szempontjából tartalmaz hasznos megközelítéseket, módszereket. A Szent Ferenc Alapítvány blogja⁴, bár szakirodalomnak nem tekinthető, az elemzés, a munkatársaknak összeállított kérdések tekintetében nyújtott hasznos támpontokat.

II.4. A kutatás menete

A kutatási szakasz 2015 márciusától októberéig tartó mintegy 8 hónapos folyamatában a főbb állomások a következők voltak:

- A kutatás megszervezése: A 2015 márciusában zajló egyeztetési folyamat eredményeképpen összeállt a kutatási terv. Az első partnertalálkozón a 4 partner egyeztette a kutatással kapcsolatos elvárásait, azt, hogy ki milyen szerepet, terheket és feladatokat tud vállalni, az alábbi felsorolt folyamatokból. Ekkor, Szegeden zajlott le az első partnerközi fókuszcsoport, amelynek fő feladata az volt, hogy támpontokat adjon az adatgyűjtéshez, ahhoz, hogy melyik partnernél milyen kérdések, milyen típusú kérdésfelvetés lehet adekvát.
- Online és offline kérdőíves felmérés: 2015 áprilisa és júniusa között történt a kérdőívek kitöltése, begyűjtése. A szervezeti és intézményi munkatársak részére átfedéseket tartalmazva, külön-külön kérdőív készült, a partnerszervezetek kutatásért felelős munkatársaival egyeztetve.

¹ Streli Orsolya Krisztina: Javítóintézeti nevelésre ítélt és előzetes letartóztatásban lévő fiatalok jövőorientációja, Szakdolgozat, SZTE Pszichológiai Intézet, 2008

² Rácz Andrea - dr. Lénárd Krisztina: A javítóintézeti nevelés dezintegrációs hatásai

³ A pedagógiai jó gyakorlatok szakmai elvárásairól készült koncepció a jó gyakorlat fogalmának és kritériumrendszerének kialakításához, Stratégiai vitaanyag, OFI, 2014.

⁴<http://szentferencalapitvany.org/kategoria/neveloink-irtak/>
<http://szentferencalapitvany.org/kategoria/gyerekeink-irtak/>

- Mélyinterjúk készítése
A kutatás során az eredetileg tervezett 41 mélyinterjúhoz képest 53 interjú készült el⁵, Rákospalotán 10, a Szent Ferenc Alapítvány erdélyi intézmény-egységeiben 25, magyarországi intézményegységeiben, az Alapítvány vezetőjével 1. Külső interjúereket dolgoztak Rákospalotán, az SZFA erdélyi házaiban pedig az OB Románia munkatársai végezték ezt a feladatot. A fejlesztő szervezetek közül az Élményakadémia munkatársai közül 8, az Outward Bound tagjai közül 6 fővel. Az interjúk 2015 májusa és júniusa között zajlottak le. A visszajelzések alapján a beszélgetésekre alapvetően nyitottak voltak, 1-2 esetben zárkóztak el az interjúadástól. Az interjúk szövegeit a készítők írásban rögzítették.

- Intézményi és fejlesztői fókuszcsoportok
A két intézményben 2-2 eltérő szempontok alapján szegmentált csoport lekérdezése történt 2015 májusában, illetve júniusában. A moderátor Budapesten az intézet pszichológusa, Déván pedig az Outward Bound Románia egyik trénera volt. A beszélgetéseket videó felvételen rögzítették, majd a kutató rendelkezésére bocsátották. A fejlesztő szervezetek munkatársai számára 1 fókuszcsoportot szerveztünk, amely 5-5 fő részvételével Szováton zajlott le 2015 júliusában.

- Partnerközi fókuszcsoport a II. partnertalálkozón
Az adatgyűjtés utolsó állomása Hajdúszoboszlón valósult meg, 2015 szeptemberében. A 4 partner képviselőivel készült fókuszcsoport fő célja egymás jó gyakorlatainak véleményezése, a jó gyakorlatok gyűjtéséhez szükséges munkadefiníció és kritériumrendszer közös létrehozása volt.

- Adatfeldolgozás, elemzés
A hangfelvételek, videó felvételek, gépelt interjúanyagok, postán beérkezett kérdőívek feldolgozása 2015 júniusa és szeptembere között történt. A survey eredményeit SPSS statisztikai programcsomag segítségével elemeztük, a tisztítást, és nyitott kérdések kódolását követően.

- Tanulmányírás

⁵ A fejlesztő szervezetek esetében kevésnek találtuk az eredetileg tervezett 3-3 interjút, illetve az SZFA munkatársa segítségével elértük Bőjte Csabát, továbbá az Alapítvány magyar házait is sikerült felkeresni 3 interjú elkészítéséhez.

A kapott eredmények együttes elemzésével készült el jelen tanulmány, illetve a 4 szervezet egyedi analízisét bemutató 4 db résztanulmány, a 2015 szeptembere és októbere közötti időszakban.

III. Részletes eredmények

III.1. Szent Ferenc Alapítvány intézményei

A Szent Ferenc Alapítványt 1993-ban alapították Déván, a Dévai Szent Ferenc Alapítványt pedig 2002-ben Budapesten. Az elmúlt 22 év során közel 5000 gyermek nevelkedett itt, volt, aki csak néhány évig, de sokan 10-15 évig, vagy ennél is hosszabb ideig. Jelenleg 82 helységben kettőezer-háromszáznál is több gyereket nevelnek. Alapvetően három féle típusú ellátás létezik az Alapítvány(ok) keretein belül:

- a bentlakásos otthonok,
- a napközök (ebből három van Magyarországon is)
- az iskolaházak (az iskolával egy épületben működő napközi/délutáni ellátás).

A kutatás során az volt a célunk, hogy mind földrajzi értelemben, mind intézménytípus szerint a lehető legszélesebb mintán ismerjük meg az itt dolgozók véleményét, attitűdjeit.

III.1.1. A munkatársak szocio-demográfiai háttéréről

Mélyinterjú Bőjte Csabával együtt összesen 29 fővel készült, közülük 3 munkatárs a magyarországi intézményekben, a többiek Romániában dolgoznak, az interjúalanyok közül 6 férfi és 23 nő volt. A survey online és papír alapú formájában beérkezett válaszaiból 89 fős mintát tudtunk kialakítani, itt a nemek aránya: 76% nő, 24% férfi. Az intézményen belül két fókuszcsoportos beszélgetés valósult meg, a 12 résztvevő között 4 férfi munkatárs volt.

Az életkort tekintve egy átlagos „munkahelyhez” képest nagyobb szóródást tapasztaltunk, 20 és 58 év közöttiek a survey válaszadók, de mélyinterjú készült az egyik iskolaházban 70 év feletti (!) és 19 éves munkatárssal is. 24% 30 éves vagy fiatalabb; 10% az 50 feletti aránya, az átlagéletkor 37,6. Az interjúalanyok közül 4 volt 30 év alatti és 8 fő pedig 50 évnél idősebb. A két fókuszcsoport helyszíne Déva volt, a pozíciót tekintve homogén csoportokat választottunk, házvezetők és nevelők külön-külön összeállításban beszélgettek egymással. A mélyinterjúk során 10 bentlakó

otthont; 4 napközit és 3 iskolaházat látogattak meg az interjúkat készítő munkatársak. A szervezetnél eltöltött idő tekintetében a megoszlás a következő volt:

- 13% több mint 10 éve dolgozik itt;
- 67% 2005 és 2012 között csatlakozott az Alapítványhoz;
- 20% pedig az elmúlt 3 év során.

Az iskolai végzettség vizsgálata a nevelővé válás itteni gyakorlata szempontjából is érdekes volt, hiszen nem ritka a Szent Ferenc Alapítványnál, hogy egy-egy nehéz helyzetbe került anya/apa, a saját gyerekeivel együtt kerül be az intézménybe, és „ehhez kap még 4-5 gyereket” majd nevelőként kezd el dolgozni. A megkérdezett munkatársak közül ketten alapfokú végzettséggel rendelkeznek, 13,6% a szakmával bírók, 36,4% az érettségizettek, 47,7 százalék a diplomások aránya. A válaszadók többsége (51%) házas, 70 százalékuk saját, vagy nevelt gyermekekkel él egy háztartásban.

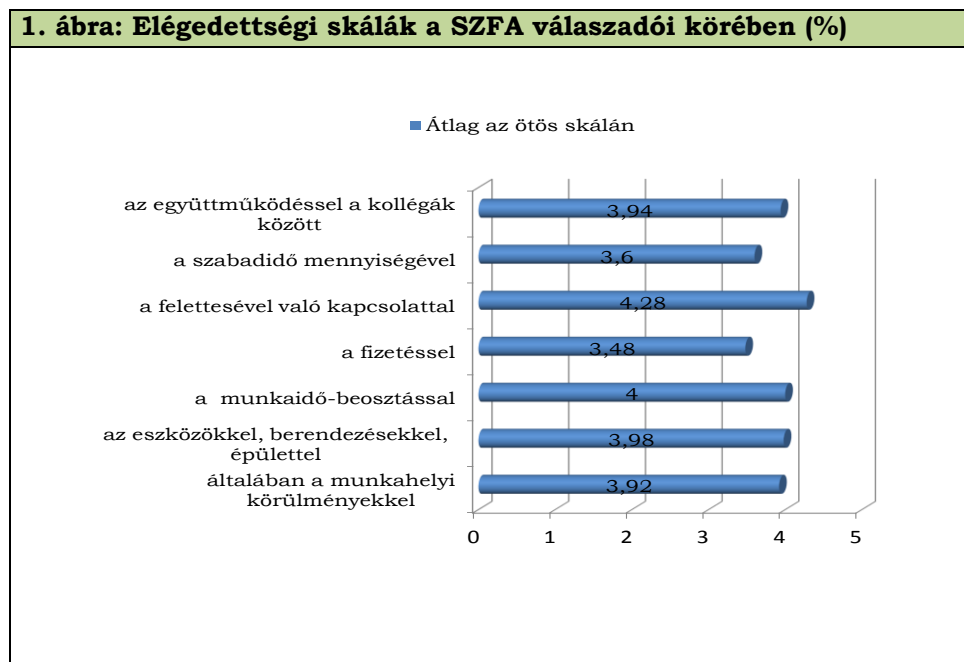
III.1.2. Munkakörülmények

A munkaidő az egyik sajátossága a Szent Ferenc Alapítványnak, az, hogy a munkatársak egy része 0-24 órás feladatellátásban van (55%), míg a napköziben dolgozók délutáni „műszakot” látnak el (24,7%), mások, az irodai munkában a „normál” 8 órás foglalkoztatás rendszerében dolgoznak (5,6%).

1. tábla: Mennyire tartja igaznak saját magára nézve az alábbi állításokat (%)					
	<i>egyáltalán nem igaz</i>	2	3	4	<i>teljesen igaz</i>
Ez is csak egy ugyanolyan munkahely, mint bármilyen más.	84	8	3,5	0	4,5
Úgy érzem, sok megbecsülést kapok ezen a munkahelyen a munkatársaimtól.	3,5	12,5	36	20	28
Az itteni munka boldoggá tesz.	0	1	11	43	45
A gyerekektől sok pozitívumot, szeretetet kapok.	0	1	1	27	71
Hivatásomnak tekintem ezt a munkát, még ha sok nehézséggel is jár.	1	4,5	2,5	29	63
Ez a munkahely csak egy állomás az életemben, később mást szeretnék csinálni.	38	24,5	18	12,5	7

A megkérdezettek túlnyomó többsége szerint ez nem egy átlagos munkahely, jelentős részük abszolút pozitívként éli meg, hogy itt dolgozik, nagyon erős a hivatástudat a munkatársakban, többségük saját életére vonatkoztatva nem csak egy állomásként tekinti itteni idejére. Ahogy az egyik fókuszcsoporthoz tag fogalmazott: „Aki azt gondolja, hogy ez egy munkahely, az elmegy innen”.

A munkavégzés egyes területeivel, a feltételekkel való elégedettséget a survey során ötfokú skálán mértük:



A diagramon is látszik, hogy a legtöbb tényezőre 4-es érdemjegyet kapott a Szent Ferenc Alapítvány, mint munkahely, leginkább a felettesével való kapcsolattal elégedettek a munkatársak, a legtöbb kritika a fizetést és szabadidő mennyiségét érte.

Ezen átlagértékeket a nemi hovatartozás és a szervezetnél eltöltött idő függvényében vizsgáltuk. A férfiak, és nők között minden szempontból fennáll az a különbség, hogy a férfiak sokkal kritikusabbak különösen a főnökkel való kapcsolat terén szembevető ez a különbség. Az ábrán is látszik, hogy ennek átlagértéke a válaszadók teljes körét tekintve 4,28, míg a női munkatársak 4,5-es átlagértéket adtak, a férfiak 1 érdemjeggyel rosszabbat, 3,57-et. Az infrastrukturális feltételek között többen az épület állagát, sportpálya hiányát említették, de a válaszadók nagy része úgy fogalmazott, hogy meg van minden feltétel ahhoz, hogy végezzék a munkájukat. Sőt egyesek szerint sem pedagógiai, sem a szervezet „kifelé mutatott imidzse” szempontjából nem lenne jó, ha „kacsalábon forgó palotákban dolgoznánk”, hiszen a gyermekek szempontjából túl nagy lenne a kontraszt, a támogatók pedig azt látnák, hogy nincs is szükség az ő segítségükre.

Az intézményegységek autonómiájára a vezetés részéről nagyfokú törekvés van, a központ egy bizonyos szintig támogatja egy-egy ház működését, de a finanszírozás másik fele saját felelősségük, ugyanúgy, ahogy a

tevékenységek, „profil” megválasztása, vagy a ház hivatalos ügyeinek, a gyerekek papírjainak rendben tartása.

„Rajtad múlik, hogy a te házad, a te állásod mennyire erősödik. Maradhatsz alapjáraton, kapod az alapítványtól a támogatást, kenyeret, élelmiszert, de az alapítvány nem is fog bátorítani, hogy te talpon maradjál. Egy ilyen ház szépen lassan bezáródik. Az a fontos, hogy Te a környezetemben jóba legyél az emberekkel, nyerd el a polgármester támogatását, melléd álljanak a környékről.” /fókuszcsoporthoz-részlet/

Ezzel az autonómia koncepcióval ellentétesen fogalmaz egy magas beosztású vezető, úgy látja, hogy nagy probléma, hogy nem elég önállóak a nevelők, minden aprósággal a vezetőséget keresik meg.

A visszajelzési kultúra kinek-kinek a saját felelőssége. A szervezetnél eltöltött idő a legtöbb esetben egyenes arányosságot mutat az ezzel kapcsolatos elégedettséggel, a legkritikusabbak azok a munkatársak voltak, akik három éve, vagy annál kevesebb ideje dolgoznak itt. A 10 évnél „fiatalabb” és régebbi munkatársak között nem mutatkozott szignifikáns különbség. Az egyetlen kérdés, amiben a tendencia fordított, a kollégák közötti együttműködés, amelynél a friss munkatársak „produkáltak a főátlaghoz képest magasabb értéket (4,06). A visszajelzéseket tekintve a munkatársakat két csoportra oszthatjuk:

- akik – legalábbis az interjúhelyzetben megfogalmazva - nem igényelnek visszajelzést

„Felnőtt embernél nem mondjuk, hogy ügyes vagy, legalább is szerintem. Rendben van ez így.” /Mélyinterjú-részlet/

- akik szerint kevés a visszajelzés, főként az Alapítvány vezetősége irányából:

„A kommunikáció eléggé nehézkes. Inkább csak szakmai és felszínes dolgokról tudunk beszélgetni, nem bízunk eléggé egymásban. Például, nincsen, akivel megbeszéljem azokat a dolgokat, amelyek bántanak engem.” /mélyinterjú-részlet/

A szervezet unikális sajátossága, erőssége, hogy egy (szociális) védőhálót biztosít az ide tartozó, segítségre szoruló embereknek. Példaként említhetjük, hogy sok végzett fiatal számára az Alapítvány keretein belül találnak állást, lakást, ha szeretne, valamely intézményegységben, vagy ahhoz kötődően talál magának megélhetést, ha nem akar, nem potyog ki a rendszerből a hivatalos gondozási időszak végével. Ez ugyanúgy érvényes a munkatársakra, nehéz helyzetbe került szülőkre. Szűkebben értelmezve a közösség kifejezést egyrészt beszélhetünk a regionális, egymáshoz közel eső intézményegységek közös programjairól, munkatársi gyűléseiről. A legtöbb kritika a legszorosabb napi szinten megélt közösségeket, vagyis az egy-egy házon belüli munkatársi kollektívát éri. Ezzel kapcsolatban azt tapasztaltuk, hogy élesen elhatárolható különbségek vannak a „nagy” és „kis” házak között. Egy

napköziben, vagy 2-3 családot összefogó kisebb lakásotthonban, ahol ugyanennyi nevelő is dolgozik a kapcsolatok szorosak, barátiak, a szakmai és személyes ügyeket is informálisan kommunikálják le egymással. A nagyobb házak esetén egy-két házvezető kivételével szinte majdnem mindenki negatívan nyilatkozott a munkatársi közösségről, akár a formális/szakmai kommunikációt, akár a személyes kapcsolatokat vesszük.

A Szent Ferenc Alapítvány kérdőíves mintába került munkatársai között 10% az, akinél a kiégés kockázati tényezője magasnak tekinthető. A kiégési kockázat a 3-10 éve itt dolgozók között legmagasabb, a férfiak esetében alacsonyabb; és leginkább az érettségizett munkatársakat érinti.

*„Nagyon nehéz, volt olyan időszak, hogy azt gondoltam felállok, lelkileg is megtörtem, elvittek pár gyerekemet haza a szülőkhöz, azt mondtam, tovább nem csinálom. Aztán rá kellett jönnöm, hogy ott van még a többi pici. Hogy hagynám itt őket?”
/fókuszcsoport-részlet/*

A fluktuáció az önkéntesek körében természetesen magas, jönnek, megnézik, „beleszagolnak”, ezzel megvalósítják azokat a személyes célokat, ami a szervezethez hozta őket, aztán nagy részük visszamegy eredeti életébe. Ahogyan Bőjte Csaba fogalmaz:

„Büszke vagyok, tehát a..., a munkaerő áramlás az elég alacsony nálunk, az önkéntesek jönnek-mennek, de aki mondja, hogy egy felelős posztot elvállal, az általában marad és örömet is leli benne. Ez van, a stabilitás én azt mondom, hogy a Szent Ferenc alapítvány egyik erőssége, meg a gyereknevelésben talán ez a legnagyobb ász./Mélyinterjú-részlet/

Ugyanakkor az önkéntes bázis kiterjedtsége a szervezet egyik erőssége, munkájuk révén számos speciális tudás⁶ kerül be a házak mindennapi életébe. Egy interjúalany felvetése szerint hasznos volna ezen emberi erőforrások elosztása, hozzáférhetősége érdekében egy szervezeti szintű szakértői adatbázis létrehozása.

III.1.3. Nevelési célok és a gyerekek jellemző problémái

A kvalitatív adatgyűjtés során az alábbi területeket, célokat fogalmazták meg a megkérdezett munkatársak:

- önálló életre nevelés

⁶ Pl. fogorvosok jönnek, pedagógusok segítenek a napköziben, logopédiai, illetve pszichológiai ellátás, szabadidős, vagy éppen kreatív tevékenységek valósulnak meg önkéntes munkatársak alkalmi, vagy állandó segítségével

- a szülői háttérhez képest felemelkedés⁷
- önbizalom
- boldogság és harmónia megélése

A siker fokmérője a válaszadók túlnyomó számára az iskolai teljesítmény, ezzel kapcsolatos az elmesélt sikeres/kudarcos történetek háromnegyede. A megkérdezett munkatársak 15 százaléka érzi gyakran úgy, hogy nehéz sikerélményt találni a munkájában. Többen megállapítják, hogy apró sikereken keresztül lehet a munkájuk eredményét mérni, illetve, hogy a gyermek személyiségétől, egyéni adottságaitól és attól is függ, hogy honnan indult. A kudarcos történetek 95% arra vezethető vissza, hogy a szülő hirtelen visszatér a gyerek életébe, kiveszi az intézetből, a nevelési folyamatból, sokszor egyúttal abból a közösségi hálóból, ami megvédte a gyermeket, fiataalt.

„Tehetetlennek érezzük magunkat, nem látjuk, hogy mit tudnánk tenni. Ugyanabba a helyzetbe kerül vissza, és volt olyan eset, hogy az itt nevelkedett fiatalnak a gyereke is ide került. Ezt szeretnénk mi elkerülni.” /mélyinterjú részlet/

90% a tanulási nehézségekkel küzdő gyerekek, fiatalok aránya.

„Tanulás és munka iránti motiváció. Ezt a román iskolákba is mondják a tanárok, a legnagyobb baj: hogy nem érdekli semmi, mert nincs következménye a dolgoknak. Ezt eltanulják a mi gyerekeink is a hazajáró gyerekektől. Tekintély a tanároknak, szülőknek. Nincs. Ugyanez a nevelővel kapcsolatban, mert itt még kevésbé érzik. A rossz szülői példa nagyon visszahúzza.” /fókuszcsoport-részlet/

„Olyan élményekkel jönnek otthonról, egy olyan család, ahol erőszakot követnek el a gyerek szemé láttára, ez olyan hatással van a viselkedésére, hogy ez ellen nagyon nehéz küzdeni, még ha többet nem is találkozik velük.” /fókuszcsoport-részlet/

Deviáns magatartási elemek a nevelők elmondása szerint viszonylag ritkák az itteni gyerekek életében, múltjában. A dohányzás az intézményen belül nem engedélyezett. Annak ellenére, hogy a mélyinterjúk során pozitívan számoltak be a munkatársak a tanórai kereteken kívüli szabadidős lehetőségekről⁸, viszonylag kevés gyerek jár szakkörre, vagy szervezett sportfoglalkozásra. Ezek között említhetjük több helyen a boxot, illetve futballt. További problémák a mélyinterjúk tanulságai szerint: lelki gondok (szeretethiány), bántalmazás, iskolai elmaradottság, értelmi problémák, de sokuknak a mélyszegénységhez és a szülői gondatlansághoz kapcsolódóan súlyos lemaradásai vannak a beszédfejlődés, személyes higiénia és fegyelem terén is.

