

# Közszolgálatiság vagy menedzserizmus?

## A tanári szakmát érő franciaországi kihívások

**T**anulmányomban annak bemutatására törekszem, milyen kihívásoknak kellett szembenézniük Franciaországban az elmúlt évtizedben a közoktatásban dolgozóknak.

Az áttekintést érdemes azzal kezdeni, hogy a közszolgálat más ágazataiban dolgozókhöz hasonlóan a franciaországi állami iskolák tanárai 1945 óta jól körülbástyázott státusszal rendelkeznek. E státusz főbb jellemzői a következők:

Nem könnyű közszolgálati munkakörökbe kerülni, hisz az ilyen állásokat tartósan csak olyan személyek tölthetik be, akik eredményesen szerepeltek valamilyen tanári versenyvizsgán.<sup>1</sup> Ugyanakkor az így munkához jutottak helyzetére egészen nyugdíjas korukig nagyfokú állásbiztonság jellemző. A közszolgálatban dolgozók jövedelmét elsősorban a szolgálati idő határozza meg, de a tanárok esetében a ranglétrán való előrehaladást felgyorsíthatják a tanfelügyelőkötől és iskolaigazgatóktól kapott értékelések. Bizonyos szempontból rendies jellegűnek is nevezhetjük a francia tanártársadalmat, hiszen a különböző versenyvizsgát tett tanárok különálló testületekhez tartoznak, ám ez kimerül abban, hogy a magasabb szintű, „agrégation” névvel illetett versenyvizsgát letett középiskolai tanárok jelentős óraszám-kedvezményben részesülnek, szemben az egy fokkal alacsonyabb szintűnek számító „CAPES”-betűszóval<sup>2</sup> jelölt vizsgán sikeresen szerepelt kollégáikhoz képest – ami érthető módon feszültséget szül a tantestületeken belül.

A tanári szakma különböző karaihoz való tartozás nem jár valódi szervezeti tagsággal, és pláne nem valamiféle kamarai kényszertagsággal. Ugyanakkor a tanároknak, miként a legtöbb egyéb közalkalmazotti csoportnak, lehetősége van az önszerveződésre. Míg a második világháború előtt ez még jelentős nehézségekbe ütközött, a német megszállás, illetve a tekintélyelvű Pétain-rendszer alatt egyenesen feloszlatták a tanárszakszervezeteket, Franciaország felszabadulását követően elhárultak ezek az akadályok. 1945 óta szabadon szerveződhetnek a tanárok, tagjai lehetnek az oktatás szférájában működő

<sup>1</sup> A tanítói, tanári pozíciók betöltéséhez előfeltételként szolgáló versenyvizsgák jellemzőiről részletesebben írtam egy korábbi tanulmányomban. (Bajomi (1990), 188-191. o.)

<sup>2</sup> CAPES – *Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré* – Középiskolai tanári képesítő bizonyítvány.

különbéle szakszervezeteknek, melyek között vannak politikai kötődéssel is rendelkező szervezetek. A tanárok ugyancsak tagjai lehetnek különféle tanáregyesületeknek, melyek többnyire a különböző szaktárgyakhoz igazodva szerveződnek. (A francia iskolákban pl. hagyományosan ugyanazok tanítják a történelem és a földrajz tárgyakat, és e sajátosság abban is kifejeződik, hogy több mint százéves múltra tekint vissza az e tárgyakat tanítókat tömörítő egyesület.)<sup>3</sup> A tanárszakszervezetek és a különféle tanári szervezetek küldöttei évtizedek óta aktívan vesznek részt az oktatásirányítás különböző szintjein (pl. megyei, tankerületi és országos szinten) létrejött különféle paritásos bizottságok és konzultatív testületek működésében.<sup>4</sup> Egyébként a szervezkedés szabadsága nemcsak a tanárokat illeti meg, hanem az oktatásirányító szervek dolgozóit is.<sup>5</sup>