⁷ Életvitel, lakhatás, képzettség és sok más egyéb szempontjából is.

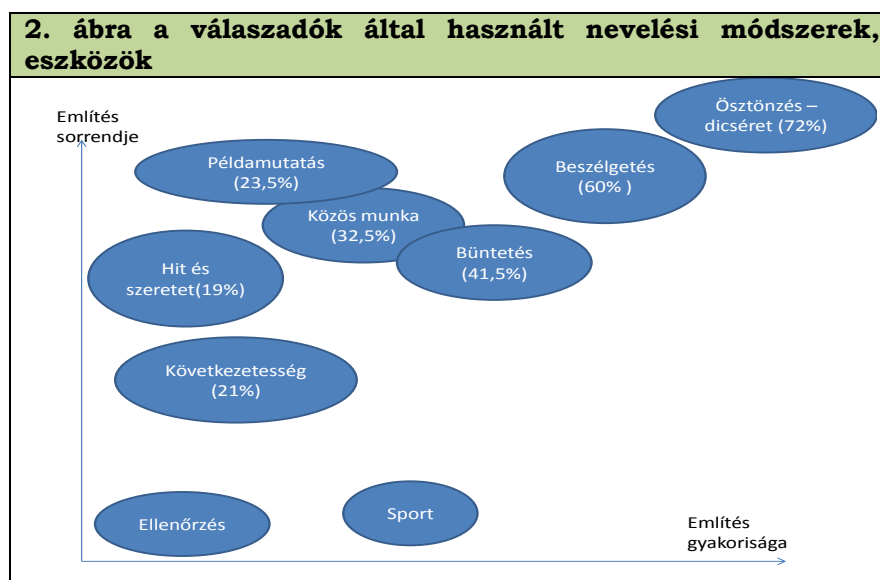
⁸ A megjegyzés a nagyobb településeknél igaz

III.1.4. Nevelési módszerek

A szervezeti működés egyik alapvetése, hogy a nevelés, a szülői ösztön a legtöbb ember eleve adott tulajdonsága. A kutatásból viszont az derült ki, hogy a tudatosság kiemelt helyen van a munkatársak módszerválasztásában. Azonban többen nem tekintenek módszerként az általuk használt eszközökre, hozzáállásra, illetve megfogalmazzák azt, hogy minden gyerekre máshogyan tudnak hatni.

„Nincs konkrét nevelési módszerem. Minden gyerek más. Mindegyikhez meg kell kapni a kulcsot.” /mélyinterjú-részlet/

„Mikor megkapok egy gyereket, akkor figyelem, hogy mi az, ami őt lelkileg megeszi és mi táplálja. És azt választom, ami táplálja. Nem akarom megtörni, és könnyebb nekem is. Elmegyünk sétálni, beszélgetünk, tv-t nézünk. Táncolunk, énekelünk, amibe ő jól érzi magát. Erre nagyon oda kell figyelni. Este átölelem, puszit adok. Azt kéri, hogy iskola előtt áldást adjak rájuk, és úgy hisznek ebbe.” /mélyinterjú-részlet/



Mindkét dimenzió mentén az ösztönzés, dicséret különböző gyakorlatai szerepelnek az első helyen. A megvalósítás formái között beszélhetünk egyszerű verbális dicséretről vagy bonyolultabb, akár vizuálisan megjelenített értékelési rendszerről, tárgyjutalmakról, vagy élményekről is. A beszélgetés, a szeretet, teljes odafordulás, a személy-közelség és bizalom egymással szorosan összefüggő, nem szétválasztható „módszerek”, nem is kimondott módszer, hanem szemléletmód:

„Minél rosszabb a gyerek annál több szeretetet kell adni. Leülni és megbeszélni a dolgokat. „Kicsi fiam mond el... Látom azt, hogy szenvedsz s szeretnék rajtad segíteni” s akkor megnyílik a gyerek, mert a kutya sem harap vissza, ha csontot dobunk neki. Szerintem ez jó módszer. Minél durvább vagyok a gyerekekkel, annál rosszabb. Táplálom benne az a durvaságot, feszültséget.” /mélyinterjú-részlet/

A büntetést, mint nevelési eszközt a munkatársak 41 százaléka magától is említette. Hasonlóan a fentiekhez igen széles skálán mozognak a szankcionálás gyakorlati megvalósításának módozatai, ezek között a leggyakoribb fajták:

- eltiltás valamely kedvelt tevékenységtől (tv, tábor, közös játék, séta)
- megvonás (pl. édesség, telefon)
- szóbeli büntetés, leszidás
- másolási feladatok
- közösségi feladatokból nagyobb rész vállalása (takarítás, terítés, stb.)

A példamutatás a közös háztartási tevékenységek, a közös feladat-felvállalás mentén működik igazán:

„Ez egy pedagógiai szituáció. Ha én leragadok ott, hogy én vagyok az apa/tanárbácsi, megmondom, mit kell csinálni, az egy szegényes kapcsolat. Ha viszont együtt izzadunk, miközben felássuk a kertet, akkor közben elmondják, ami a szívüket nyomja. Mivel partner az ember, ugyanúgy izzadok, sok minden átalakul köztünk, bajtársak vagyunk, picit sorstársak is. Nyíltabbak, őszintébbek lesznek.” /mélyinterjú-részlet/

A közös munkáról szó esik minden megkérdezettnél, ennek sokrétű hatásai közül a bajtársiasság, a könnyebb megnyílás mellett a direkt munkaszocializációt, a kötelességtudat növelését, de akár az alkotás örömeit is kiemelhetjük, de a jövőről való gondoskodásban is fontos szerepe van.

III.1.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek

A kérdőívet kitöltő személyek között ellentmondás volt a személyi állomány bővülésére vonatkozóan, a csoportokon viszont egyértelműen felmerült a szakértő hiány, nem csak a „minőségi nevelők” létszámának bővítése. Amiben többségük egyetértett, az, hogy a két legfontosabb terület a nevelői közösség összetartását segítő közösségi programok bővítése és a szakmai fejlődése. Továbbá a válaszadók 38 százaléka fogalmazott meg egyéb fejlesztési területet, közöttük 26,5% valami kiegészítő intézkedést, továbbiak képzési lehetőségeket tartanak szükségesnek a nevelők, munkatársak számára.

„A nevelők kiválasztásánál nincs meg a megfelelő szűrő, mint ahogy a mindennapi munkájukat sem támogatják. Nincs lehetőségük hozzáértő segítséggel megbeszélni a problémákat. (...) Rendkívül fontosnak tartanám, hogy több figyelmet, továbbképzést,

támogatást és szabadidőt kapjanak a nevelők, ami a munkájuk minőségére is nagy befolyással lenne.” /mélyinterjú-részlet/

Konfliktus-kezelés technikák mellett (84% tartaná szükségesnek) kevés olyan konkrétumot tudtak megfogalmazni a mélyinterjúk során a résztvevők, amit szívesen tanulnának, ezek között felmerült: drámapedagógia és a vezetői készségek fejlesztése. A hiányterületek 3 fő csoportja:

1. Személyi, szakértői kérdések

- szakértő: pedagógusok, pszichológusok
- szakértői adatbázis
- koordinátor

2. Közösségi kérdések

- kirándulások, pl. kajak-kenu túrák szervezése
- több közös program a nevelőknek, gyerekek nélkül
- szülőkkel közös programok szervezése

3. Módszertani kérdések

- tapasztalatcsere és tudásmegosztás
- újak befogadásához módszer
- színház, drámapedagógia
- konfliktuskezelési technikák
- vezetői készségek
- gyerekeknél: kitartást fejlesztő tréningek
- csapatmunkát, együttműködést fejlesztő játékok
- viselkedészavarok kezelése

Ahogy a munkatársak is megfogalmazzák, a fejlesztésekkel kapcsolatban kevés önálló kezdeményezés van, felülről szervezeten várják a képzéseket. Felmerül továbbá, hogy az egyéni fejlődés egyik gátja a pénzhiány, fizetős tréningekre, tanfolyamokra, képzésre nincsen elég kapacitásuk, de még súlyosabb probléma az idő hiánya!

III.2. Rákospalota

Az EMMI Rákospalotai Javítóintézet és Speciális Gyermekeket nevelő otthon idén ünnepi fennállásának 125.-ik évfordulóját, 1890 óta foglalkoznak ezen intézményben, a Budapest külvárosában lévő négyhektáros területen fekvő épületegyüttesben javítóintézeti jellegű neveléssel. Magyarországon javítóintézeti nevelés lányok számára csak itt létezik. Ezen feladat mellett az elmúlt évtizedekben számos más funkciót is betöltött az intézmény, néhány

évig anya-gyermek csoport is létezett, illetve bentlakásos utógondozással is foglalkoztak. 2006 óta háromféle fő feladatot tölt be: a javítóintézetben belül működik előzetes részleg, javítóintézeti részleg, emellett 24 fős speciális gyermekotthon részlege is működik. Az intézmény 78 gyermek befogadására alkalmas, róluk 80 állandó munkatárs és kb. 10 külső szakértő gondoskodik.

III.2.1. A kutatásban résztvevők szocio-demográfiai háttéréről

Az adatgyűjtés 3 csatornáján keresztül értük el az itt dolgozó munkatársakat a célunk az volt, hogy az eltérő módszerek segítségével minél teljesebb körben megismerjük a munkatársak véleményét, attitűdjét.

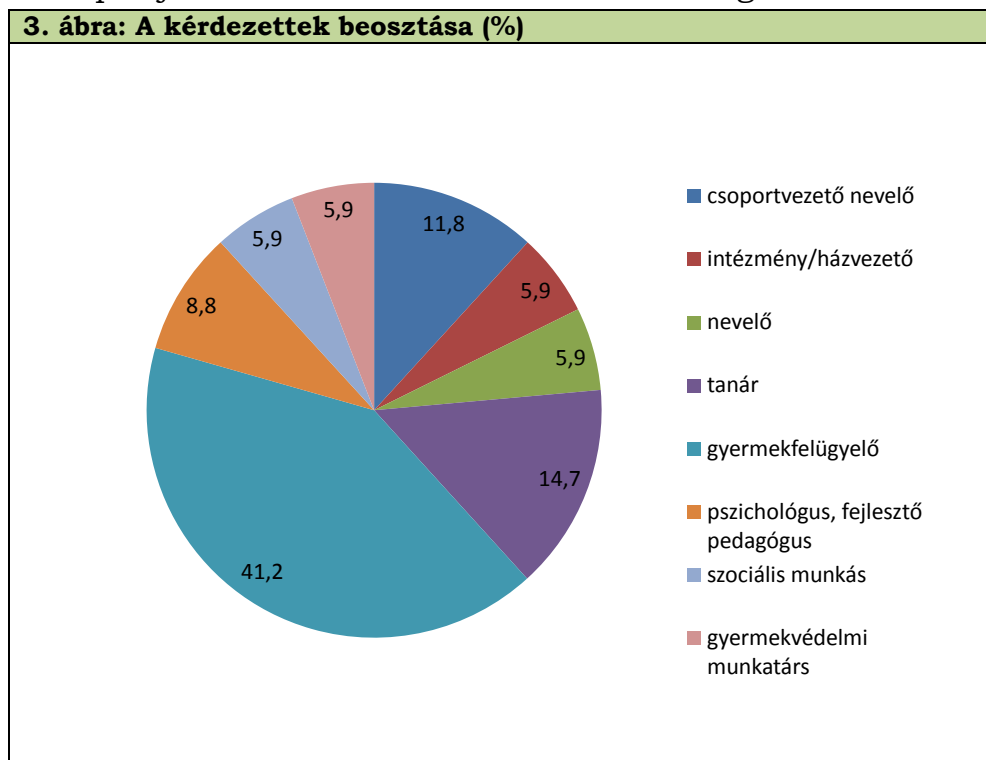
- A kvantitatív kutatásban a mintanagyság 35 fő
- Mélyinterjú 10 személlyel készült
- 2 intézményen belüli fókuszcsoportban összesen 13 fő vett részt
- 2 partnerekkel közös fókuszcsoporton 2, illetve 3 fő vett részt az intézmény részéről

A nemek arányát tekintve a kérdőíves felvételnél 77% nő, a 10 mélyinterjú közül egy készült férfi munkatárssal, a belső fókuszcsoportok résztvevői között pedig három férfi és 10 nő szerepelt. A munkatársak életkori megoszlásáról elmondható, hogy 22 éves a legfiatalabb, 61 a legidősebb, az átlagéletkor 45 év. 35 alatti 18,8 százalékuk, a legnépesebb csoport az 50 felettieké (!), 43,8%.⁹ Az iskolai végzettségi mutató szerint a többség (60%) diplomás, a másik nagyobb csoport, az érettségizetteké, ők jellemzően a gyermekfelügyelői feladatokat látják el. Az iskolai végzettség tekintetében az intézmény jogszabályi környezet az irányadó. A kvalitatív kutatás résztvevői között találunk óvónői, tanári, pszichológus végzettségűeket, illetve gyermekvédelmi OKJ-s képzettséget is.

Átlagosan több mint 14 éve, 2001 óta tartoznak az intézményhez a dolgozók, legnagyobb csoportjuk (56%) 12 éve, vagy még régebben jár ide nap, mint nap, bár ez nyilvánvalóan összefügg a viszonylag magas átlagéletkorról is. „Új”, vagyis az utóbbi 3 évben csatlakozott a munkatársak ötöde. A mélyinterjúk alanyainál is a többség, 10-ből hat fő, az „öreg rókák” közé tartozik. A fókuszcsoportok a pozíciót tekintve heterogén, a szervezetnél eltöltött idő tekintetében homogénebb csoportot alkottak, az egyik csoport zömében az utóbbi 10 évben csatlakozott munkatársak voltak, a másikban pedig régebbiek.

⁹ Az utánpótlás kérdése az egyik vezető szerint nagy problémát jelent, nem nagyon tudnak válogatni, nincsenek tömeges jelentkezések a meghirdetett állásokra.

A szervezetnél betöltött pozíció szerint a mintába került rákospalotai dolgozók csoportja az alábbi ábrán látható módon szegmentálódik:



A mélyinterjúk és fókuszcsoporthoz tartozók résztvevői között:

- intézmény/részleg vezető és vezető helyettes
- tanár
- gyermekfelügyelő
- csoportvezető nevelő
- ügyintéző

beosztású munkatársak szerepeltek, vegyesen a speciális, javítóintézeti és előzetes részlegekből.

III.2.2. Munkahelyi körülmények és jóllét

A válaszadók túlnyomó többsége szerint Rákospalota nem egy átlagos munkahely. Az e mögött meghúzódó ok tulajdonítások leginkább a mélyebb beszélgetések során bontakoztak ki, mint a más helyekhez képest nagyobb lelki bevonódás, érzelmi igénybevétel. Ahogy az egyik fókuszcsoporthoz tartozó résztvevő fogalmaz:

„Ennek a munkának majdnem ugyanaz a szépsége, mint a nehézsége én is beléjük mászok és ők is belém másznak és ebből nagyon nehezen tudok kijönni. Nehéz a határokat meghúzni. Nagyon meg tudok rendülni az ő sorsukba. /Fókuszcsoporthoz tartozó résztvevő - részlet/

A jóllét egyik fontos eleme, az, hogy az illető megbecsültnek érzi-e magát, akár a munkatársak, akár a gyerekek részéről. A gyerekektől kapott szeretet inkább jellemző az intézményre, mint a kollektíván belüli megbecsülés, de egyik kérdésben sem egyértelműen pozitív a válaszadók véleménye. Mindezek ellenére a nagy részük elkötelezett, azaz 83 százalékuk a nehézségekkel együtt is hivatásának tekinti az itt végzett munkát, 80% nem csak egy állomásnak tekinti az itt eltöltött éveket.

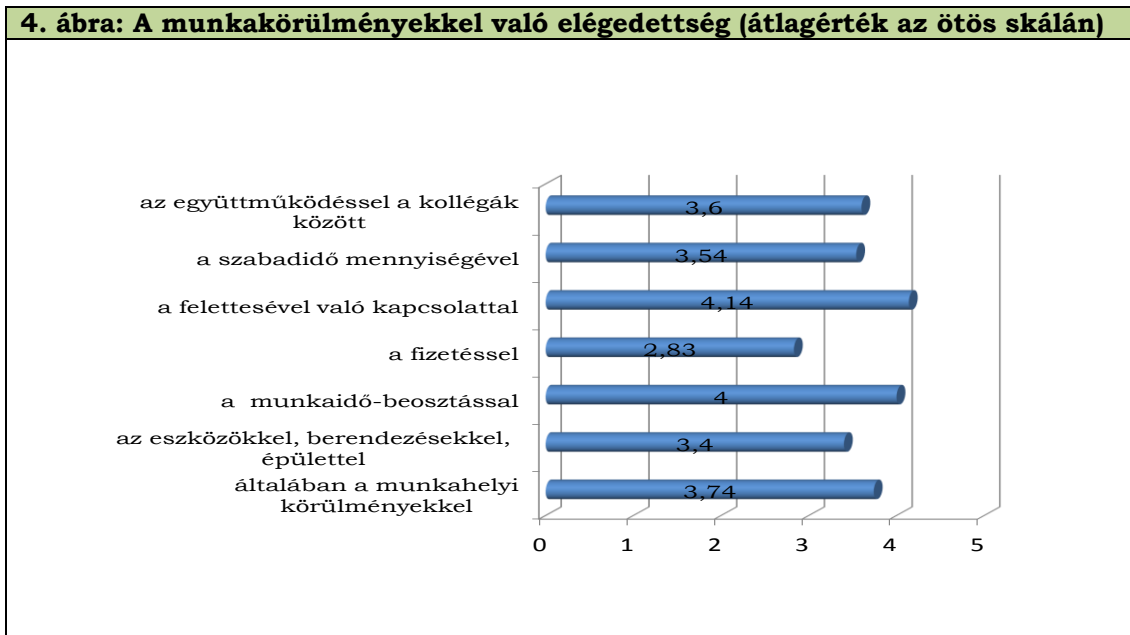
*„Engem éltet az a hivatástudat, hogy ezt valamivel hasznosabbnak tartom, mintha el tudok adni egy hónapban mondjuk háromezer csapágygolyót. És tény, hogy abból sok pénzt keresek, de társadalmilag szerintem ez hasznosabb nekem. És lehet fejlődni.”
/Mélyinterjú-részlet/*

Ezt az elköteleződést igazolja az a tényező is, hogy a munkatársak nagy része több mint 10 éve itt dolgozik már. A kiegészi kockázat erősebben érinti a női munkatársakat, a diplomásokat, és a 10 évnél nem régebben itt dolgozó munkavállalókat. A beosztás szerint vizsgálva leginkább a szociális munkás és csoportvezető pozícióknál számolhatunk ezzel a jelenséggel. A munkavállalók 11 százalékánál tekinthetjük magasnak a kockázati tényezőt, 43 százalékánál pedig alacsonynak.

„Itt sokszor úgy érzem, magamra vagyok utalva, ha kértek segítséget, sem mindig kapom meg. A problémámat nem tudom kibeszélni, amikor szeretném. Az a sok feszültség, ami felhalmozódik, ez nagyon rossz. Sokszor nem tudom letenni az itteni munkát, ha kiteszem a lábamat.” /Fókuszcsoporthoz-részlet/

„Nagyon sok kollégánk van nyugdíj előtt nem sokkal. Friss erő kellene. Hiteles emberek kellene. Motiváció kell, a motiváció nem tanulható, és az lehet hogy nem is korkérdés. Lehet, hogy az ember 30 évesen nem motivált és itt lesz még 20 évig. Látok ilyet is. De a kollégák nagy része kiégett, vagy megfáradt.” /Mélyinterjú-részlet/

Az itteni munkával kapcsolatos elégedettség egyes dimenzióit az alábbi ábrán összesítve mutatjuk be:



Az elégedettségi mutatókat az intézményben eltöltött idő mentén vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a legelégedettebbek a friss kollégák, a leginkább kritikusak pedig a 3-10 éve itt dolgozók. A fizetéssel kapcsolatban az „öreg motorosok” 3,05-ös átlagértékéhez képest kiugróan alacsony a maximum 10 éve itt dolgozók 2,43-as arányszáma.

A visszajelzési kultúrának a formális és informális részét is meg kell vizsgálnunk. Azt tapasztaltuk, hogy minden csoportban, részlegben van rendszeres megbeszélés, „team”, de ezeken felül esetmegbeszélésre, szakmai konzultációra igény mutatkozik a kollégák részéről.

A megkérdezettek 75 százaléka közvetlen kollégáival, személyes beszélgetéssel, ha szakmai problémája adódik, tágabb szervezett fóruma nincs ennek jelenleg. Vezetői oldalról megfogalmazott probléma, hogy a szóbeli megerősítéseken, vagy kritikákon túl nincs visszajelzési, motivációs eszköz az intézményben:

„Nincs olyan fajta elismerésre módunk, ami mondjuk a forprofit szférában. Akár a bónusz, akár a jutalom, akár bármi. Még cafetériánk sincs, ami ilyen szempontból elismerőleg hatna. Én nagyon fontosnak tartom a visszajelzést, ebben is a pozitív visszajelzéseket, a megerősítéseket. Azt, hogy támaszként állunk egymás mellett. Hogy igenis hangsúlyozzuk ki ha valami jól sikerült, hogy abba ki és mit tett bele, hogy arra legyen fórum, ahol elmondja, hogy érezze, hogy az fontos.”/ Mélyinterjú-részlet/

Több felülről érkező támogatást tartanak szükségesnek a csoportokban dolgozók, akár visszajelzések, akár egy konkrét probléma megoldásán keresztül. A hierarchikus felépítés egyik hátrányaként fogalmazza meg az

egyik fókuszcsoport résztvevő, hogy az „alulról felülre” típusú visszajelzések nagyon kódoltak, bújtatottak. Általánosságba véve elmondható, hogy az egyes csoportokban (teameken, csoportnaplón, személyes átadáson keresztül) jól működik az információ-áramlás, viszont a nagyobb körök megugrása, a csoporton kívüli eseményekről való kétoldalú kommunikáció „döcög”. Az intézményben az elmúlt évek során megvalósult vezetői szupervízió, a munkatársak számára pedig második éve zajlik egy ilyen típusú fejlesztés. jelenleg 15 fő részvételével.

Egy-egy csoporton belül a nevelők és gyermekfelügyelők között nagyon intenzív kapcsolat van, szakmai ellentétek, illetve egyet nem értések az eltérő feladatot betöltő csoportok, így a tanárok és a „délután” között van. A munkahelyi közösséggel kapcsolatban többeknél felmerül, hogy keveslik az olyan alkalmakat, ahol egymást személyesen is jobban megismerhetik, amikor kötetlen formában tölthetik el együtt az időt.

III.2.3. Az itt nevelkedő fiatalok jellemző problémái és a nevelési célok

A munkatársak szerint a magatartási problémák, deviációk és lelki, pszichikai problémák halmozottan vannak jelen az általuk nevelt gyermekek életébe. Az egy munkatárshoz tartozó átlaglétszám 11 fő. A gyerekek majdnem fele bántalmazotti múlttal kerül be az intézetbe, sokuknak szüksége van rendszeres pszichológiai kezelésre. A gyerekek túlnyomó többsége a nevelők szerint a roma etnikumhoz tartozik. Ehhez kapcsolódóan - mint ahogy később is foglalkozunk vele - az intézményi jó gyakorlatok között szerepel a Roma Nap megrendezése. Ez az esemény az identitás erősítése, a kulturális hovatartozás közös megélése szempontjából is fontos, ahogy az, az intézet tanulmánykötetéből is kiderül¹⁰. Többen felvetik, hogy a speciális gyermekotthon – mivel ide azok a lányok kerültek, akikkel „sima” nevelőintézeti körülmények között tehetetlenek voltak – egyfajta gyűjtőhelye a pszichés gondokkal küzdő, halmozottan hátrányos helyzetű fiataloknak. További probléma, hogy a pszichiátriai ellátórendszerben a 14-18 év közötti életkor számára nincsen hely, ezért „jobb híján” kerülnek Rákospalotára ezek a fiatalok.

A munkatársak elmondása szerint nem ritkák az önbántalmazó és egyéb viselkedési zavarok, amelyek között említhetjük a falcolást (vagdosást), önfojtogatást. Ezzel nagyon nehéz mit kezdeni a nevelőknek, felügyelőknek,

¹⁰ Az utánpótlás kérdése az egyik vezető szerint nagy problémát jelent, nem nagyon tudnak válogatni, nincsenek tömeges jelentkezések a meghirdetett állásokra. (120 éves a Rákospalotai Intézet)

de a többi gyereknek is, főleg az olyan esetekben, ha egy felügyelő egyedül van egy csoporttal.

A szabadidős/tanórán kívüli tevékenységekkel kapcsolatban elmondható, hogy a csoportos, központilag szervezett időtöltések azok, amelyekben nagyobb aránnyal vesznek részt a lányok, mint szakkör, sportfoglalkozás. A szabadidő szervezett eltöltése, a sok program szervezése a munkatársak szerint nagy pozitívuma az intézménynek, ez egyaránt elhangzik a csoportos beszélgetések és a mélyinterjúk során is.

A gyerekneveléssel kapcsolatos célrendszer többség által megfogalmazott főbb elemei a következők voltak:

- biztonságos környezet nyújtása
- kiragadás a korábbi életmódból, kapcsolati rendszerből
- a jövőre vonatkozó lehetőségek, utak feltárása
- az ok-okozati viszonyok, a saját tetteinkért való felelősségvállalás átadása

Önmagában a mi közegünk, intézményünk a biztonságos környezetet meg tudja adni. Amiben segítségre van szükség, az a tevékenységek felé motiválás, a továbblépés, hogy megélje a tevékenységek sikerét, valóságát. ”./Mélyinterjú-részlet/

„Megtartó-támogató kapcsolódásokat, elhivatottságot; abban való hitet, hogy nekem van abban döntésem, hogy mi fog velem történni az életemben.” /Fókuszcsoporthoz-részlet/

„Nekem az értékközvetítés a cél. Többen vagyunk itt, akik munka mellett tanulunk. Így nekem könnyű azt mondanom a lányoknak, hogy fontos a tanulás, mert látják, hogy én is megyek magamtól, jobban beláthatják, hogy ez nem valami szívatás a részünkről, hanem az élet része” /Fókuszcsoporthoz-részlet/

„...hogy másképp éljenek, mint mielőtt ide kerültek. Mutassunk egy pozitív utat. Nem azt mondom, hogy legyen mindegyik diplomás, mert ez eléggé elérhetetlen az ő szintjükön. De az alapok, ha dolgozom lesz pénzem, fenn tudom tartani magam.” /Mélyinterjú-részlet/

A munka során apró mindennapi sikerek vannak, mint például az alapvető viselkedési, udvariasság normák¹¹ betartása is, részvétel a közös takarításban.

A kapcsolattartást a javítóintézeti és előzetes részlegben élő lányok esetében a törvény nagyon pontosan szabályozza, hogy kivel, milyen formában, milyen gyakorisággal tarthatják a kapcsolatot, a speciális csoportoknál ebben jóval nagyobb szabadság van. A totális intézményi létben a lányok számára az egyik legkritikusabb pont ez. Sokan azonban árvaként, vagy félárvaként

¹¹ Így például a kulturált evés, közös térben való bőfögés és egyéb testfunkciók...

kerülnek ide, más intézetből, esetleg szüleik börtönben vannak, így a külső körülmények miatt is korlátozottak a kapcsolattartási lehetőségek.

III.2.4. Nevelési módszerek

A módszertani önállóság „4-es” osztályzatot kapott az itt dolgozók értékelése alapján. Többen kiemelik, hogy nagyon fontos eszköz, hogy minden nevelő a saját egyéniségéhez passzoló „különleges tudást, hobbit” vihet be a nevelői munkába, amelyben hiteles. A következetesség, bizalom és beszélgetések, személyes kapcsolódás, amelyeket az első három helyen említettek, sokféle formában, megfogalmazásban a munkatársak. A nevelési módszerek sokszor nem konkrét eszközök, gyakorlatok formájában fogalmazódnak meg, hanem egyfajta szemlélet, hozzáállás szükségességét hangsúlyozzák, ez köszön vissza a beszélgetések során is.

„A következetességre, illetve annak megmutatására, hogy ő a saját sorsáért felelős. Ha ő tesz valamit, akkor a világ valamit reagálni fog erre. Szerintem ezt kell megmutatnunk, mert ebben van tanulnivalójuk. Mert ők a következménynélküliségből jönnek, a minden-mindegyből, a nem érdekel semmi, a nincs semmi határ, nincs semmi keret.” /Fókuszcsoporthoz tartozó részlet/

„Türelem, a gyerekekkel való foglalkozásban, időt hagyni nekik, hogy megértsék, amit tanítok nekik, ismételni, javítani, korrigálni az ismereteiket” /kérdőív, nyílt kérdésre adott válasz, RP./

2. tábla: Különböző nevelési módszerek a használat gyakorisága szerint (%)	
Jutalmazás-büntetés	51,5
Törekvés a családi hangulat megteremtésére	48,5
Közös tanulás	36,4
Háztartásban való részvételre nevelés	42,4
Erkölcsei nevelés mondjuk filmek által	48,5
Társasjátékok, szabadidős tevékenységek szervezése	60,6
A jövőről való személyes vagy csoportos beszélgetések	69,7
Coaching	48,3
Konfliktus-kezelési szituációs játékok	25,8

A táblázatból is látható, hogy a legfontosabb eszköz a lányokkal való személyes, vagy csoportos beszélgetés. Többen megfogalmazzák, hogy a napi rutin része, hogy amikor átveszik a csoportot, leülnek átbeszélni a lányokkal a napi eseményeket, ez összekapcsolódik a napi értékelésen alapuló jutalmazási/értékelési rendszerrel, amelyben az iskolai teljesítmény mellett a csoportnormák betartása is látható módon (smiley-táblázat) értékelve van.

A rákospalotaiak saját tevékenységükkel kapcsolatban az alábbi jó gyakorlat példákat hozták:

- önkénteskedés a szomszédos művelődési házban
- roma nap

- jutalmazási/értékelő rendszer
- élménypedagógiai módszerek meghonosítása az intézetben
- jogi ismeretek tábor
- munkatársak vezetői mentorálása: ki minek lesz a „bajnoka”

III.2.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek

A válaszadók több mint háromnegyede szükségesnek tartaná, hogy a kollegiális kapcsolatokat több közös programon keresztül javítsák. Ez a fókuszcsoporthoz is szóba került, akár kirándulások, akár konkrét csapatépítő tréningek formájában. E kérdésben azonban a megvalósítást gátló tényezők között az elsősorú, ami a mélyinterjúk alapján is kiderült: az idő! Tehát azzal a paradoxonnal találkozunk, hogy a kollégák részéről erős igény van a közösség építésére, másfelől a szabadidőt keveslik, mint ahogy azt a munkakörülményekkel való elégedettség vizsgálatánál láttuk.

A kérdőívre nyílt kérdésére adott válaszok és a mélyinterjúk, fókuszcsoporthoz alapján, az alábbi területeken szeretnék az intézmény fejlődését a munkatársak.

- Munkaszervezési kérdésekben: minden érintett bevonásával, munkaidőben zajló esetmegbeszélések; külső intézményekkel tapasztalat-csere; párhuzamosság, hogy ne legyen egy-egy munkatárs egyedül a csoporttal; az éjszakai összevonások minimalizálása/kiiktatása
- Együttműködések terén: roma civil szervezetek, szexuális informálás, illetve drog prevencióval dolgozó civilek
- Módszertani kérdésekben: pszichés betegekkel való bánásmód, drámapedagógiai, elmélyülés korábban „megkóstolt” módszertanokban, mint viselkedésterápia, resztoratív pedagógia, élménypedagógiai megoldások
- Kommunikációs kultúrában: kétirányú visszajelzések

A válaszadók többsége személyesen nyitott az új módszertanokra, eszközökre. A „gyerekanyag” megváltozása¹², problémásabbá válása is elkötelezetté teszi a munkatársakat a módszertani eszköztár fejlesztésében. Azonban többször felmerülő igény, hogy ne kapjanak bele még egy valami újabb képzésbe, újfajta módszerbe, amelyekből csak egy rövid „kóstolót” kapnak. Hanem azokat a technikákat, amiket elkezdtek elsajátítani, mélyebben, gyakorlatiasabban ismerjék meg. Ehhez jó módszer lehetne a képzések után, a Tavaszi Szél projektben tervezett „tesztidőszak”, amely

¹² Amit a mélyinterjúk, fókuszcsoporthoz során többen is kiemeltek.

időszakban rendszeres mentori támogatást kapnának a módszerek élesben való kipróbálásához.

III.3. Élményakadémia

Az Élményakadémia Közhasznú Egyesület budapesti székhellyel, 2005 óta működő civil szervezet. Jelenleg az egyesület tagjainak száma 15 fő, 3 irodai munkatárs, és 12 tréner, illetve 8 asszisztens dolgozik aktívan az Egyesület kötelékében. Az Élményakadémia az élménypedagógia széles eszköztárát használva valósít meg tréningeket és hosszabb projekteket. Tevékenységük főbb vonulatai az osztálykirándulások, nemzetközi projektek, hátrányos helyzetű fiataloknak szóló projektek és céges tréningek. Az Élményakadémia a Tavaszi Szél Erasmus K2-es stratégiai partnerségi program ötletgazdája és vezető partnere.

III.3.1. A kutatásban résztvevők szocio-demográfiai háttere

Az adatgyűjtési folyamat első szakaszában került sor az online kérdőívek kitöltésére, ezt az Élményakadémia részéről 11 fő vállalta. A kvalitatív vizsgálatok közül a kutatásindító és kutatászáró fókuszcsoportos beszélgetéseken 3-3 fő, az Outward Bound Romániával közös csoporton pedig 5 munkatárs vett részt. Mélyinterjú pedig a szervezet 8 munkatársával készül 2015 áprilisa és júniusa között.

A kérdőívet 7 nő és 4 férfi töltötte ki, a mélyinterjúk esetében pedig 50-50% volt a nemek aránya. Az életkori megoszlást tekintve nem tapasztaltunk nagy szóródást, a megkérdezettek mindegyike 30 és 37 év közötti, a legtöbben most 34 évesek. Kettőn érettségizettek, a többi munkatárs diplomával rendelkezik, bár az interjúk során megjegyezték, hogy alapvégzettségük elég messze esik attól a munkától, amit most végeznek. A többség egyedül él, hárman házasságban és kettőn nevelnek gyermeket. A válaszadók nagyjából fele ismerős, barát elbeszéléséből hallott az Élményakadémiáról, majd felkereste őket, további két ember más munka révén, 2-en pedig médiában, Interneten olvastak a szervezetről és ezután keresték meg, két válaszadó pedig alapító tagja a szervezetnek. Közös pont az idekerülésben, az, hogy az ÉA módszereiben, szemléletmódján találták meg azt a pluszt, ami akár az addigi munkájukban, módszertanban, akár saját útkeresésükkel kapcsolatban hiányzott.

Az idén 10 éves szervezetben 4 ember töltött el 5 évnél hosszabb időt. A munkatársak körében 2010 egyfajta fordulópontra volt, hiszen csak ebben az évben négy fő csatlakozott. A jelenleg betöltött szerep szerint két vezető, két

szakmai munkatárs, öt tréner és két önkéntes vett részt a kérdőíves kutatásban. A mélyinterjúk alanyai pozíció szerint az alábbi megoszlást mutatták:

- ügyvezető igazgató
- 2 szakmai munkatárs
- 2 szenior tréner
- 2 tréner
- tréner asszisztens

III.3.2. Szervezeti identitás és célok

A szervezeti identitás a megkérdezett Élményakadémia tagok többségénél a kifelé kommunikált meghatározással harmonizál. Erősen különbözik a többiekétől az egyik munkatárs definíciója, amelyben egyértelműen a közösség és társaság jelennek meg hívó szóként, a szervezet, vagy egyesület kifejezések helyett:

„Ez egy közösség, és egyébként meg egy szakmai műhely, de hogy milyen szakma az is érdekes. Mindig azt szoktam mondani, hogy képzeld el, hogy ez egy olyan társaság, akik minden féle helyről jöttek, mindenféle háttérrel meg tapasztalattal, és egyszer csak találkoztak egy olyan módszerrel, az élménypedagógiával, amit mindenki hasznosnak talál, személyiség fejlődés területén.” /Mélyinterjú-részlet/

A meghatározások között többször előfordul a „képzők szakmai műhelye”, további közös motívum a tapasztalati tanulási és élménypedagógiai módszerek sokféleségének és a fejlődés iránt elkötelezettségnek a kommunikálása. A survey eredményeiből ide kapcsolható adat, hogy a megkérdezettek közül senki nem tekinti az ÉA-t egy bármely más munkahelyhez hasonlónak (az állítással való egyetértés átlaga az ötös skálán 1,64). Illetve ide tartozik a válaszadók által megfogalmazott erős hit, az itt végzett munka végeredményében, eredményességében¹³.

III.3.3. Munkakörülmények, közösség, kommunikáció

A szervezethez, mint munkahelyhez való kötődést attitűdkérdéseken keresztül mértük kérdőíves formában, ugyanúgy, hogy a munkavégzés egyes dimenzióival kapcsolatos elégedettséget is.

3. tábla: Mennyire tartja igaznak magára nézve az állítást (átlagérték az ötös skálán)

¹³ 73% minden nap, a fennmaradó 27% gyakran érzi úgy, hogy hisz munkája végeredményében.

Úgy érzem, sok megbecsülést kapok ebben a közösségben.	4
Az itteni munka boldoggá tesz.	4,73
Sokat tanultam az itt töltött idő alatt.	4,91
Ez inkább játék, kikapcsolódás számomra, mint feladat.	3,55
Hivatásnak tekintem, hogy másoknak segíthessek a tanulásban, vagy épp önmaguk megismerésében.	2,18
Ez csak egy állomás az életemben, később mást szeretnék csinálni.	4,73

A szervezeti célok között mindannyian egybehangzóan a fejlődést, tanulást és mások fejlődésének, önismeretének segítségét határozzák meg, mindannyian úgy érzik, hogy saját maguk is sokat tanultak az itt töltött idő alatt.

Az Élményakadémiánál végzett feladat egy részük számára inkább játéknak fogható fel (átlagérték 3,55), ugyanakkor a munkavégzés egyes területeivel kapcsolatban az értékelési rendszer nem ezt támasztja alá:

4. tábla: A munkával kapcsolatos elégedettség dimenziói (átlagérték az ötös skálán)	
az időbeosztással	3,64
a módszertani önállósággal	4,27
a vezetői visszajelzések gyakoriságával	3,64
a vezetői visszajelzések módjával, tartalmával	3,91
a közösség egészével	4,27
a szervezeten belüli kommunikációval	3,45
a szakmai fejlődési lehetőségekkel	4,55
a munka díjazásával	4,09

A legtöbb pozitívum a módszertani önállósághoz, a szakmai fejlődési lehetőségekhez és az itteni közösséghez kapcsolódik. Kritikus pontnak tekinthető viszont a szervezeten belüli kommunikáció és az időbeosztás.

Az eltérő típusú feladatok megszervezése, az egyéni időbeosztás megfelelő kialakítása sokuknak jelent problémát, okoz túlterheltséget.

„Most tréneri kapacitás-hiányban szenvedünk, mert mindenki csinálja az egyéni dolgait, és emiatt nem lehet növelni a tréningek számát.”/Mélyinterjú-részlet/

Az egyéni kapacitás-problémák mellett a munkaszervezéssel kapcsolatban felmerült a kereslet és kínálat egyensúlyának gyakori változása. Az irodai háttértámogatást kevésnek érzik a munkatársak, trénerok, többeken megfogalmazódott, hogy szükség lenne további erőforrások, emberek bevonására.

Az egyesületi lét egyrészt jogszabályi szinten is meghatározza a döntéshozatal egyes elemeit, más részről a tagok, munkatársak részéről is egy intenzív igény mutatkozik arra, hogy átlássák a folyamatokat, részt vegyenek a

döntésekben, akár a stratégia, irány meghatározásáról legyen szó, akár operatív típusú döntésekről. A projektek kapcsán bejáratott mechanizmus, hogy valaki hoz egy ötletet, kapcsolatot, pályázati lehetőséget és maga szervez köré csapatot, ha pedig eljut a megvalósításig a projekt, abban vezető szerepet kap. A munka eredményességébe vetett hit ez utóbbi egyik fontos eleme, a megkérdezett Élményakadémiás munkatársak háromnegyede válaszolt úgy, hogy soha nem érzi, hogy nehéz lenne sikerélményt találni a munkában. Ugyanakkor a kiégés, lemorzsolódás természetesen ebben a közegben is felvetődik.

*„Vannak olyanok, akik mondjuk HH projektet sok éve viszik, emiatt már kifáradtak ebben. Közben nagyon élvezik, szóval ellentmondás van. Jön a következő projekt, ha nem vállalja el, tud egy kicsit pihenni, de ha nincs benne, akkor hiányozni fog neki.”
/Mélyinterjú-részlet/*

A mélyinterjúk tanulsága szerint a lemorzsolódás egy érzékeny téma ebben a közösségben, a konfliktus-helyzetek, folyamatok, amelynek a végeredménye az volt, hogy 1-1 ember eltűnt vagy eltávolodott a közösségtől, gyakran foglalkoztatják az egyes munkatársakat, többen szükségesnek tartanak ezen események szélesebb körű megtárgyalását is.

„Néhány esetben objektív tények igazolták, azt hogy nem alkalmas arra, hogy tréner legyen, és ezt hogy mondd meg neki ha nincs annyi önismerete se hogy lássa. És ezt tők nehéz kommunikálni, és ciki, néha ez is feszültséget gerjeszt.” /Mélyinterjú-részlet/

A közösség, munka és baráti kapcsolatok együttes kezelése nem jelent problémát a válaszadóknak, összességében a munkavégzés egyes dimenziói közül az egyik legmagasabb elégedettségi pontszámot kapta, a közösség¹⁴. Azonban sok ember részéről megfogalmazott igény, hogy több időt, alkalmat teremtsenek a közösség, szervezetben belüli kapcsolatok ápolásának, az évi 1-2 alkalmon túl informálisan, vagy akár valamilyen belső képzés keretei között.

III.3.4. Hátrányos helyzetű fiatalokkal kapcsolatos projektek és módszerek

A hátrányos helyzetű gyerekekkel, fiatalokkal kapcsolatos projektek története a szervezet életében mintegy 6-7 évre vezethető vissza. Ekkor egyrészt a szociális szférából jövő, ott dolgozó munkatársak segítségével, illetve kiépülő partnerségek révén elindulhattak az első ilyen típusú projektek (pl. a Bicskei gyermekotthonban, Cigánytábor, Tőlünk Nektek I.) Azóta a HH-s projektek súlya a szervezeti fókuszban belül egyre erőteljesebb,

¹⁴ 4,27 az ötös skálán.

az utóbbi évek során a nemzetközi programokban is helyet tudott kapni integrációs elemként.

A mélyinterjúk alapján azt láthatjuk, hogy a munkatársak egy nagyobb csoportjának ez a téma egyértelműen szívügye, a hátrányos helyzetűeknek szóló projektek kapcsán tud leginkább lelkesedni az Élményakadémiás munka iránt:

„A viszonyom ehhez az egész történethez, az inkább a nem tudás, mint a tudás. Inkább a kíváncsiság, mint a diagnosztizálás, analízis.” /Mélyinterjú-részlet/

Az elején nagyon izgultam, hogy fogom őket kezelni. De kellemes csalódás volt, hogy ők is csak gyerekek, csak csúnyán beszélnek, de imádni valóak. Nagyon elkezdtem megszeretni azt a csapatot, akik ebben benne vannak. rengeteg plusz van bennük. sok nehéz történettel mégis olyasmit alkotnak, ami nagyon ritka egy gyerek életében, hogy elvesztik a fókuszot önmagukról és egy olyan önkéntes programot alkotnak, hogy saját társaikon segítsenek, ahelyett, hogy elmennének a problémák mellett.” /Mélyinterjú-részlet/

A megkérdezettek egybehangzó véleménye szerint a hátrányos helyzetű gyerekeknek tartott programjaik sikeresek, de ezek a sikerek nagyon nehezen tetten érhetőek, vagy mérhetőek. A projekt pozitív hozadéka, ha egy gyerek, aki korábban szegélylős volt el tud intézni valamit egy hivatalos helyen önállóan, meg mer szólalni más emberek, idegen társaságában, hogy figyelemmel tud fordulni a társa felé.

Többen is megfogalmazzák, hogy igazából nincsenek speciálisan a hátrányos helyzetűeknek szóló módszerek, hanem inkább a szemlélet, a hozzáállásbeli különbségek

„Az hogy drámafoglalkozást tartsanak és vezessenek csoportot, meg hogy tekerjenek egy ugráló kötelet és utána ... kérdezzenek róla; külsőségekben más, de kb. ugyanaz a módszer nagyon sok mindenben hasonlít egymásra” /Mélyinterjú-részlet/

„A tapasztalásom szerint az eszköztár nem olyan fontos, mint a kapcsolat minősége, és a hitelesség, ami a kapcsolatban történik.” /Fókuszcsoport-részlet/

vannak egy átlagos csoporthoz képest.

A survey-ben felsoroltunk 11 élménypedagógiai tréning módszert, amelyet például az Élményakadémia munkatársai is használnak és arra kértük a válaszadókat, hogy döntsék el, hogy mely módszerek alkalmazhatóak eredményesen a nevelők és melyek gyerekek körében. A következő eredmények születtek:

- inkább gyerekeknél: sziklamászás, tánc

- mindkét csoportnál: bizalmat fejlesztő gyakorlatok; drámapedagógia, erőszakmentes kommunikáció, kötélpálya
- inkább nevelőknél: komplex problémamegoldó gyakorlatok

III.3.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek

Általánosan megfogalmazható álláspontja a munkatársaknak, hogy új módszerek, eszközök bevezetése **szervezeti szinten** nem feltétlenül szükséges, az Élményakadémia „patchwork” ruhája kellően színes, megtalálható nagyon sokféle módszertan, **az eszköztár megújítása egyéni szinten fontos feladat, sőt elvárás** a szervezet irányából. A legfontosabb stratégiai lépések, „kemény” elemek, amelyeket a fenntartható működés érdekében meg kell tennie a szervezetnek:

- feladatkörök szabályozása
- vizsgarendszer és tréner-mentoráció kialakítása (és írásos rögzítése)
- utánpótlás-toborzás kérdései

Változási igények fogalmazódtak meg a szervezet életének „soft” elemeiben is, ezek közé sorolhatjuk:

- a szervezeten belüli visszajelzések gyakorlatát
- több közösségi esemény szervezését
- és a kommunikáció javítását.

A tanulás, a folytonos fejlődés egyfajta szakmai minimumként jelenik meg a szervezet szintjén. Ezzel az Élményakadémiához tartozó emberek azonosulni tudnak, ezt támasztja alá az is, hogy mindenki tudott megfogalmazni olyan területet, olyan eszközt, vagy módszert, amiben saját maga fejlődni szeretne.

III.4. Outward Bound Románia

Az Outward Bound Románia 1993 óta bejegyzett szervezet, Romániában, marosvásárhelyi székhellyel, független tagja az Outward Bound International világszintű szervezetnek. Fő programjaik közé tartoznak a személyiségfejlesztő tanfolyamok diákoknak, élménypedagógiai képzést nyújtó tanfolyamok tanároknak, vezetőképzők valamint tanfolyamok árva meg hátrányos helyzetben lévő fiataloknak. Jelenleg 20 fős oktatói gárda és 7 irodai munkatárs dolgozik a szervezetnél. A Tavaszi Szél projektben mint fejlesztő szervezet, részt vettek a kutatási folyamatban, nem csak saját adatszolgáltatással, hanem öt munkatárs a Szent Ferenc Alapítvány

intézményeiben az adatgyűjtéssel is foglalkozott; mélyinterjúkat, fókuszcsoportokat készítettek. A program következő szakaszaiban a fő feladataik: belső és külső jó gyakorlatok gyűjtése, képzések-tréningek tartása a nevelők és az intézetben élő gyermekek számára, valamint részvétel a képzést követő mentorációs folyamatokban.

III.4.1. A kutatásban szereplő személyek szocio-demográfiai jellemzői

A kvalitatív kutatási szakaszban 6 db mélyinterjú készült irodai munkatárs, tréner, ügyvezető, szakmai vezető pozíójú munkatársakkal, a fókuszcsoportos beszélgetéseken pedig két alkalommal két-két fő, egy alkalommal pedig 5 fő¹⁵ vett részt az OB Románia részéről. A kvantitatív felmérés egy online kérdőív segítségével történt, amelyet a szervezet részéről 19 fő töltött ki. A surveyben 6 férfi és 13 nő adatai kerültek, akik egy kivétellel (aki érettségizett) diplomások. Életkori megoszlásuk 25 és 49 év közötti, az átlagéletkor 33 év, a megkérdezettek fele 30 éves, vagy annál fiatalabb. A családi állapotukat tekintve elmondható, hogy háromnegyedük kapcsolatban él, de csak 37 százalék nevel gyermeket.

A megkérdezettek 30 százaléka „öreg róka”, azaz, már több mint 10 éve a szervezetnél van, az ügyvezetőn túl ezek a munkatársak az oktatói gárdához tartoznak, további 6 ember viszont az utóbbi három évben csatlakozott. A kapcsolódás módját tekintve a legjellemzőbb út egy ismerős, barát ajánlásán keresztül vezetett, minden negyedik munkatárs pedig OB tréning résztvevők közül „ragadt itt”, ketten álláshirdetésen keresztül csatlakoztak. A mélyinterjúk tanulsága szerint az élménypedagógiával való megismerkedés sokakra olyan mély benyomást tett, amely a korábbi életükhöz, terveikhez képest egy fordulópontot, éles váltást jelentett, némelyek számára a saját „életút”, a fő irány lett világosabb:

*„Egy 10 napos tanfolyamon vettem részt, és ez ilyen fordulópont volt az életemben, és akkor akartam jönni még egy tréningre, hogy ez tényleg ilyen erős, tényleg ilyen hatásos, és tényleg ilyen volt. És eldöntöttem, hogy hát én is ilyen oktató akarok lenni”
/Mélyinterjú-részlet/*

„Osztályfőnökként elvittem az osztályomat egy programra, és akkor leesett az állam, hogy mi történik ott, még inkább elkezdtem érdeklődni. Szorosabbá vált a kapcsolat az itteniekkel” /Mélyinterjú-részlet/

¹⁵ Pozíciók és a szervezetnél eltöltött idő mentén a lehető legheterogénabb csoport megalkotása volt a cél, így kerültek alapítók, pár hónapja itt dolgozó önkéntesek, szakmai vezetők és oktatók is a megkérdezettek közé.

A betöltött pozíciókat tekintve az online kérdőívet vezető és szakmai munkatárs mellett 3 adminisztratív munkatárs, 11 oktató, 3 önkéntes töltötte ki.

III.4.2. Szervezeti identitás és célok

A munkatársak meghatározásai hasonlítottak egymáshoz, harmonizálva a külső kommunikációt megjelenítő honlappal.

*„élménypedagógiával foglalkozik, eszközként a természetet használja, amit mi úgy is mondunk, hogy outdoor, és mint élmény pedagógia úgy jelenik meg, mint módszertan a szervezetben, hogy tapasztalat által tanulunk és tanítjuk azokat a résztvevőinknek.”
/mélyinterjú részlet/*

A tevékenység fő célja pedig:

*„Fejlesztani a vállalkozó kedvüket, a bátorságukat, a kezdeményező hajlamukat, és az önkéntességre is nevelni őket. Ezáltal egyénileg is változnak, a személyiségüket is fejlesztjük, de csapatként is fejlődnek, megtanulják az együttműködést”
/mélyinterjú részlet/*

A szervezettel kapcsolatban a két legerősebb identifikáló tényező:

- az itteni munka, mint **boldogságfaktor** (ötös skálán az átlagértéke 4,16)¹⁶
- az itteni munka, mint **tanulás** (ötös skálán az átlagértéke 4,63)

A szervezet identitása és a hozzá tartozó célok, módszerek összhangját mutatja az is, hogy a válaszadók mindegyike hisz munkája végeredményében.

III.4.3. Munkaszervezés, közösség és kommunikáció

A feladatkörök felosztása az irodai munkában okoz zavarokat, ez a munkaköri leírások tisztázásával kiküszöbölhető lehet a válaszadók szerint, s a problémák jó része – mint ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk – kommunikációs zavarra vezethető vissza.

¹⁶ Mennyire ért egyet az állításokkal: „Az itteni munka boldoggá tesz”, „Ez egy ugyanolyan munkahely, mint bármilyen más”, „Sokat tanultam az itt töltött idő alatt”, stb. '1=egyáltalán nem ért egyet; 5= teljes mértékben egyetért

A kérdőíves felmérés során arra kértük a válaszadókat, hogy ötös skálán osztályozzák az OB Románia működésének egyes dimenzióit, aszerint, hogy melyikkel, mennyire elégedettek, ezek eredményeit az alábbi táblázatban összegeztük:

5. tábla: A munkakörülményekkel való elégedettség (átlagérték az ötös skálán)					
	Régiak	Újak	Férfiak	Nők	Főátlag
az időbeosztással	3,82	4,25	4,33	3,85	4
a módszertani önállósággal	4,09	4,12	4,33	4	4,11
a vezetői visszajelzések gyakoriságával	3	3,62	4	2,92	3,26
a vezetői visszajelzések módjával, tartalmával	3,18	3,28	3,83	3,31	3,47
a közösség egészével	3,73	4,38	4,5	3,77	4
a szervezeten belüli kommunikációval	3	3,62	4	2,92	3,26
a szakmai fejlődési lehetőségekkel	3,73	4,62	4,83	3,77	4,11
a munka díjazásával	4	3,38	4,33	3,46	3,74

A főátlagokat végignézve látható, hogy a szervezeti identitás főbb dimenzióival összhangban, a legnagyobb elégedettség a szakmai fejlődéssel és a módszertani szabadsággal kapcsolatban jelenik meg. Nemenkénti bontásban és a szervezetenél töltött idő hossza mentén vizsgálva a kérdést, árnyaltabb képet kaphatunk. Az elégedettség az „újak”, vagyis az elmúlt években csatlakozottak és a férfiak körében magasabb, mint a 10 évnél régebbi munkatársak és a nők között. Kivételt képez ez alól a munka díjazása, ugyanis ebben a kérdésben a fiatalok sokkal kritikusabbak, ennek hátterében generációs különbségek állhatnak, illetve az, hogy az „öreg rókák” között nagyobb arányban találunk pedagógusokat, akiknek a főállásához képest az itteni oktatói juttatások jóval magasabbak. A két legkritikusabb terület a vezetői visszajelzések gyakorisága és a szervezeten belüli kommunikáció. A vezetői értékelés jelenlegi rendszere az alszegmensek közül női munkatársakat zavarja leginkább, körükben nem éri el a 3-as osztályzatot sem. A vezetőtől egyértelműen több visszajelzést várnának el a munkatársak. A visszajelzéseken túl az alábbi területeken fogalmazódtak meg kritikák:

- ki, milyen típusú döntésben kompetens
- az operatív döntések, szabályok (pl. öltözék a tréningek során) betartása

A döntéshozatal stratégiai szintjét tekintve a munkatársak szinte egybehangozóan pozitívan értékelték a tavalyi évben kialakított Board rendszert, amely egyfajta külső/felső kontrollként is működik. A tekintetben merültek fel problémák a munkatársak részéről, hogy a testület által

meghatározott irányelvek gyakorlati monitorozása hogyan történik, azaz, hogy nem minden területen mérhető számokkal vagy egyszerű jelentésekkel a fejlődés.

A szervezeten belüli kommunikációt alapvetően meghatározza, hogy két nagyobb csoportra oszthatók a munkatársak:

- oktatói csapat:
- irodai munkatársak.

E két csoport között van némi személyi átfedés, de alapvetően mások számukra munkavégzés körülményei az időbeosztást, a feladatok típusát tekintve, illetve földrajzilag is viszonylag távol vannak egymástól, hiszen az iroda Marosvásárhelyen működik, a tréningek alapvetően Szovátán vannak. Ezen különbségek miatt a két csoport közötti fő kommunikációs eszköz az e-mail és telefon. Az interjúalanyok elmondása alapján viszont gyakori a „zaj” a csatornában, elakadnak az információk, főleg a tréningeken felmerülő gyakorlati kérdésekkel kapcsolatban, mint a résztvevők száma, nemi megoszlása, speciális étrendi kérések, stb.

A belső közösséggel kapcsolatos vélemények is megerősítik, hogy ennek a problémának a hátterében egyrészt a „rég” és „új” kollégák közötti ellentét, illetve tágabban fogalmazva az, hogy nem ismerik jól egymást, hogy sokaknak hiányoznak a közös események, tréningeken kívüli közös platformok.

III.4.4. Hátrányos helyzetűekkel kapcsolatos projektek és módszerek

Az Outward Bound Románia története során a hátrányos helyzetű csoportok, a speciálisan rájuk szabott projektek változó hangsúlyt kaptak. 2007-2008-ban volt egy nagyszabású, a német Outward Bounddal közös projekt, de azóta is folyamatosan vannak fogyatékkal élők, illetve intézeti körülmények között élő fiatalok, gyerekek számára tréningek. A szervezet fő irányvonaláiban az Élmények Iskolája, illetve a nemzetközi és a céges tréningek mellett jelen van a szándék a hátrányos helyzetű fiatalok segítésére, az ilyen irányú programok bővítésére is.

„Akárhány gyerekotthonos gyerekkel találkoztam, azt tapasztaltam, hogy legtöbbjüknek az önértékelése az alacsony. Ezen lehetne sokat változtatni, és sok olyan feladatot adni nekik, ahol érzik a feladat súlyát, a felelősséget. Azt minél inkább fejleszteni, a felelősségtudatosság. Ha kikerülnek, akkor minden rajtuk fog múlni.”
/mélyinterjú részlet/

Mind az interjúalanyok, mind a kérdőíves felvétel válaszadói megfogalmazták, hogy az intézeti körülmények között nevelkedő gyerekek, fiatalok esetében más típusú oktatói viselkedésre, attitűdre van szükség, mint egy átlagos osztálykirándulós csoportnál. Legtöbben azt emelték ki, hogy az intézetis csoportoknál az önbizalom növelésére kiemelt hangsúlyt kell fektetni, ugyanakkor az első dolog, amit említettek az a szervezés, a tréninganyag összeállításánál fellépő többletfeladat/figyelem volt. Velük kapcsolatban az empátikus hozzáállást és a motivációs eszközök nagyobb hangsúlyát emelték ki:

„Kerülni kell a szidást, büntetést. A feedback adást is szigorúan a tanultaknak megfelelően kell adni. Nevelni kell, nem oktatni. Ok: a szidás, a leteremtés, a megfélemlítés, a büntetés, a büntudat ébresztése, sőt, még a megalázás is olyan módszerek, amelyhez elég gyakran nyúl a székely, gyerekének "nevelése" során.”/Kérdőív – nyílt kérdésre adott válasz/

A kérdőívben különféle élménypedagógia módszereket soroltunk fel és arra kértük a válaszadókat, határozzák meg, melyik célcsoport körében hatékony az adott módszer használata. Kiugró példa az önkéntesség, amelyet a gyerekek körében fejlesztenének nagyobb arányban (52%). A nevelők körében hasznos lenne szerintük a projektmenedzsment képzés, a drámapedagógiai gyakorlatok és a megoldás központú coaching. Hangsúlyosan a gyerek körében pedig a művészeti élményen, élményszerzésen alapuló gyakorlatok.

6. tábla: Élménypedagógiai módszerek hatékonysága a célcsoportoknál (%)				
	<i>inkább nevelőknél</i>	<i>inkább a gyerekeknél</i>	<i>mindkét csoportnál</i>	<i>egyiknél sem</i>
Sziklamászás		21,1	73,7	
Tánc-tréning	15,8		68,4	
Több napos expedíció		10,5	84,2	
Önkéntesség		52,6	42,1	
Erőszakmentes kommunikáció tréning		10,5	84,2	
Kötélpályás feladatok		21,1	78,9	
Drámapedagógiai gyakorlatok	31,6		57,9	
Megoldás-központú coaching	36,8		63,2	
Komplex problémamegoldó feladatok	26,3		68,4	
Bizalmat fejlesztő gyakorlatok			89,5	
Jégtörő/Energiser gyakorlatok		10,5	84,2	
Rajz/zene/művészetre épülő gyakorlatok		42,1	57,9	
Visszajelzések kultúráját fejlesztő gyakorlatok	10,5		84,2	
Projektmenedzsment képzés	57,9		42,1	

Szembetűnő az, hogy a klasszikus outdoor élménypedagógiai elemeket, mint a sziklamászás, kötélpálya vagy éppen expedíció, a válaszadók többsége mindkét csoport számára hatékonynak tartja.

III.4.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek

Zárt kérdések formájában az alábbi fejlesztések szükségességéről kérdeztük a munkatársakat:

7. tábla: Fejlesztendő területek az OB Romániánál (%)			
		Szükséges	Nem szükséges
1.	Általában a működést, szervezettséget javítani	84,2	13,8
2.	Nemzetközi tapasztalatcsere lehetőségek bővítése	57,9	42,1
3.	Új források bevonása	100	0
4.	Új módszerek, nevelési eszközök bevezetése	78,9	21,1
5.	Szupervízió fejlesztése, több visszajelzés	78,9	21,1
6.	Több közös program a munkatársaknak	78,9	21,1
7.	Új partnerek bevonása	89,5	10,5

„Amit fontosnak tartanék, az a coaching, amit mindenkinek el kellene sajátítani. Én is a magam számára valamennyire próbálom alkalmazni, de kellene még benne fejlődni, és jó volna, ha az oktatók is ebben fejlődnének” / Mélyinterjú-részlet/

A fent megfogalmazott szervezeti problémák leküzdésére a munkatársak többféle utat is látnak, így megjelenik az információ-átadásban a protokoll bevezetésének igénye; a közösség fejlesztésére csapatépítő tréning; egységesebb szakmai standardok.

8. tábla: Fejlesztendő területek	
Fizikai értelemben	Kommunikáció és közösség szintjén
Új központ létrehozása	csapatépítés
Szovátán kapacitás-bővítés	belső visszajelzési kultúra
Téli időszak lefedése	a szabályok következetes betartása
Egyéni szinten	Munkafolyamatok szintjén
konfliktus-kezelés	Módszertani bővítés – soft elemek
coaching	Tréning folyamatok standardizálása

IV. Párhuzamok és különbségek

Az alábbiakban a két intézmény működését és a két fejlesztő szervezetet hasonlítjuk össze, a fentieknek megfelelő struktúrában. A projekt tervezése során többször is felmerült és azóta is izgalmas kérdés, hogy lehet négy ennyire különböző profilú, szervezeti felépítésű, működési kultúrájú szervezet között hatékony együttműködést kiépíteni, mik azok a dolgok, amiket tanulhatnak egymástól, amelyekben közösek a tapasztalások. A projekt képzési és tesztidőszakának kihívása, megtalálni ezeket a pontokat, hogy az együttműködésből hosszú távon mindenki a saját szervezeti – és személyes – igényeinek megfelelően profitálhasson.

IV.1. A két intézmény összehasonlító elemzése

A működés külső feltételei: a szervezet jogi formája, a két ország gyermekvédelmi rendszerének felépítése, az intézmények finanszírozása – ezek mind olyan releváns tényezők, amelyekben alapvető különbségeket találunk a Szent Ferenc Alapítvány és a Rákospalotai Javítóintézet és Speciális Gyermekotthon között.

Az egyik egy több mint 100 éves múltra visszatekintő, alapvető jellegében totálisnak tekinthető intézmény, az intézményesülés minden jellegzetességével, a másik egy alulról szerveződő, de az elmúlt 22 év során hatalmasra nőtt alapítvány.

„A Szent Ferenc Alapítvány mondhatnám azt is, hogy egy laza, strukturált, de önálló intézmények rendszere. Ebből kifolyólag vannak házak, amik nagyon, nagyon szépen fejlődnek és haladnak, és valamelyikek stagnálnak. És el is tudom képzelni, hogy ebből a 82 házból lesznek olyanok, amik nagyon nagyra nőnek és vannak, amik elhalnak” /Mélyinterjú-részlet/

Rákospalotán és a Szent Ferenc Alapítványnál nemcsak a külső feltételekben, a földrajzi elhelyezkedésben, az intézményi infrastruktúrában találhatunk különbségeket meghatározó a gyerekek életkora és bekerülési módja is. Míg az SZFA-nál alapvetően 3-18 év közötti gyermekek vannak, akiknek egy része hivatalos úton kerül be, többségük viszont informális úton, Rákospalotára „*vagy a rendőrautó, vagy a hivatalosan kijelölt gyám*”¹⁷ hozza be a 14-21 év közötti lányokat. Ezen különbözőségeik ellenére, mint ahogy azt lentebb részletesen megvizsgáljuk, a nevelési célok, módszerek,

¹⁷ Fókuszcsoporthoz tartozó részlet

munkatársak örömei és mindennapi problémái terén sok-sok párhuzamot találunk.

IV.1.1 A munkatársak főbb szocio-demográfiai jellemzői

A kvantitatív adatgyűjtés során összesen 124 értékelhető kérdőív érkezett be, online és nyomtatott verzióban, ebből 89 a Szent Ferenc Alapítvány munkatársaitól, 35 pedig Rákospalotáról, így elmondható, hogy az összdolgozói létszámhoz képest hasonló arányú mintát tudtunk venni.

A nemek aránya közel azonos a két intézmény munkatársai között, mintegy 23% férfi, több mint háromnegyedük nő. Az átlagéletkor SZFA esetében 37, Rákospalotán 45 év. Az átlagok közötti nagy eltérést az is okozza, hogy 30 év alatti munkatárs SZFA-nál 24%, Rákospalotán viszont nem egészen 10. A Szent Ferenc Alapítványnál nem ritka jelenség, hogy az egykori növendékek tanulmányaik végeztével munkatárssá válnak, ott maradnak a házban, vagy egy másik intézményegységben nevelőként, illetve az önkéntesek egy része is az életkezdés szakaszában próbálja ki az itteni munkát. Rákospalotán az 50 feletti korcsoport a legnépesebb, SZFA-nál viszont ez csak 10% körüli. Az egyedülállók a rákospalotai csoportban felülreprezentáltak, míg Déván nagyobb a gyermekkel, házastárssal együtt élők aránya, illetve a bentlakásos intézmény-egységek sajátossága, hogy a nevelők együtt élnek a gyermekekkel.

A teljes mintán belül több mint 50 százaléka diplomások aránya, Rákospalotán több a diplomás, csaknem 60%, és nincsen alapfokú végzettségű munkatárs, SZFA-nál 13% szakmával rendelkező, és 36% érettségizett. E különbségek az intézményi felépítés hozadékai, hiszen a rákospalotai foglalkoztatás végzettségi feltételeit nagyon pontosan meghatározza a törvény, tehát, hogy mely pozíciók milyen fokú képzettséggel tölthetők be. Az Alapítványnál viszont ilyen típusú belső szabályozás nincs, sőt abból a vezetői alapvetésből indul ki a munkatársak kiválogatása, hogy a neveléshez minden szülői ösztönökkel megáldott felnőtt ért, végzettségétől, szakmaválasztásától függetlenül.

A kérdőíves mintában a betöltött pozíciók szerinti eloszlás a következő:

9.tábla: Betöltött pozíciók, intézményenkénti bontásban (%)		
	SZFA	Rákospalota
csoportvezető nevelő	3,4	11,8
intézmény/házvezető	20,2	5,9
nevelő	57,3	5,9
tanár	2,2	14,7
gyermekfelügyelő	0	41,2
pedagógiai asszisztens	1,1	0
önkéntes	9	0
pszichológus, fejlesztő	1,1	8,8

pedagógus		
szociális munkás	5,6	5,9

Az intézményi hierarchia, szervezeti „organogram” különbségei okozzák e fenti eloszlások különbségeit. A hierarchikus viszonyok az erdélyi intézményrendszerben viszonylag egyszerűek, vannak a házvezetők, nagyobb intézményegység esetén ez akár 20 család irányítását is jelenti, illetve a kisebb házak, napközik esetében 20-40 gyermek és a hozzájuk tartozó 3-4 munkatárs. Az előbbihez hasonló párhuzamos funkció Rákospalotán az egyes részlegek vezetőié, az utóbbihoz viszont a részlegeken belüli csoportvezetők feladatköre hasonlít. A tanárok jelenléte Rákospalotán amiatt hangsúlyos, mert az intézményen belül valósul meg a formális oktatás, míg az SZFA „gyerekei” az adott települések iskoláiba járnak, a napközikben, illetve iskolaházakban kevés a szakképzett pedagógus, aki segíti a gyerekek délutáni tanulását. Viszont az önkéntesi pozíció fontos eleme az itteni működésnek, Rákospalotán az önkéntesek jelenléte szervezeti együttműködések formájában érhető inkább tetten.

IV.1.2. Munkakörülmények és munkahelyi jóllét

A munkaidő tekintetében az intézményi sajátosságoknak megfelelően különböznek a válasz-struktúrák egymástól, Rákospalotán a gyermekfelügyelők állandó éjszakásként dolgoznak, tanárok és egyéb munkatársak „normál” munkaidőben; míg a Szent Ferenc Alapítvány iskolaházaiban délutánonként folyik a munka, viszont a bentlakásos egységeiben a nevelők együtt laknak a gyerekekkel, a hétköznapi szintjén nem válik el élesen a szabadidő és a munkaidő. Ez egy éles különbség, amely sok tekintetben meghatározza a kikapcsolódási lehetőségeket, az interjúk, fókuszcsoporthoz tanulságai szerint is. Szélsőséges különbségek vannak a tekintetben, hogy mennyire van saját élete az itt dolgozóknak, miként tudnak kikapcsolódni, feltöltődni. Azt a paradoxont fogalmazhatjuk meg, hogy annak ellenére, hogy Rákospalota a totális intézmény, a nevelők számára a Szent Ferenc Alapítvány sokkal inkább jelenti a totalitást! Ezt az erdélyi munkatársak többsége negatívumként éli meg, de hangsúlyozzák, hogy ez önként vállalt, a hivatással járó körülmény. Rákospalotán mélyinterjúk, a csoportok során is sokszor kiemelik, hogy a nagy lelki, szellemi megterhelés miatt nagyon fontos, hogy szükség van a saját életre, hobbira, hogy ha kimennek a kapun, más dolgokkal foglalkozzanak.

A hivatástudat mindkét szervezet munkatársaiban igen erős, Rákospalotán 83%, a SZFA munkatársainak pedig 92% ért egyet/teljesen egyet az állítással, hogy „Hivatásomnak tekintem ezt a munkát, még ha sok nehézséggel is jár.”
Saját szavaikkal fogalmazva:

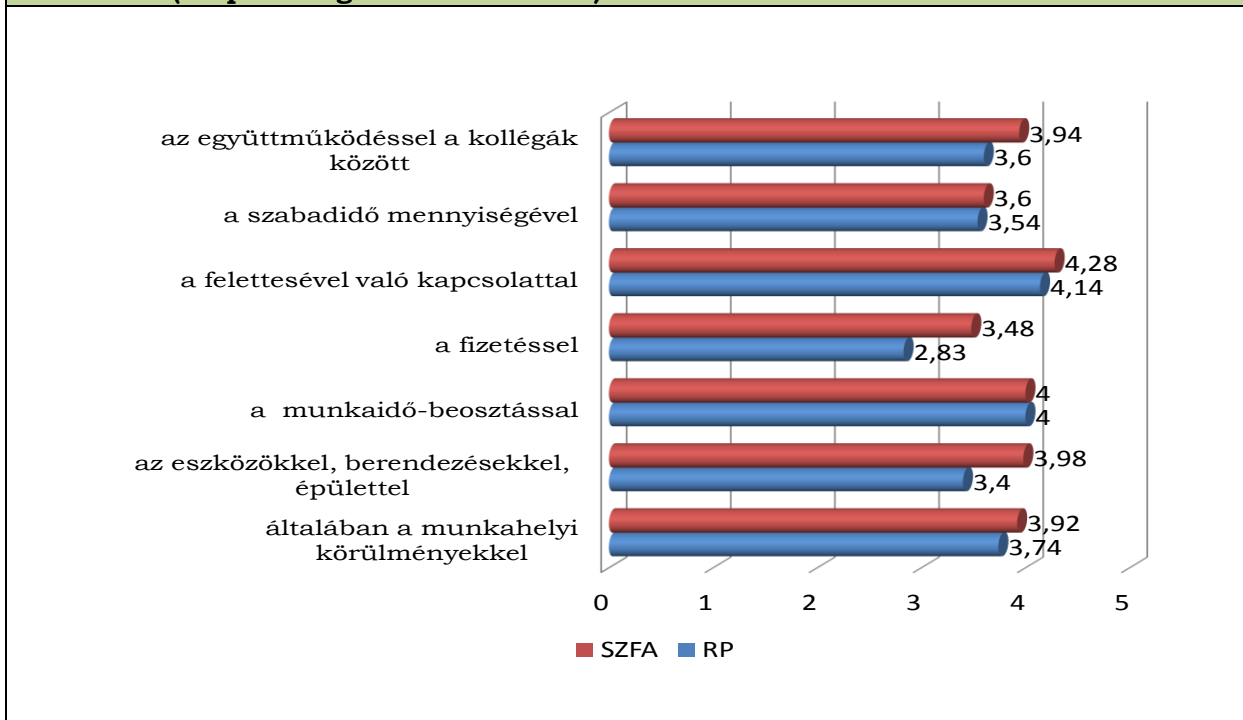
„Engem éltet az a hivatástudat, hogy ezt valamivel hasznosabbnak tartom, mintha el tudok adni egy hónapban mondjuk háromezer csapágygolyót. És tény, hogy abból sok pénzt keresek, de társadalmilag szerintem ez hasznosabb nekem. És lehet fejlődni. „/Mélyinterjú-részlet - Rákospalota/

„Ha hajlandó elemezni azt a számtalan pedagógiai szituációt, amit aztán meg kell rágni és aztán úgy kell visszamenni, hogy arra legközelebb felkészült legyen. Ha van egy önreflexióra való hajlam, akkor jöjjön! Akkor viszont elérheti azt, hogy nem kell dolgoznia, legalábbis az érzés szintjén, mert az élete része ez az egész. és várja, mikor megkezdődik a munka.” /mélyinterjú részlet – SZFA/

„Ez egy olyan változatos közeg, mint egy tábor. és nem tudjuk mikor van vége ennek a tábornak”/fókuszcsoporthatás-részlet - SZFA/

Valamint közös az elköteleződés magas szintje is bennük, Rákospalotán 80%, az Alapítvány munkatársainak 62,5 százaléka állítja, hogy az itteni munka nem csak egy állomás az életében, s mindez a szervezetnél töltött idő hosszában is tükröződik. Ezen állításra adott válaszok értékében magasabb a különbség a két szervezet között, ennek motívumai, a szervezetnél töltött idő és az életkor, illetve az önkéntesek válaszai az erdélyi almintán. A munkakörülményekkel való elégedettség értékeit az alábbi diagramon vettük össze:

5. ábra: A munkahellyel kapcsolatos elégedettségi mutatók, szervezetenkénti bontásban (csoportátlagok az ötös skálán)



Látható, hogy közös a két csoportban az, hogy a legtöbb jó osztályzatot a felettséssel való viszony kapta, a legtöbb kritika pedig a fizetéseket és a szabadidő mennyiségét érte. Azonban minden dimenzióban kritikusabbak a rákospalotai munkatársak. További érdekes különbség, hogy míg

Budapesten a női válaszadók sokkal elégedetlenebbek, Erdélyben ez fordítva működik, ennek egyik oka lehet a hagyományosabb/konzervatívabb férfi-nő szerep-felfogás. A mélyinterjúban megfogalmazott kritikákkal kapcsolatban izgalmas különbség, hogy a munka adminisztratív részét hogy látják a dolgozók. Az intézményi működés keretei és a belső szokásrendszer miatt úgy gondolnánk, hogy Rákospalotán nagyobb terheket ró a papírmunka¹⁸ a gyerekekkel foglalkozó személyzetre. Ugyanakkor a felvetett nehézségek között nem esik szó erről, nem úgy, mint az SZFA-nál, ahol mind a vezető, mind a munkatársak részről megfogalmazódik az adminisztráció, mint többletterhelés, a minden gyerekre külön vezetett „dosszár” felesleges elemei:

„Minden gyermeknek van egy dosszárja, abba állandóan frissíteni kell az adatokat, kimutatásokat, hány centi, hány deka, milyen jegyei vannak, hogy van megelégedve a házzal, ezeket abszolút hülyeségeknek tartom, persze a fejlődését követni kell, de annyi papírmunka van, hogy nincs idő a gyermekkel foglalkozni.” /Mélyinterjú-részlet-SZFA/

„Mindenkinek mindenkiről kéne írjon mindenféle szép hasznos papírokat, még a gyerek is kellene, ha nem tud írni akkor rajzolja le a nevelőit meg hasonlók. Én ezt azért látom veszélyesnek, mert ezek a papírok valahova bekerülnek, főleg számítógépen aztán mit tegyen az ember. Tehát hogy én őszinte legyek, asszem a legtöbb felnőtt örövend annak, hogy a gyerekkora nem volt annyira digitalizálva.” /Mélyinterjú-részlet-SZFA/

Megfogalmazódik egyfajta nosztalgia a „boldog békeidők” a kezdeti stádiummal kapcsolatban, amikor a román bürokrácia, a gyermekvédelmi ellenőrzések kevésbé voltak jelen a szervezet életében, hanem ment minden a maga útján. A változások egyrészt a külső környezett szabályozottabbá válására vezethetők vissza, szervezetszociológiai szempontból viszont természetes jelenségnek tarthatjuk, hogy a szervezet dinamikus növekedés a szervezethez, intézményesülés és az ehhez kapcsolódó nyilvántartási/adminisztrációs feladatok bővülését hozza magával. Rákospalotán a dolgozók szemében a munkához kapcsolódó adminisztráció a működéshez tartozó alapvetés.

A munkával kapcsolatos attitűdöket, érzéseket a teljes mintán főkomponens elemzés segítségével vizsgáltuk, feltételezve, hogy a sok szempont együttes vizsgálata egyfajta kiegészítő kockázat mutatót hoz létre. A létrejött új változó folytonos, normál eloszlású, standardizált értékekkel jeleníti meg az eredeti 5 szempont információhalmazát, az információérték (szóródás) több mint 48 százalékát megőrizve. A kiegészítő változó magas értékei a kiegészítő magas kockázatát jelenítik meg, míg alacsony (negatív) értékei a veszély alacsonyosságát jelentik. Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy melyik dimenzió mekkora súlyt képvisel a kiegészítő összetett jelenségében, így látható, hogy két legerősebb eleme a gyerekekkel szembeni tekintély megengedése, illetve a tőlük „leszenvedett sértések.

¹⁸ Statisztikai jelentések, egyéni fejlődési naplók, csoportnaplózás, stb.

10. tábla: A kiegészi kockázat elemei	
Eredeti változók	Súlyok¹⁹
megsértették a gyerekek	0,718
tehetetlen egy adott (konfliktus) helyzetben	0,599
más munkahelyet szeretne	0,685
nehéz sikerélményt találni ebben a munkában	0,686
megingott a tekintélye a gyerekek előtt	0,767

Összességében a megkérdezettek közül 55% alacsony, 31% közepes; 13,5% magas kockázati értéket mutat. E kiegészi kockázatot az intézmény típusával, az ott eltöltött idővel, nemmel és életkorral és iskolai végzettséggel összefüggésben vizsgáltuk. Szignifikáns, erős²⁰ összefüggés mutatkozik az intézménytípussal, olyannyira, hogy az intézménynél eltöltött időt, mint befolyásoló tényezőt „el is nyomja”. A rákospalotai munkatársak körében e kockázati tényező lényegesen magasabb, mint erdélyi kollégáiknál, Rákospalotán magas kockázati csoportba sorolható a munkatársak 15, míg Erdélyben a 9 százaléka. A nem és iskolai végzettség viszonylatában elmondható, hogy az érettségizettek és nők esetében átlagosan nagyobb a kockázat mértéke, mint a diplomásoknál, vagy éppen szakmunkás végzettségűeknél. A beosztás mentén vizsgálva az látszik, hogy leginkább a gyermekfelügyelők és a csoportvezető nevelők körében magas ez a kockázat.

A kommunikáció és visszajelzési rendszer tekintetében megosztottak a kollégák, mindkét intézményben. Közös pont a szűk csoport, a közvetlen kollégák²¹ közötti szolidaritás, és az, hogy egymás között személyesen meg tudják beszélni a dolgokat. A vezetői visszajelzéseket Rákospalotán és az erdélyi intézmények jó részében keveslik a kollégák. Abban viszont, hogy az esetmegbeszélések rendszerében szükséges-e változtatni, korántsem egyértelmű a kép. Erdélyben minden ház heti egy gyűlést tart, ezeken történik a konkrét problémák tárgyalása, ezen kívül havi egy regionális és évente kettő házvezetői gyűlés van. Mások szerint a gyűléseken esetmegbeszélésre nem jut idő, míg többen az őszinte kommunikációt hiányolják. A többség felveti, hogy a tapasztalatcsere lehetőségeit bővíteni kéne, de külön e célra szervezett esetmegbeszéléseket nem várnának. Rákospalotán a heti teamek az ottani gyűlésekhez hasonlóak, a korábbi esetmegbeszélő foglalkozásokat többen hiányolják, illetve a szupervízió folytatását, kiterjesztését kérnék. Az elvárásokhoz képest a gyakorlat egy fontos különbsége a két intézmény között, hogy Rákospalotán második

¹⁹ A munkahelyi jóllét változókból alkotott főkomponens szkórok kiszámításához szükséges súlyok.

²⁰ Varianciaanalízis, Sign=0,002, Beta=0,287

²¹ Mindkét intézménynél 3-4 fős körökről beszélve.

tanéve zajlik szupervízió, jelenleg 15 munkatárs részvételével. E szupervízióval kapcsolatban pozitívak a visszajelzések.

IV.1.3. A gyerekanyag és nevelési célok

A gyerekekkel kapcsolatban feltett kérdések nem összevethetőek bármilyen intézményi statisztikával, inkább azt fejezik ki, hogy a nevelők, munkatársak hogyan látják a hozzájuk tartozó gyerekeket, miket tekintenek legnagyobb problémáiknak. Általánosan elmondható, hogy az átlagos gondozotti létszám a teljes mintában 15 fő. Nagyon fontos, minden egyéb eredményre is kiható különbség az intézmények között, a gyerekek életkori összetétele, az intézményben való tartózkodás hossza és a bekerülés módja.

- Rákospalotán 14-21 év közötti gyerekek vannak, a nagy részük maximum két évig marad az intézményben, bekerülésükről bírósági ítélet, ügyészi²², vagy szakértői bizottsági²³ döntés születik
- a Szent Ferenc Alapítványnál a legtöbb gyerek 3-18 év közötti, sokan 10, vagy annál is több évet töltenek az intézményben²⁴, egy részük a hivatalos gyermekvédelmi rendszeren keresztül, míg a többség informális úton, a szülővel egyeztetve kerül be.

Az életkori sajátosságok eleve meghatároznak egy sor jellemzőt, így különbséget is a két intézmény „gyerekanyagában”.

11. tábla: Jellemző problémák a gyerekeknél, intézmény szerinti bontásban (%)		
	Rákospalota	SZFA
Tanulási nehézségek	100	90
Agresszió	100	58,4
Lelki bezárkózás, befelé-fordulás	94	54
Függőség (drog, alkohol)	91,5	2,2
Céltalanság, borús jövőkép	97	42,7
Lopások	97	30,3
Mentális sérülések	97	38,6

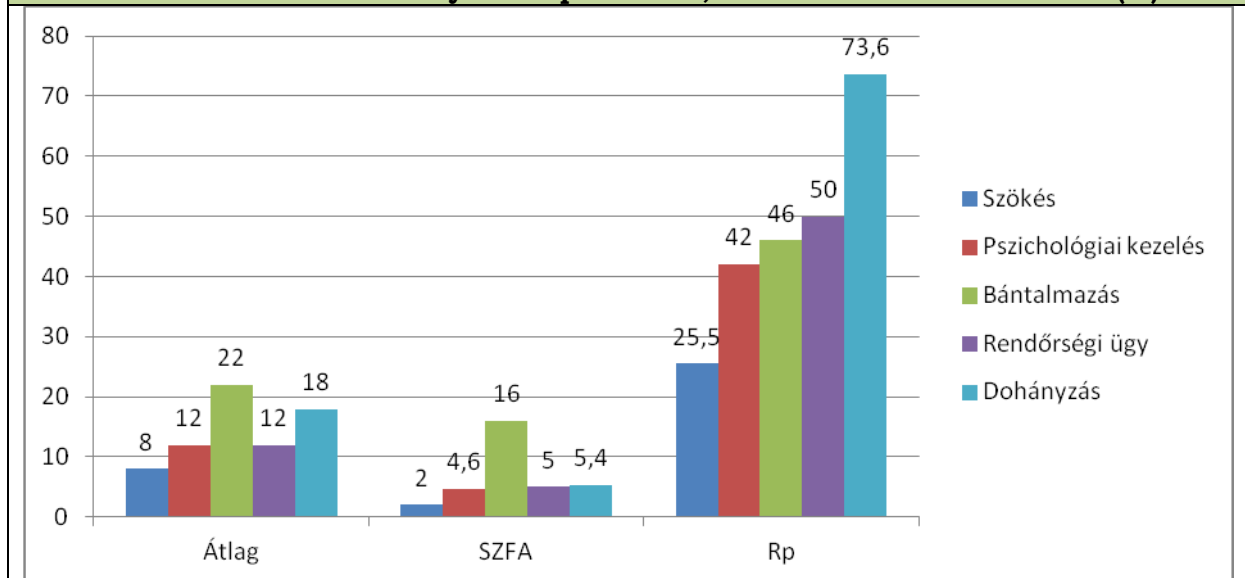
A táblázatban is látható, hogy a külső sajátosságok ellenére a kezelendő problémák, nehézségek egy része ugyanaz, kiemelve a tanulási nehézségek, agresszió és lelki bezárkózás kérdéseit. A közvetlen hozzájuk tartozó gyermekek körében további problémák előfordulási gyakoriságát vetettük össze:

²² Az előzetesek elhelyezése esetén

²³ A speciális gyermekotthoni részleg esetén.

²⁴ Viszonylag gyakori, hogy földrajzi elhelyezkedéstől függően, a tanulmányokhoz kapcsolódóan másik házba költöznek át-

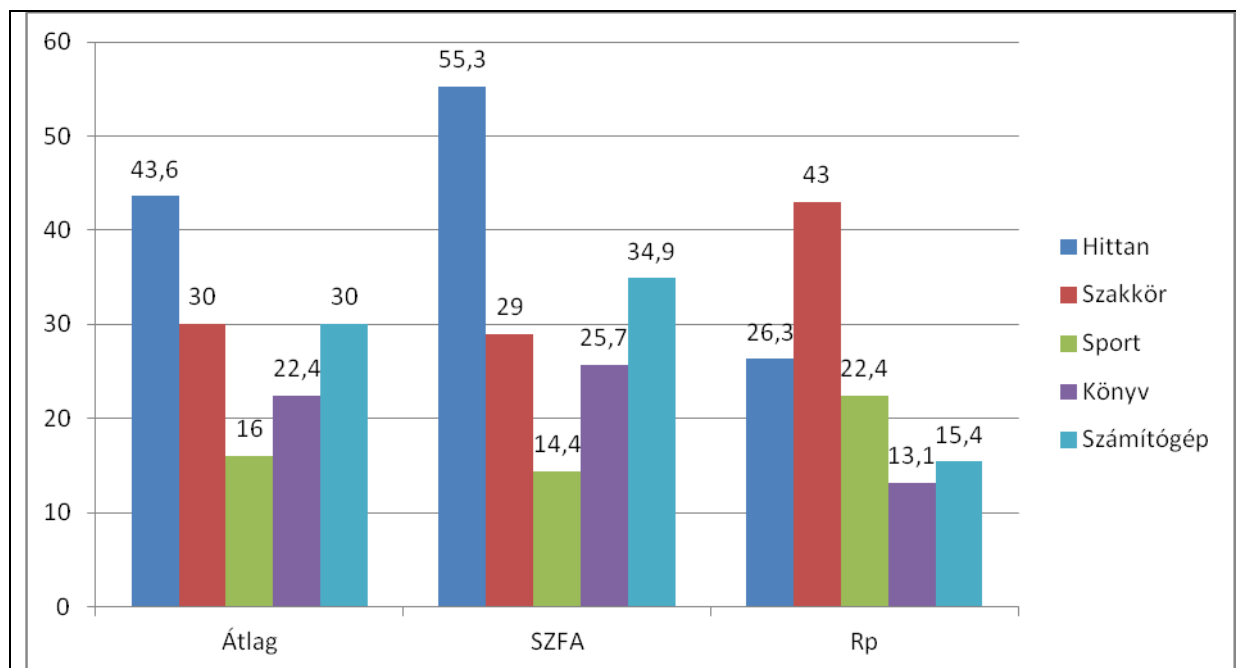
6. ábra: Problémás esetek aránya a csoportokban, szervezetenkénti bontásban (%)



Erős, szignifikáns összefüggés a bántalmazottak aránya és az intézménytípus között²⁵; további szignifikáns statisztikai összefüggések mutatkoztak a templomba/hittanra járás, dohányzás esetében is, Rákospalota „keményebb” helyzetű gyerekekkel dolgozik, sokkal több, hivatalosan is nyilvántartható probléma van. A dohányzás témakörét, mint működési különbséget érdemes kiemelni, a partnerközi fókuszcsoportokon is szóba kerülő probléma, volt, az egyik intézményvezető szerint az „örök mumus”, amivel nem tudnak mit kezdeni. A problémák összehasonlítása mellett érdemes kitérni a gyerekek szabadidős, vagy iskolán kívüli elfoglaltságaira is.

7. ábra: Iskolán kívüli elfoglaltságok jellemző elfoglaltságok a csoportokban (%)

²⁵ Lineáris regresszió-analízis, Sign: 0,000; Beta= 0,472



E tekintetben azt a különbséget láthatjuk a két intézmény működése között, hogy a szervezett szabadidős programok, edzések, szakkörök tekintetében Rákospalota jóval aktívabb, ahogy a munkatársak meg is fogalmazzák ez az intézmény egyik erőssége is. Az egyéni „kulturálódás”, szabadidő-eltöltés (mint olvasási, számítógépezés) viszont a Szent Ferenc Alapítványhoz járó gyerekek aktívabbak, a hitéleti tevékenység a szervezet vallásos jellegéből adódóan jóval gyakoribb, mint Rákospalotán.

További közös pontokat fogalmaztak meg a bekerülő gyerekekkel kapcsolatban, mind a partnerközi fókuszcsoporton, mind a külön-külön folytatott adatgyűjtés során:

- bizalmatlanság
- kommunikációs deficit
- személyi higiéniai problémák
- szeretethiány
- korlátok, keretek és rendszer hiánya

Nagy különbségeket tapasztalunk viszont a szülővel való kapcsolattartás tekintetében, ezt a Szent Ferenc Alapítvány vezetője is megfogalmazza a magyar gyermekvédelmi rendszer és saját működésük közötti distinkcióként:

„Döbbenet láttam, hogy pl. Magyarországon is, hogy milyen kevés %-a tartja az állami intézménybe a kapcsolatot a rokonokkal. Nálunk olyan gyerek, gyakorlatilag nincs is, akinek ne lenne rokona.” /Mélyinterjú-részlet – SZFA/

A kapcsolattartás a bekerülés módja, az intézmény „totalitási foka”²⁶ miatt is nagyban különbözik. A Szent Ferenc Alapítványnál a napközis gyermekek eleve otthon laknak a szüleikkel, a bentlakók közül pedig sokan kéthetente járnak haza, illetve a hosszabb vakációkat is otthon töltik. Az intézmény vezetése részéről ez egy abszolút támogatott dolog, hangsúlyozzák a fontosságát, a nevelők viszont úgy látják, a munkájuk eredményességét gyakran a szülők hátráltatják. Többen mesélik, hogy amikor a gyerek visszatér az intézménybe vakáció után „újra kell kezdeni” mindent. Közös az intézményekben, hogy a szülőkhöz való viszony a gyerekek számára egy nagyon fájdalmas pont, ami sok lelki törődést, terápiás folyamatot igényel.

További hasonlóság, hogy a nevelési folyamat kudarcainak nagy része is a külső környezetre vezethető vissza a munkatársak szerint, Erdélyben sok olyan történetet hallottunk, hogy egyik napról a másikra kivette a szülő a gyereket, külföldre vitte „dolgozni”, vagy napszámba. Rákospalotán arról számoltak be a munkatársak, hogy a nagykorúvá váláskor, amikor a gyermek kilép a rendszerből – ha van is család, ahová visszatérjen – az eredeti élethelyzetébe kerül vissza. Ha már kudarcról esett szó, arra is fontos kitérni, hogy mit tekintenek kudarcnak és sikernek az intézmények dolgozói, ehhez kapcsolódóan milyen nevelési célokat fogalmaztak meg.

Általánosan elmondható, hogy a hosszú távú célok között igen hasonló dolgok, értékek szerepeltek:

- fejlődés a szülői háttérhez képest, kiszakadás az eredeti életszínvonalból
- felelősségteljes felnőtt lét²⁷
- biztos megélhetés, önfenntartási képesség
- család

A rövid távú célok tekintetében egyik fontos különbség, hogy a Szent Ferenc Alapítványnál sokkal hangsúlyosabb szerepet kap a tanulmányi előmenetel, illetve a mindennapi boldogság-érzet biztosítása, míg Rákospalotán a biztonságos, kiszámítható környezet, az ok-okozati összefüggésekre való rávezetés.

„Önmagában a mi közegünk, intézményünk a biztonságos környezetet meg tudja adni. Amiben segítségre van szükség, az a tevékenységek felé motiválás, a továbblépés, hogy megélje a tevékenységek sikerét, valóságát. ”./mélyinterjú-részlet - Rákospalota/

²⁶ Az előzetes letartóztatásban lévő és javítóintézeti gondozottak esetében a törvény nagyon pontosan szabályozza a külvilággal való kapcsolattartás módjait, sűrűségét

²⁷ Streli Orsolya írásában a fiatalok jövő feletti kontrollját veti össze egy átlagos középiskolai csoportéval, eredményei összehangban vannak a munkatársak elmondásaival, miszerint a saját sors irányításába vetett hit, a tettek ok-okozati összefüggése, a saját magunkért érzett felelősség komoly hiány az intézeti körülmények között élő fiataloknál. (Streli, 2008)

„Az a missziónk, hogy megteremtsük a lehetőséget, hogy megélje a gyermekkorát. nagyon fontos, úgy irányítani a tinédzserkorát, hogy olyasmivel foglalkozzon, amivel azonosulni tud és boldoggá teszi. Olyan felnőttek legyenek belőlük, akik élvezik az életet, legyenek egyensúlyba magukkal./Mélyinterjú-részlet – SZFA/

A nevelési folyamat sikerességének fokmérője Erdélyben egyértelműen a tanulás, iskolai teljesítmény, Rákospalotán pedig a személyiség apró változásai, egyensúlyba kerülés.

„Siker az, ha úgy oldunk meg konfliktusokat, hogy annak nem bonyó a vége. Siker egy tanulmányi verseny, az iskolában minden hónapban van havi értékelés, ahol okleveleket kapnak.”/mélyinterjú-részlet – Rákospalota/

„Az a nagyon nehéz, hogy mindig előről kell kezdeni. Mikor már elhiszem, hogy eljut egy szintig, eltelt egy hét, és vissza elejére. Kicsit ilyen Déva vára,...nem is kicsit...nagyon.” /fókuszcsoporthoz-részlet – Rákospalota/

Amikor a gyerekek elképzelt jövőjéről kérdeztük a munkatársakat az Alapítvány dolgozói érezhetően magasabb elvárásokat fogalmaztak meg a gyerekekkel kapcsolatban, a lánynevelő munkatársai több kudarcos történetet meséltek, többen azt fogalmazták meg, hogy jobbra akkor keresik fel őket a kirepült növendékek, ha bajba kerülnek. A Szent Ferenc Alapítvány munkatársai saját munkájuk pozitív visszaigazolását emelték ki egy elképzelt jövőbeli szituációban.

IV.1.4. Nevelési módszerek

A nevelési módszerek, megközelítés, elvek tekintetében hasonlóságokat és különbségeket is találtunk szép számmal. Közös pontként említhető, általánosan megfogalmazott dolog, hogy személyiségfüggő, hogy melyik gyereknél milyen nevelési módszer válik be. Nyitott kérdésként feltéve, hogy milyen nevelési módokat használnak, több mint 40 féle dolgot/kategóriát soroltak fel a válaszadók, tehát szélesnek mondható a spektrum, amiből építkeznek. A nevelési módszerek megválasztásában a válaszadók nagy része²⁸ – intézményi hovatartozástól függetlenül úgy érzi – szabadságot élvez. A tudatosságot tekintve nincs számot tévő különbség, viszont a „gyerekeknek csak példamutatás és szeretet kell” attitűdállítás a Szent Ferenc Alapítványnál sokkal nagyobb egyetértésre talált, mint Rákospalotán.

A fókuszcsoporthoz és a mélyinterjúk során is szóba került a szeretet/közelengedés, mint probléma, és többen megfogalmaztak egyfajta

²⁸ Mennyire ért egyet az állítással: „Nagy szabadságom van abban, hogy eldöntsem, hogyan nevelem a rám bízott gyermekeket”, átlagérték az ötös skálán 3,9

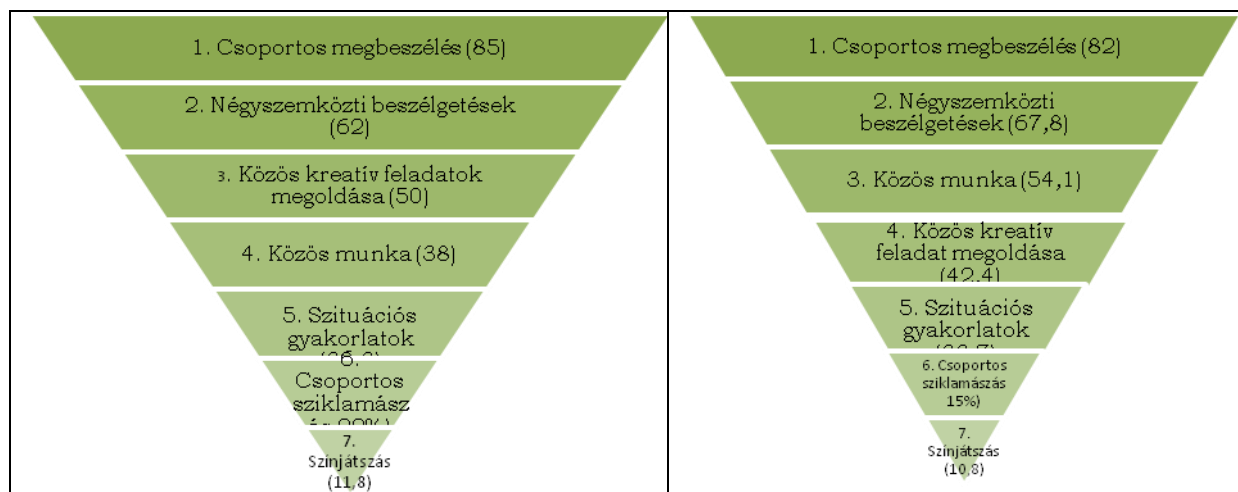
„tudatos távolságtartást” amely szükséges ahhoz, hogy eredményes legyen a nevelőmunka. Viszont mindkét csoportnál az egyik legfontosabb nevelési elv/módszer a beszélgetés. Ám első helyen Rákospalotán a következetesség, SZFA-nál pedig az ösztönzéshez-dicsérethez kapcsolódó nevelési eszközök szerepeltek. Fontos különbség, hogy Erdélyben a büntetés különféle módozatai 41 százalékos említési gyakoriságot mutatnak, míg Rákospalotán csak 16%. Fontos különbségek vannak a büntetési gyakorlatban is, bár mindkét intézménynél egyértelműen megfogalmazott elvárás a fizikai büntetés tilalma. Erdélyben számos „konzervatívnak” tekinthető büntetés-fajtát alkalmaznak, amely Rákospalotán szóba se került, mint például másolási feladatok²⁹, vízzel leöntés, „3-as pozíció”, ritka esetekben körmös. Közös pont, hogy a büntetések nagy része valamilyen kedvezmény megvonásához kapcsolódik (kimenő, tv-nézés, édesség, stb.). Rákospalotán a jutalmazás-büntetés kettőse helyett az utóbbi időben kezdődtek próbálkozások a resztoratív pedagógiai eszközök alkalmazására, így facilitált folyamatban a kihágás, a másikat ért sérelem káros következményeinek a helyreállítására helyeződik a hangsúly.

A közös munka az erdélyi intézményegységek dolgozóinál kétszer olyan gyakrabban jelenik meg, mint Rákospalotán, ahol viszont a bizalom és biztonság megteremtése az egyik kulcsmomentum a pedagógiában. A közös munka az intézményegységek különböző adottságainak megfelelően válik hangsúlyossá. Mindkét intézetben fontos hangsúlyt kapnak a háztartási teendők, de egyes erdélyi házakban a termelőmunka, állattartás, vagy éppen gyógynövény-termesztés is a feladatok közé tartozik. Rákospalotán több a tudatosan megtervezett több csoportos beszélgetés, szervezett program, a coaching és szituációs játékok használata is gyakorlatnak mondható.

Ez a különbség visszaköszön a hipotetikus szituációban használható megoldások sorrendjénél is.

8.ábra: Agresszió a csoportban – kezelési eszközök sorrendisége	
Rákospalota	SZFA

²⁹ Írja le 100-szor, hogy....



Az összefoglalás során bővebben foglalkozunk a jó gyakorlatokkal is, fontos azonban megjegyeznünk, hogy van egy pár olyan nevelési eszköz, amelyet **jó gyakorlatnak tekintenek, és mindkét intézménynél alkalmaznak igaz különböző megvalósítási módokkal**. Ez a tény már önmagában az **adaptálhatóságot** igazolja egy-egy módszernél. Ezek között említhetjük az **önkéntes munka** beépítését a nevelési programba, illetve a vizuálisan szemléltetett **értékelési rendszereket**³⁰, amelyhez jutalmazó funkciók is kapcsolódnak.

IV.1.5. Hiányterületek és fejlesztési lehetőségek

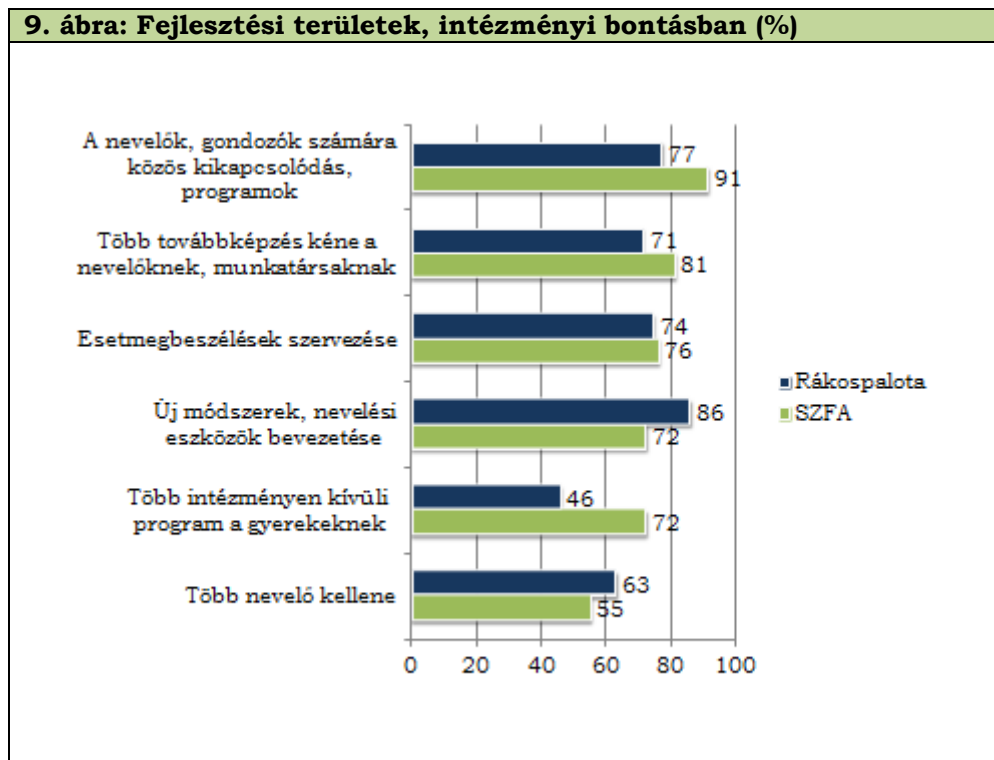
A munkavégzés feltételeivel kapcsolatban az egyik legfontosabb különbség volt, hogy az erdélyi válaszadók közül sokkal többen fogalmaztak meg:

- konkrét infrastrukturális dolgokat (sportpálya, épületbővítést, stb.)
- általános vágyakat, mint például „több időnk legyen”, mindenki legyen egészséges”, „éljünk szeretetben”.

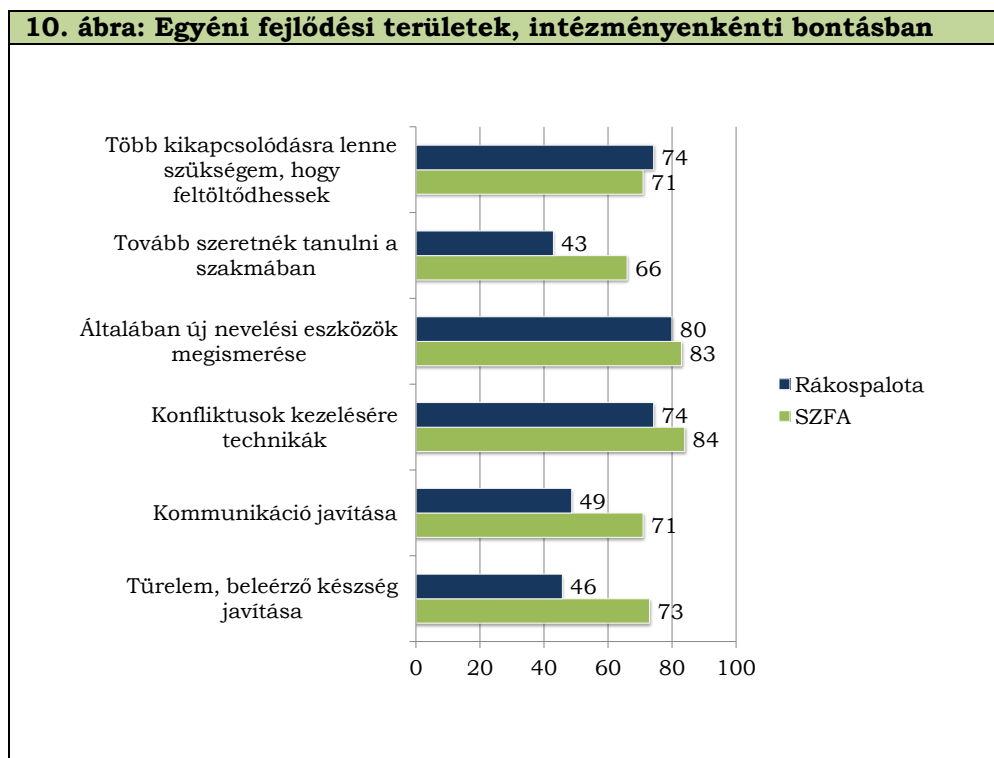
Rákospalotán viszont a munkaszervezés gyakorlati dolgaival kapcsolatban fogalmazódtak meg nagyon konkrét kérések, mint, hogy az éjszakai összevonásokat szüntessék meg, vagy a csoportokban valósuljon meg a több felnőtt párhuzamos jelenléte.

³⁰ Amelyekben napi, heti és havi értékelés egyaránt történik

Összefoglalva az intézményre vonatkozó fejlesztések szükségességéről alkotott véleményeket:



És az egyéni fejlődés egyes területiről alkotott álláspontokat:



Látható, hogy két területen hasonlóan magasak a fejlődéssel kapcsolatos elvárások:

- a nevelői közösség épülése szolgáló programok
- módszertani fejlődés, akár továbbképzések formájában

A kvalitatív adatgyűjtés során ezen fejlesztési igényekkel kapcsolatban árnyaltabb képet kaptunk, illetve részleteiben kifejtették a munkatársak az elvárásaikat. **Közös probléma az IDŐ hiánya**, sokan sorolták hosszán, hogy mi mindre lenne szükség, miközben nem sokkal azelőtt azt fejtették ki, hogy mennyire lefoglaltak, túlterheltnek érzik magukat. Többeknek – főleg az erdélyi, alacsonyabb képzettségű nevelők közül – viszont, vagy nehézséget okozott annak pontos megfogalmazása, hogy mire lenne szükség, vagy pedig az ilyen típusú kérdésekbe nem akartak belemerülni, így „Minden jó úgy ahogy van” jellegű válaszokat adtak.

Fontos párhuzam – amely az SZFA esetén marginálisan, Rákospalotán hangsúlyosan jelent meg - hogy olyan képzési struktúrát szeretnének, amelyben nem csak megkóstolnak egy-egy módszert, hanem abban is hosszú távú **segítséget kapnak, hogy a tanultakat a mindennapi munka során hogyan használják**. A nevelési eszközök terén mindkét intézménynél elvárt képzési területeket is találtunk:

- konfliktuskezelés
- drámapedagógia
- kamaszkori problémák kezelése

Az intézmények működésében, az itt dolgozók gondolkodásában, probléma észlelésében egy csomó érdekes különbség mellett egy sor olyan párhuzamot is találunk, amely miatt érdemes megvizsgálni a tapasztalatcsere, az együttműködés lehetséges dimenzióit, konkrét megvalósulási formáit. Erre az összefoglaló fejezetben kerítünk sort.

IV.2. A két fejlesztő szervezet összehasonlító elemzése

Az élménypedagógiával foglalkozó szervezetek összehasonlító elemzésénél az az érdekes kiindulópont az intézményekhez képest, hogy a két fejlesztő fő profilját tekintve megegyezik, valamilyen szinten „egy tőről fakadnak”; egyazon fogalmi készletet használnak; szervezeti formájuk hasonló, és hosszú ideje kapcsolatban állnak egymással. Mindezek strukturális hasonlóságok mellett fontos megnézni, hogy milyen hasonlóságok és különbségek mutatkoznak a munkatársak összetétele, a munkaszervezés, és végső soron a használt eszközökkel, módszerekkel kapcsolatos

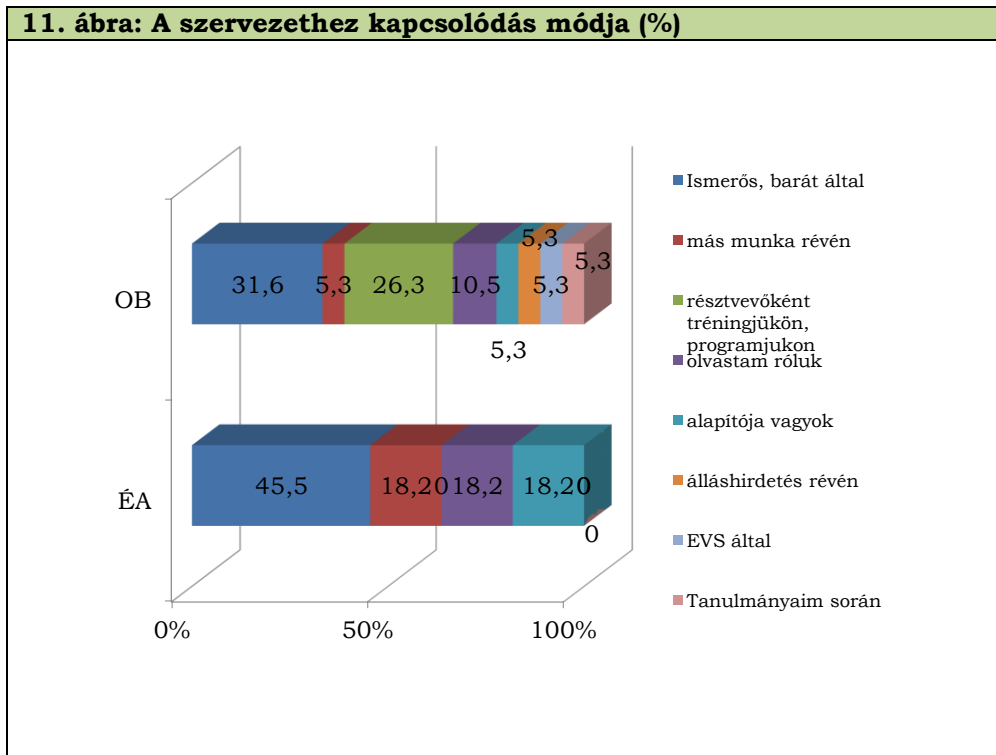
véleményekben. Az OB Románia méretét, alkalmazotti létszámát tekintve nagyobb szervezet, 22 éve létezik, és az Outward Bound nemzetközi hálózat része. Az Élményakadémia 10 éves múltat tekint vissza, jelenlegi méretei, kapacitása és egyéb szempontok kapcsán magyar civil szféra³¹ „középvállalatai” közé sorolható be.

IV.2.1. A munkatársak főbb statisztikai jellemzői és szervezeti identitás

A kérdőíves minta nagysága az Élményakadémia esetében 11, míg az Outward Boundnál 19 fő, mélyinterjú pedig 8, illetve 6 emberrel készült, a közös fókuszcsoporthoz beszélgetésen 5-5 fő vett részt mindkét szervezettől, az OB-nál heterogénebb összetételben, mint az ÉA-nál. Mindkét szervezetnél 33 év az átlagéletkor, bár az Outward Bound Romániánál sokkal nagyobb szóródást tapasztalhatunk, hiszen ott a legfiatalabb munkatárs 25 éves, a legidősebb pedig 49, az Élményakadémiánál 30 és 37 év közötti az összes válaszadó. Az iskolai végzettséget tekintve ugyanaz mondható el a két csoportról, 1-1 fő érettségizett, a többi válaszadó pedig diplomával rendelkezik. A megkérdezettek családi állapotát tekintve, az OB-nál, összefüggésben az életkori megoszlással, több a családos, gyermeket nevelő válaszadó, az ÉA-nál két embernek van gyermeke. A mélyinterjúk során is szóba került ez a téma, hogy a munka sajátosságából adódik, hogy viszonylag rendszeresen több napos távollétet igényel, így pl. kisgyermek nevelésével nehéz összeegyeztetni. Pozíciókat tekintve heterogén mintát kaptunk, a vezetők mellett a megkérdezettek több mint fele oktató/tréner feladatokat lát el, de bekerültek szakmai, illetve adminisztratív munkatársak, illetve önkéntesek adatai is.

³¹ az igen csak plurális

11. ábra: A szervezethez kapcsolódás módja (%)



Szembetűnő, hogy az Élményakadémiához a baráti és szakmai kapcsolatokon keresztül vezetett az útjuk, míg az OB Romániánál második leggyakoribb az volt, hogy a tréning, vagy képzés résztvevőjeként ismerték meg az itteni munkát és az után döntöttek úgy, hogy a szervezetnél szeretnének dolgozni.

A közös fókuszcsoporthoz arra kértük a résztvevőket, hogy „rajzolják le egymást”, abban az értelemben, hogy képzeljék el, milyen ember lenne a másik szervezet.

12. tábla: A szervezet megszemélyesítése (a partnerszervezet munkatársai szerint)

OB	ÉA
bajszos férfi helyek között él evezője, eszközökkel teli hátizsákja van bakancsot visel fifikás hagyományai vannak	bohóc patchwork ruhát hord teherbíró gyerekeken segít és megnevetteti őket nagy szíve van harácsolja a tudást

Mindkét „ember” élménypedagógiával foglalkozik, más a kinézetük, mások a lényegi tulajdonságaik, e képi megjelenítés jól szimbolizálja a szervezetről, annak munkájáról alkotott külső képet. A belső megítélés közötti különbségekről a szervezet definiálása, a munkához való személyes viszony sok mindent elárul. Az **OB** esetében az itteni munka két fő identitást

meghatározó tényezője, **a tanulás és boldogságfaktor**, míg az **ÉA** esetében ez a **közösség és fejlődés**. Saját szavaikkal definiálva a szervezetet:

*„Élménypedagógiával foglalkozik, eszközként a természetet használja, amit mi úgy is mondunk hogy outdoor, és mint élmény pedagógia úgy jelenik meg, mint módszertan a szervezetben, hogy tapasztalat által tanulunk és tanítjuk azokat a résztvevőinknek”
/mélyinterjú részlet – OB Románia/*

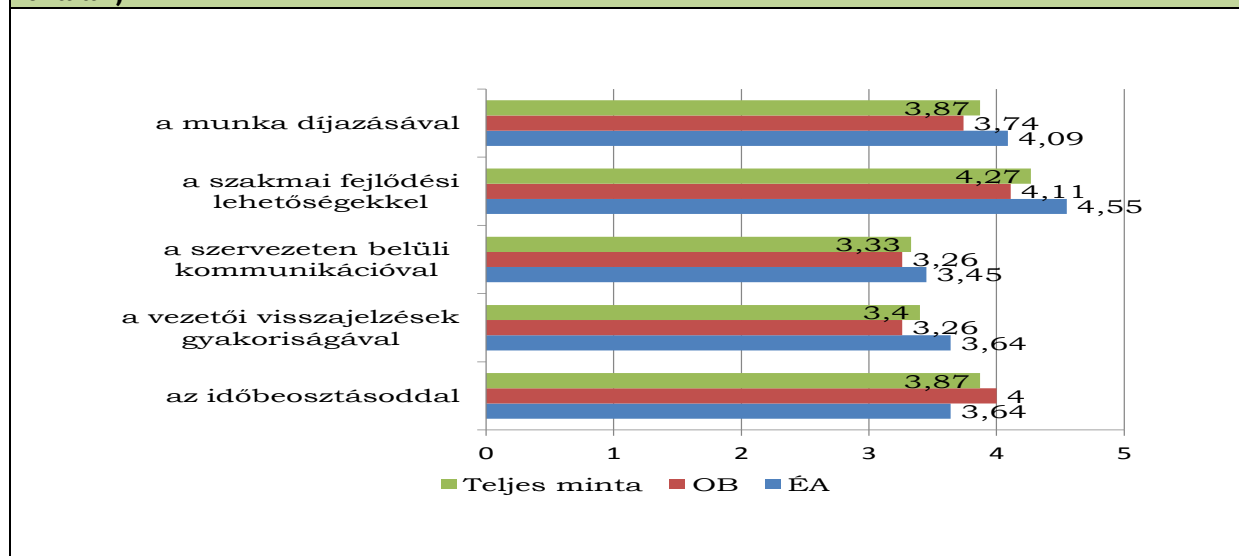
„Ez egy közösség, és egyébként meg egy szakmai műhely, de hogy milyen szakma az is érdekes. Mindig azt szoktam mondani, hogy képzeld el, hogy ez egy olyan társaság, akik mindenféle helyről jöttek, mindenféle háttérrel meg tapasztalattal, és egyszer csak találkoztak egy olyan módszerrel, az élménypedagógiával, amit mindenki hasznosnak talál, személyiség fejlődés területén.” /mélyinterjú részlet – ÉA/

Közös pontnak tekinthető, hogy a munkatársak nagy része az itt töltött időt élete egyik állomásának tekinti, ezen állítás átlagértéke az ötös skálán az ÉA esetében 4,73, míg az OB-nál 4. Az itt végzett munkával kapcsolatban különbség, hogy az erdélyi szervezetnél 42%, míg a budapestiekénél 27% azok aránya, akik egyáltalán nem tekintenek hivatásként munkájukra.

IV.2.2. Munkaszervezés, közösség és kommunikáció

A konkrét munkakörülményekkel való elégedettség tekintetében egy sor komoly különbséget találtunk. Az egyes dimenziókban mutatott elégedettséget ötös skálán mértük, ezek átlagértékeit hasonlítjuk össze, különböző szempontok esetében:

12. ábra: Elégedettségi skálák átlagértékei, szervezetenkénti bontásban (átlag az 5-ös skálán)



Szembetűnő, hogy az időbeosztással, munkaszervezési dolgok kivételével az ÉA esetében rendre nagyobb elégedettséget tapasztalunk, mint az OB Romániánál. Ennek egyik okaként az Élményakadémia dinamikus feladat-

növekedését tekinthetjük, amelyet nem követ a trénergárda számbeli változása.

A munkaszervezés az ÉA csapatánál, csak a válaszadók harmada szerint megfelelő, míg az OB-nál ez az arány csaknem a duplája, 60%. Túlterheltségről több ember panaszkodott az Élményakadémiánál, a szervezés kaotikussága, mint kritika viszont több OB munkatársnál merült fel. A folyamatok - részben a feladatok/tréningek számának különbsége, részben a szervezet-fejlődés eltérő stádiumai miatt - szervezettsége, adminisztráltsága fontosabb az OB Romániánál, ehhez az is hozzájárul, hogy itt trénerek, szakmai programok irodai háttértámogatását 7 ember, míg az Élményakadémiánál jellemzően kettő, ez évtől 3 ember végzi.

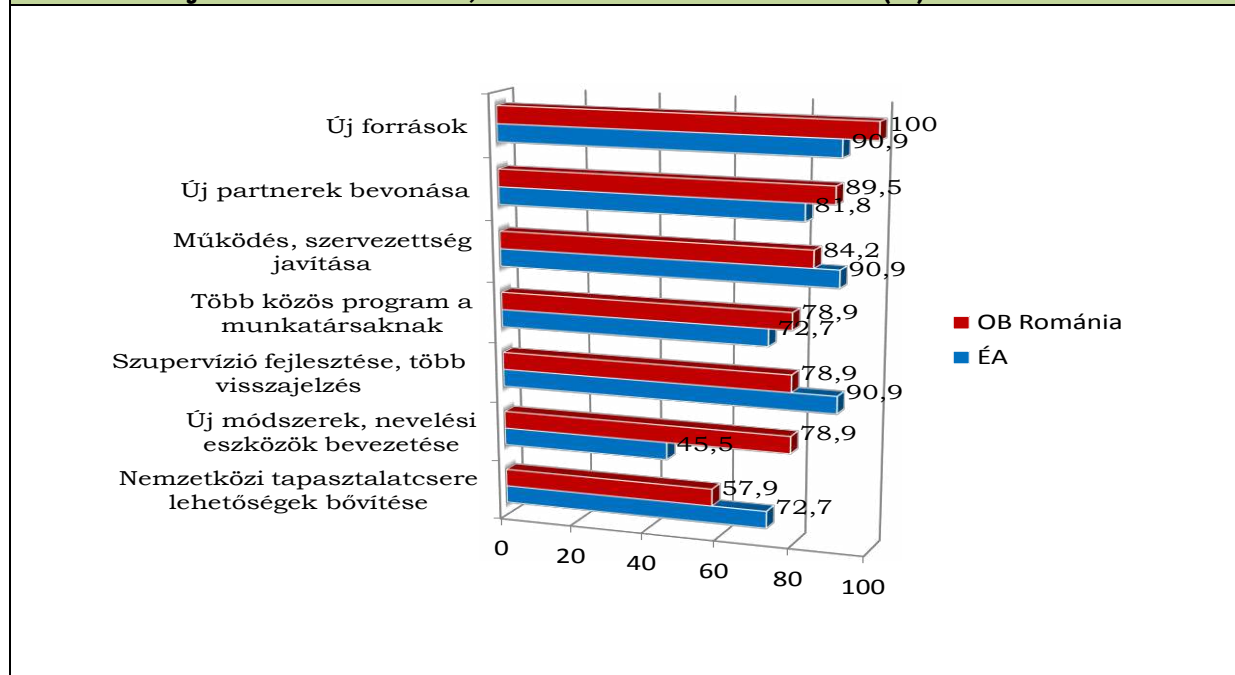
A közösséggel kapcsolatos közös pont az „iroda” és a trénergárda közötti ellentét, illetve kommunikációs akadályok, valamint az is, hogy mindkét vezetőt a visszajelzések kapcsán kritizálták legtöbben.

„Nagyon dőcög a belső kommunikáció, ez nehéz. Nem azért mert rossz. Mert jönnek az e-mailek rendszeresen, hogy milyen feladatok vannak. Pont ez a baj, hogy e-mailes rendszerben nagyon sok energiát elvisznek az Irodától, mert az emberek nem válaszolnak, nem olvassák el, nem határidőre, csúszik, rá kell telefonálni, rám is sajnós. Ez szervezeti kultúra-váltást igényelne.”/mélyinterjú-részlet – ÉA/

Fontos különbség azonban, hogy az Élményakadémia munkatársa között sokkal több személyes, szoros baráti kapcsolatról számoltak be a munkatársi közösségen belül.

IV.2.3. Fejlesztendő területek

13. ábra: Fejlesztendő területek, szervezetenkénti bontásban (%)



Az Élményakadémiánál az egyik fontos, és újra visszatérő kérdés, a szervezettség, működési feltételek javítása, a feladatkörök tisztázása, esetleg írásos rögzítése, a folyamatok és a háttértámogatás professzionalizálása.

„Tudjuk kié a feladat, tudjuk, hogy ez van, arra megyünk. Nem bázis demokrácia van, tehát valami dőljön el, haladjunk, legyen világos letisztult, tiszta, kinek mi a feladata, feladatköre, az irodának iszonyatosan nagy kapacitás hiánya van, látszik.”/Mélyinterjú-részlet – ÉA/

Ezzel szemben az OB-nál kiemelt területek a kommunikáció, több csapatépítés, közösség-javítása, és náluk sokkal inkább megjelenik a módszertani újítás igénye. Ahogy a fókuszcsoportokon és a mélyinterjú során is szóba került, szeretnének több hátrányos helyzetűekkel kapcsolatos tréninget, programot tartani. Többek között egy ilyen témájú tudástranszfer is a két szervezet közötti együttműködés egyik formája lehet.

IV.2.4. Együttműködés a két szervezet között

Az Outward Bound Románia és Élményakadémia története sok ponton összefonódik, így az ÉA alapítói között vannak OB tagok is, hosszú éveken keresztül a trénerre válás folyamata az ÉA tagok részére erdélyi partnerén keresztül vezetett az út. A módszertan, és alapfilozófia terén is sok egyezés

van közöttük, illetve a fentiekben is bemutatunk jó néhány közös pontot, hasonlóságot.

A Tavaszi Szél projektben ők a két fejlesztő szervezet, amelyek a képzési szakaszban és a tesztidőszakban közösen kialakított tematikával közös tréningeket valósítanak meg a célcsoport, vagyis a két partnerintézmény nevelői és az intézetekben nevelkedő gyerekek részére. A kutatás és az ezen kívüli informális beszélgetések során is kiderült, hogy a fejlesztő szervezetek munkatársai jelen projekten túlmutatóan is szeretnék a közös munkát folytatni, az együttműködést kiterjeszteni, a szálakat egymás között (újra) szorosabbra fűzni. Ebben az alfejezetben a fókuszcsoporthoz és mélyinterjúk tanulságait összegezve áttekintjük ezen együttműködési lehetőségeit.

A szervezeti identitás kapcsán már foglalkoztunk azzal, hogyan tekintenek egymásra a két szervezet munkatársai. A szervezetek egymáshoz kapcsolódását az elképzelt „szervezet-emberké”³² viszonyával kapcsolatban vizsgáltuk. A válaszok alapján elmondható, hogy e viszony dinamikája nyilvánvalóan hullámzott az elmúlt évek során, hiszen az ÉA alapításakor voltak olyan elképzelések, hogy belőle lesz a magyar OB. Egyfajta kistestvére lett tehát a román OB-nak, sok tapasztalatot szereztek ott az ÉA munkatársai, sőt jelentős részük trénerre válási folyamata – folyamatának egy része – is Szovátn³³ zajlott. Ahogy mindkét szervezet munkatársai fogalmaztak, az elmúlt évtizedben felnőtt, önálló utakat jár be. Közös döntéssel az ÉA vizsga- és képzési rendszerében megszűnt az OB privilégiuma, az ÉA saját szisztémát dolgoz(ott) ki magának. A döntés háttere, azon túl, hogy az ÉA saját útja más irányba vezetett, az is volt, hogy az OB olyan trénereket akart kiképezni, akik aztán rendszeresen részt tudnak venni a munkájukban. Ez a távolság miatt nehezen megoldható. A résztvevők megfogalmazása szerint:

„Van egy tinédzser tesóm, aki lázad és megy a maga útján, de mégiscsak tesók vagyunk”/OB-munkatárs/

„A cél az lett volna, hogy legyen egy testvére az OB-nak Magyarországon. Aztán nem így lett. A kistestvér elkezdett nőni, mi meg nem próbáltuk megfogni, hogy gyere vissza, mert Te OB vagy, hanem hagytuk, hogy menjen a saját útján.” /OB-munkatárs/

„Az ÉA-nak egy kiindulópontja volt az OB, miket csinálnak, hogyan kell működni egy szervezetnek, az volt egy váltás, amikor észrevette a szervezet, hogy csinál más dolgokat is, ami nem fér bele ebbe a sémába, innentől kezdve a dilemma megvan hogy kik vagyunk mi, ha nem az OB a referenciapont” /ÉA-munkatárs/

³² A fókuszcsoporthoz arra kértük a résztvevőket, hogy képzeljék el, rajzolják le milyen lenne a másik szervezet, ha ember lenne.

³³ Az OB-Románia képzőközpontja.

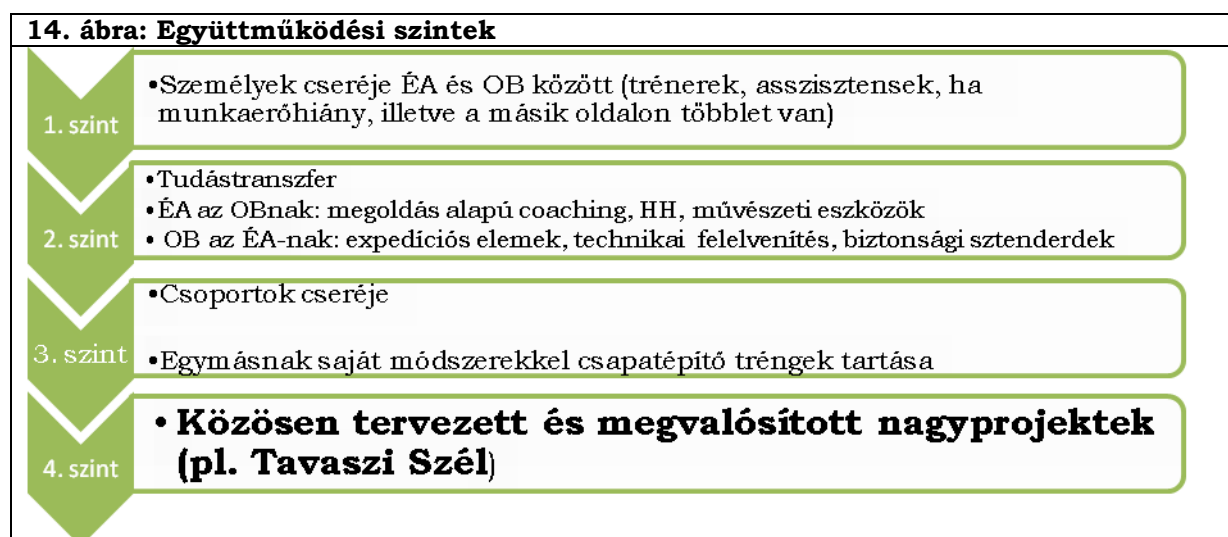
Kettőjük – a két szervezet kapcsolatáról megfogalmazódtak még egyéb szempontok is, így például, hogy hiányoznak egymásnak, kevés a közös munka és személyes találkozási lehetőség, ugyanakkor kölcsönösen inspirálják egymást. Az egyik résztvevő szerint viszont egyelőre nincsen szó intézményesült együttműködésről, a közös munka az 1-1 személy közös projektjeire korlátozódik. De ez egy-két kivétellel inkább egyoldalú volt, az ÉA trénerok vettek részt több OB projektben. Az OB-s munkatársak ugyanakkor nehezményezték, hogy nem is hívják őket Magyarországra.

„Ami hiányzik, hogy nem is hívott senki Töletek, pedig mi szerettünk volna többet látni. Közösön csináljunk valamit, nem csak itt, hanem Magyarországon is. Nagyon jó lenne, közös munka. ÉA indulásakor voltunk néhány alkalommal, de aztán már nem hívtatok” /OB-munkatárs/

A többség, a jövőre nézve elkötelezett abban, hogy ténylegesen szorosabb együttműködési formákat alakítsanak ki.

„Mi nem tudjuk, hogy Ti mit tudtok és fordítva. Én hogy elmentem TN-re, láttam a különbséget, mi a hagyományos fizikai kihívásra épülő élménypedagógiát használjuk. Nálatok egy csomó módszertan van összekeverve. Nekünk az együttműködés nyitottságot hozna, ami szerintem hiányzik. Beleírnám, hogy kötelezően.” /OB-munkatárs/

A beszélgetés alapján a következő szinteket, és típusokat különböztethetjük meg.



Egy-egy nagyobb projekten belül (így a Tavasz Szélben) is megvalósítható az összes fent felvázolt „szintje” az együttműködésnek. Arról, hogy az élménypedagógia módszerek, a két fejlesztő munkája miként járul hozzá az intézmények működéséhez, eszköztár-bővítéséhez, az összegzésben még

foglalkozunk. Azt is fontos megnézni, hogy a fejlesztő szervezetek munkatársai saját szervezetük, illetve egyéni munkájuk kapcsán milyen elvárásokat támasztanak a közös projekt felé. A vélemények összegzése alapján a következő területek ezek:

- a fejlesztők közötti együttműködés tesztelése
- saját rutinokból való kilépés lehetősége
- hosszú távú együttműködés kiépítése az intézményekkel
- módszertani gyűjtemény, mint kézzel fogható eredmény

Az egyik résztvevő szavait idézve:

„Az ÉA-ban a felhalmozódott tudás becsatornázása, ami több, meg más mint egy következő képzés, magasabb szintre lépés, tetszik a nyitás az OB felé, és az, hogy OB és nyit SZFA felé, hogy nekünk is RP egy más szintű együttműködést kell megvalósítani. Nagyon sok tudást így egybe lehet rakni.”/ÉA-munkatárs/

V. Összegzés

A tanulmány elején felsorolt kérdések túlnyomó többségére választ találtunk a beérkezett eredmények, információk, vélemények alapján. Megismertük a 4 partner működésének mindennapjait, főbb nehézségeit és dilemmáit, válaszokat kaptunk arra, hogy miket szeretnének változtatni a munkatársak saját munkájukban vagy az intézmény/szervezet egésze szempontjából. A kutatási szakasz főbb tanulságait a két fejlesztő szervezet és a két intézmény vonatkozásában külön táblázatban foglaljuk össze.

13. tábla: Fejlesztő szervezetek „SWOB³⁴”-analízise			
Erősség		Gyengeség	
ÉA	OB	ÉA	OB
Baráti kapcsolatok – erős érzelmi kötődések	Magas technikai, szakmai színvonal, biztonság	Feladatkörök, felelősségi körök tisztázatlansága	Szervezeten belüli mentorációs folyamatok
„Patchwork” – módszertani sokszínűség	Sok program, több lábon állás	Kapacitás és munkamennyiség közötti egyensúly-problémák	Munkahelyi közösség
Fejlődés-központú szemlélet	Módszertani szabadság		
Fejlesztendő területek		Jó gyakorlat példák	
ÉA	OB	ÉA	OB
vizsgarendszer, belső szabályzatok kialakítása	visszajelzések a munkatársak között	Visszajelzési kultúra	Felelősség-átruházás
Utánpótlási kérdések	csapatépítés	Tréning a tréningben HH gyerekek integrációja	10 napos expedíciók
		Tőlünk-Nektek önkéntes projektek	Vizes technikák kihasználása

³⁴ Saját fogalmi keretrendszerünkhöz igazítva az eredeti SWOT-analízis modellt, a fejlesztendő területeket tekintjük a lehetőségek dimenzióinak, a veszélyek helyett pedig a Jó gyakorlatokat (Best Practices) emeltük be, így alakult ki az új mozaikszó.

14. tábla: Intézmények „SWOB”-analízise			
Erősség		Gyengeség	
Rákospalota	SZFA	Rákospalota	SZFA
Intézeti hagyomány	közös vallásos szellemiség – karizmatikus vezető	visszajelzési kultúra a felettesek részéről illetve kollégák között	túl sok feladat – kevés kolléga – sok adminisztratív teher
magas szakmai színvonal	közösség, közösségi védőháló és személyesség	párhuzamosság hiánya – 1 csoporttal gyakran csak 1 felnőtt van	szakemberhiány (pl. logopédus, pszichológus, ápolónő, stb. ³⁵)
tanórákon kívüli szervezett programok sokasága, rendszere	a rendszer rugalmassága és a házak nagy fokú autonómiája		
Fejlesztendő/hiány területek		Jó gyakorlat példák	
Rákospalota	SZFA	Rákospalota	SZFA
kommunikáció, visszajelzések, információ áramoltatás	kiegész elleni technikák	Értékelési rendszer (smiley-rendszer) amelyben a szabadságfok a motivációs tényező	Ház és a család menedzselése, mint személyes példaadás
konfliktuskezelési technikák	praktikus tapasztalatok kicserélése, tudásmegosztás más intézményekkel, házakkal	Minden munkatárs legyen valaminek a „Bajnoka” amivel pluszt vihet a nevelési programba	Dévai Gyermekzenekar
megkezdett fejlesztések folytatása, gyakorlatiasabbá tétele (pl. resztoratív pedagógia)	mentálhigiéna, pszichés problémák, kamaszkori jelenségek kezelése	Önkéntes program a Művelődési Házban	Önkénteskedés az öregek otthonában
	gyerekek kezdeményezőképességét, kitartását erősítő tréningek, helyzetek	Romanap	Gyógynövénytermesztés – ezzel együtt vállalkozási ismeretek átadása
drámapedagógia	drámapedagógia	jogi ismeretek életvezetés ismeretek tábor	Gyerekek kinti kortárskapcsolatainak támogatása
csapatépítés, közösségi programok a kollégák között	vezetői visszajelzések, elhivatott, megfelelő munkatársak kiválasztása		

A táblázatokban egy-két, a szervezetet jól szimbolizáló jó gyakorlatot soroltunk fel példaként, azok közül, amelyeket a megkérdezettek megemlítettek. Nem is cél felsorolni, hiszen a saját belső jó gyakorlatok összegyűjtése, elemző bemutatása a Tavasz Szél projekt következő fázisának egyik feladata.

³⁵ Ehhez kapcsolódó munkatársi javaslat volt a belső szakértői adatbázis létrehozása.

V.1. Mit is hát az a jó gyakorlat?

A kutatás utolsó fázisában került sor a mind a négy szereplő részvételével zajló második partnertalálkozóra, amelyen az volt a cél, hogy közösen alakítsuk ki a projekt következő fázisához szükséges fogalmi kereteket és módszertant. Így tehát a feladat a jó gyakorlat definíciójának meghatározása volt, illetve annak a kritériumrendszernek és folyamatnak a közös kialakítása, hogy miként is történjen a szervezetek saját belső jó gyakorlatainak összegyűjtése, és a külső jó gyakorlatok feltérképezése. Saját belső jó gyakorlataik megbeszélése során, de most az elemzés fázisában is érvényes az a megállapítás, hogy jelenleg is működik több olyan jó gyakorlat, amelyeket a szervezetek/intézmények egymástól függetlenül alakítottak ki, de ugyanaz logika, koncepció vagy éppen nevelési elv, attitűd mentén, saját viszonyaikra szabva. Ilyen párhuzamosan létező jó gyakorlatnak tekinthetők például a vizuálisan ábrázolt, többlépcsős értékelési rendszerek vagy az a gyerekekkel közösen végzett önkéntes munka megvalósítási formái. Ezen párhuzamosság az adaptálhatóság egyik erős bizonyítékának tekinthető.

A közös fogalmi keretek kialakításához deduktív logika mentén jutottunk el, azaz egyedi példák, tapasztalatok végigbeszélésével, véleményezésével alakítottuk ki azt a közös fogalomkört, amiből az általánosan alkalmazható munkadefiníciónk megszülethetett.

A jó gyakorlat tehát minden olyan módszer, vagy eszköz, amely

- példaértékű (vonzó, inspiráló, követendő)
- saját tapasztalaton alapul (látott, kipróbált)
- szakmai célt valósít meg (szakmailag alátámasztható, fejlesztési célú)
- adaptálható (a legtöbb, általunk ismert környezetre)

A jó gyakorlatok gyűjtése először házon belüli „próbamunkával” kezdődik, háromféle jó gyakorlat típusra fókuszálva:

- a fejlesztő szervezetek főként nevelők számára
- a gyermekotthon, nevelőotthon munkatársai főként a gyermekek számára
- mindkét szervezettípus az intézmények számára

A jó gyakorlatokhoz kapcsolódóan már meglévő, pedagógiai (iskolán, tanórai kereteken belüli) gyűjtemények módszertanát áttekintve felmerül a kérdés, hogy a gyűjtött külső és belső gyakorlatokat pontozzák-e a munkatársak.

Ennek előnye, hogy ha minden jó gyakorlatot a példát hozón kívül még három fél lepontoz egy kvázi-objektív, közösen kialakított rendszer alapján, szűrőként tud működni. Valamilyen szűrő beépítésének szükségessége a csoportbeszélgetések során is felmerült, hogy például méret, kiterjedés alapján vethetünk-e el jó gyakorlatokat (pl. mert túl „picinek” találjuk, vagy éppen kevés gyakorlati tapasztalat társul hozzá). Hátránya viszont az, hogy attól még, hogy ezzel egymáshoz hasonlítunk, viszonyítunk teljesen különböző területekről érkező példákat, felülbíralunk olyan módszereket, amelyek adott helyzetben jól működnek.

A jó gyakorlatok gyűjtése során az elemző bemutatás a cél, amelyben az alábbi szempontokat jelenítik majd meg a munkatársak:

- a jó gyakorlat témája
- célja, célcsoportja
- forrása
- használói
- eredményei
- adaptálhatósága
- kockázati tényezői

V.2. Közös úton - fejlesztők és intézmények együttműködése

A partnertalálkozókön moderált beszélgetések, a szervezet-típusonkénti külön munkacsoportok által megtárgyalt témák, de az informális beszélgetések során is alkalom mutatkozott arra, hogy a definíció és kritériumrendszer megalkotásán túl a Tavaszi Szél projekt legfontosabb eleméről, azaz a képzési és teszt időszak eseményeiről, az itt megvalósítandó együttműködésről információkat és véleményeket cseréljenek a partnerek. A mélyinterjúk és csoportok tanulságai alapján a képzési és tesztidőszakkal kapcsolatban az alábbi véleményeket és elvárásokat fogalmazhatjuk meg:

- A fejlesztő szervezeteknek konkrétan az együttműködő intézményben (Rákospalota), de ezen kívül is több hátrányos helyzetű gyerekre fókuszáló programjuk van/volt. Az ezek során szerzett tapasztalatok segítik a megfelelő tréningek kialakítását. Ezek hozadékai, hogy nem feltétlenül teljesítmény-orientált módszereket kell a tréninganyagokba beépíteni, fontos, hogy a nevelők szemléletét is változtassák. Saját szavaikkal fogalmazva:

„Holisztikus szemlélet, test és lélek mozgatása, nekem ebbe a művészeti elemek is beletartoznak, a klasszikus pedagógia a teljesítményt és eredmény-orientáltságot erősíti, míg egy művészeti foglalkozás más perspektívába hívja őket, olyan fiatalok is

érvényre juthatnak, akik nem jók az eredmény-orientált feladatokban, vagy kifejezetten frusztráltak.” /Mélyinterjú részlet – fejlesztő szervezet/

„...mikor behúzzuk a nevelőt egy programba asszisztensként, és rendszeresen rászólunk, hogy most ne mond meg neki, hogy mi a megoldás” /Partnertalálkozó – OB résztvevő/

„A HH gyerekeknél lehet jó az, hogy az expedíció, ott kelljen eredményt elérni, elsajátíthatják az életvezetési dolgokat, viszont hozzájuk először művészeti elemekkel kapcsolódnék, hogy majd utána be tudjuk vezetni a teljesítmény-orientáltságot, ami náluk cél.” /Fejlesztői fókuszcsoporth/

„A rákospalotai lányok rám nagy hatással voltak, elsőre ijesztőek voltak, kilógtak a sorból innen. Mikor itt aludtak, összeszoktak, hazamentek, akkor sírtak, nagy hatással volt rájuk az ittlét. Nem tudom meddig tartott a hatás.” /Fejlesztői fókuszcsoporth/

- Nevelői oldal korábbi közös projektekkal kapcsolatos tanulságai szerint a tréningek rugalmassága az, ami a gyerekeknek hasznos és az az alaphizalom, amellyel a trénerek a csoportmunkát megkezdik, példaértékű lehet a nevelők számára is.

„Ezek a gyerekek két helyen esnek ki a rendszerből, amikor valami olyat várunk tőlük, amit nem tudnak megugrani, a másik pont, amikor már nem várunk tőlük semmit. És a tréningek a kettő közötti helyzetekben tudnak segíteni. Egy rugalmas rendszer, amelyben azért vannak elvárások.” /Partnertalálkozó – rákospalotai résztvevő/

„Az hogy milyen bizalmat szavaztatok azoknak a gyerekeknek, az olyan elképesztően átható volt, hogy mentünk hazafelé és eszembe sem jutott megnézni, hogy leszállt-e mindegyik a vonatról, mert biztos voltam benne, hogy leszállt, mert nekem is annyit adott.” /Partnertalálkozó – rákospalotai résztvevő/

- Ugyanakkor fontos az intézmények részéről felmerülő gyakorlati dilemmákkal is foglalkozni. Nagy kérdése az együttműködésnek, a nevelők számára tartott tréningeknek, hogy a kimondott, vagy kimondatlan ellenérzéseket miként lehet oldani. A kutatás tanulságai alapján felmerülő ellenérzés lehet, hogy: „Messziről jött ember, aki megmondja a tutit”, illetve az szép és jó, hogy itt működik a módszere, de jöjjön el hozzánk és legyen 12-24 órában 10 gyerekkel és ott mutassa meg hogy csinálná”.

„Bármilyen táborba, programra viszitek a gyerekeinket, az alapvető önkéntesség, hogy ő ott van, ez már működik. Nálunk az a keret meg van, hogy vagy a rendőrautó hozza ide, vagy a gyámja. Vagy 30 napot van itt, vagy két évet.” /Partnertalálkozó – rákospalotai résztvevő/

- Az együttműködés előnyei a nevelők szempontjából: konkrétan alkalmazható praktikákat, de elsősorban szemléletmódot, kommunikációs technikát adhatnak a tréningek.

„A nevelőket képezni pár órát, megmutatni pár fogást, amit mi is be tudunk építeni a mindennapokba. Szerintem nagyon sok területen lehetne segíteni.” /mélyinterjú részlet –SZFA/

„Nem csak 1-1 eszközt akarnánk a kezükbe adni, hanem egy egész szerszámosládát, hogy aztán azzal menjenek tovább, és vegyenek ki belőle, amire szükségük van.” /Fejlesztői fókuszcsoport/

„Amit mi tudunk nyújtani, például más módszereket megmutatni a nevelőknek, amit vagy átvesznek, vagy nem., nyitnánk bizonyos ablakokat, lesz, aki visszacsukja, de a többség akkor már nem csukja vissza. Bizonyos attitűd-változást el tudunk érni, így dolgozunk a tanárokkal is. Nekik is szükségük van másfajta módszerekre.” /Fejlesztői fókuszcsoport/

„Az ilyen terápia-szerű valami, meg a napi rutin, tehát ez így kiegészítheti egymást. Amikor egy napig a hátunkon ugrálnak és nekem még utána le kéne fektetnem a 19 gyereket, aki energiától duzzad, nem tudom hogyan csinálnám jól, látom hogy van ez a katonás módszer, amivel működik, minden tisztelem az övék... de segíteni nekik abban, én nem tudom hogy nekik ez mennyi örömet okoz, vagy hogy kiegyensúlyozottabbak tudjanak lenni a saját munka környezetükben, akkor ez egy hatalmas hozadéka lehet.” /Fejlesztői fókuszcsoport/

- Az együttműködés előnyei a gyerekek szempontjából: együttműködés, kommunikáció és konfliktus-kezelés területén új szemléletet kapnak, amelyet mindennapjaik során is hasznosíthatnak:

„Egy ilyen nagyon erős hozadéka, hogy megértik azt, hogy oké hogy összevesznek, vagy vitatkoznak, ez teljesen rendben van, de arra van tér, és igény, hogy meg lehet csinálni. A rejtett feszültségek kijönnek és tudnak vele mit kezdeni. Most nagyon sok erről szól, hogy felmerek állni, és meg merek szólalni, nem káromkodom, nem nyomogatom a telefonomat.” /Mélyinterjú részlet - fejlesztő/

„Azt érezzék meg a gyerekek, hogy abban lehetőség van, amit csinálnak, hogy abban önként akarjanak részt venni. Mert ami kell, vagy nem szabad, akkor csak azért is csinálom. Ez nevelési helyzetben nyilván nehezebb, mint nekünk egy tréning-szituációban.” /Partnertalálkozó – ÉA résztvevő/

A gyerekeknek szóló tréningek megvalósításával kapcsolatban további dilemmát jelent az intézmények korosztályi összetételének különbözősége, hiszen Rákospalotán csak 14 év feletti fiatalok vannak, míg a Szent Ferenc Alapítványnál kisebb gyerekek is a célcsoportba tartozhatnak. További kérdés, hogyan lesz fenntartható a tréningeken elért hatás. A nevelőkkel, munkatársakkal kapcsolatban mindkét helyen azt tapasztaltuk, hogy nyitottak a képzésekre, érdeklődnek minden lehetőség iránt, ami megkönnyítheti, fejlesztheti munkájukat, vagy egyszerűen alkalmat biztosít arra, hogy kötetlenebb formában találkozzanak, tapasztalatokat cseréljenek, beszélgessenek. A Tavaszi Szél projekt felépítésének, a tesztidőszak mentorációs rendszerének köszönhetően reményeink szerint jó megoldásokat

tudnak a partnerek kialakítani abban, hogy a projekt során szerzett tudás, tapasztalat és élmény mind a nevelők, mind a gyerekek körében hosszan megmaradjon, illetve a hétköznapi életük/munkájuk során használható legyen.

Zárógondolatok helyett...

Jelen tanulmány végén szeretném megköszönni mindazoknak a segítségét, részvételét, akik hozzá járultak ahhoz, hogy az elemzés megszülessen. A négy résztvevő partner vezetőinek, hogy teret biztosítottak az adatgyűjtéshez, a kutatásért felelős munkatársaknak, akik informálták a munkatársakat a projektről, megszervezték az interjúkat, kérdőíves gyűjtést és a csoportokat! Köszönöm az interjúkészítők és fókuszcsoport moderátorok és a gépelésben részt vevő emberek lelkiismeretes munkáját! Köszönet minden munkatársnak és önkéntesnek, aki időt szánt arra, hogy kitöltse a kérdőívet, részt vegyen interjúban, illetve fókuszcsoportos beszélgetésen, megtisztelt minket a bizalmával, őszintén elmondta a véleményét. Remélem, hogy akik megismerik az elemzés tartalmát, nem azt érzik majd, hogy e bizalomadás, a rászánt idő és anyagi terhek hiábavalóak voltak, hanem azt, hogy a tanulmány egyfajta tükörként funkcionálva, külső szemmel mutatja meg a munkájukat, intézményük működését. Bizom abban, hogy az itt közölt eredményeket akár személyes munkájukban, akár az intézmény egésze szempontjából hasznosítani tudják.

Számomra ez a kutatás nemcsak szakmai szempontból volt érdekes és hasznos, lehetővé tette, hogy értékes embereket ismerjek meg. A több száz oldalnyi interjú és fókuszcsoport beszélgetés anyagát olvasva, a videókat nézése közben egy csomó inspirációt, a hétköznapi szokásaimhoz képest új megközelítést is kaptam, saját gyermekeimmel és nevelési módszereimmel kapcsolatban.

Felhasznált irodalom és források

1. Tanulmányok

- 120 éves a Rákospalotai Intézet, tanulmánykötet, Budapest, 2010.
- A javítóintézeti nevelésről, In: Statisztikai Tükör, 2014/99.
- Arató Domonkos: Egy gyermekotthoni nevelők számára szervezett esetmegbeszélő csoport tanulságai
- Gálné Molnár Klára: Az Aszódi Javítóintézet egy gyermekvédelmi felelős szemével, In: Együtt a Gyermekvédelemben, 2011. november
- Győrfi Éva: Jó gyakorlatok a gyermekvédelemben, In: Család, gyermek, ifjúság. – 16. (2007) 6., p. 26-33.
- A pedagógiai jó gyakorlatok szakmai elvárásairól készült koncepció a jó gyakorlat fogalmának és kritériumrendszerének kialakításához, Stratégiai vitaanyag, OFI, 2014.
- Rácz Andrea - dr. Lénárd Krisztina: A javítóintézeti nevelés dezintegrációs hatásai
- Strelí Orsolya Krisztina: Javítóintézeti nevelésre ítélt és előzetes letartóztatásban lévő fiatalok jövőorientációja, Szakdolgozat, SZTE Pszichológiai Intézet, 2008
- Válogatás a Fővárosi Módszertani Tegyesz tanulmányaiból, cikkeiből, 2009-2012, tegyesz.hu/file/Szakmai_informaciok/Kiadvanyok.pdf

2. Webcímek

- elmenyakademia.hu
- A címlapon szereplő kép az Élményakadémia „Tőlünk-Nektek programsorozatról készült, nyilvánosan elérhető képei: <https://www.facebook.com/tnextra/photos/pb.1388285878157548.-2207520000.1444051407./1458590217793780/?type=3&theater>
- leanynevelo.hu
- outwardbound.ro
- szentferencalapitvany.org
- tavasziszel-projekt.blogspot.hu