## Az elbocsátásokkal szemben védettséget élvező tanárok

A franciaországi tanárok helyzetét vizsgálva megkerülhetetlen kérdés az, hogy – mint erre az ímént már utaltam – a már véglegesített tanárokat semmilyen körülmények között nem lehet elbocsátani állásukból, még akkor sem, ha netán kisebb méretűvé alakítják, összevonják vagy bezárják azt az iskolát, amelyikben dolgoznak. Egy közalkalmazotti státuszban lévő tanító vagy tanár állása csakis akkor szűnhet meg, ha az illető valamilyen súlyos szakmai hibát követ el. Itt érdemes megemlíteni, hogy noha Franciaországban évtizedek óta nagy a munkanélküliség,<sup>6</sup> az elbocsátásokkal szembeni védettség mégsem jelent elég vonzerőt. Mint az egyik vezető francia oktatásszociológussal készült interjúból<sup>7</sup> kiderül, évek óta egyre nehezebb a tanári pályát vonzóknak látó fiatalokat találni. Sokan úgy vélik, igen komoly akadályt jelent e tekintetben a tanári pálya más nyugati országokhoz képest alacsonyabb anyagi megbecsültsége. Dubet szerint ugyanakkor nem kell eltúlozni e dimenzió jelentőségét, mivel: „[...] a 25%-os munkanélküliség<sup>8</sup> mellett egy ilyen közszolgálati munkakörnek vonzóknak kellene lennie. Ma már nem ez a helyzet, és rejtély, miért van ez így. Igaz, hogy ez egy rosszul fizetett pálya, de már a hatvanas években azt mondták, hogy rosszul fizetik a tanárokat – kevesebbet kerestek például, mint a rendőrök. Nem tekinthetjük rossz életkezdésnek a két tanár által alkotott, két fizetést húzó és állásbiztonságot élvező fiatal párok helyzetét. Azokban az országokban, amelyekről úgy tartják, hogy kiváló iskolákkal rendelkeznek (Svédország, Norvégia vagy Fin-

<sup>3</sup> 1910-ben alakult meg „A közoktatás történelem- és földrajztanárainak egyesülete” (Association des professeurs d'histoire et de géographie de l'enseignement public).

<sup>4</sup> A részvétel intézményes kereteiről lásd a következő írást: Bajomi (1988).

<sup>5</sup> A középrétegek körében különösen nagy befolyással rendelkező CFDT szakszervezet SGEN betűszóval jelölt tanárszakszervezete által kiadott újság 2014 nyári, 229-es száma egész mellékletet szentelt az oktatásirányítók helyzetéről készült kérdőíves felmérés eredményeinek ismertetésére, illetve annak bemutatására, miként próbálják befolyásolni az oktatásirányító szervek működését a tankerületi szerveknél dolgozó, a SGEN tanárszakszervezethez tartozó munkatársak.

Letöltés: [www.cfdt.fr/portail/sgen/au-jour-le-jour/profession-education/profession-education-n-229-juin-juillet-aout-2014-srv1\\_218579](http://www.cfdt.fr/portail/sgen/au-jour-le-jour/profession-education/profession-education-n-229-juin-juillet-aout-2014-srv1_218579) (2015. 01. 21.)

<sup>6</sup> A munkanélküliek részaránya 1984 óta mindig meghaladta a 7%-os értéket.

Letöltés: [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATnon03337t](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03337t) (2015. 01. 21.)

<sup>7</sup> François Dubet: « Recruter les profs à bac+5, c'est une erreur » (Hiba a mesterképzésből kikerültek körében toborozni a tanárokat), *Le Nouvel Observateur*, 2014, június 18.

Letöltés: <http://www.nouvelobs.com/2014/06/18/francois-dubet-recruter-les-profs-a-bac5-cest-erreur-252636>. (2015. 01. 21.)

<sup>8</sup> Dubet nyilvánvalóan a fiatalokra vonatkozó százalékról szól interjújában.

nország), szintén nem keresnek sokkal jobban a tanárok, mint Franciaországban. Mindebből én arra következtetek, hogy a bér nem a legfontosabb tényező a tanári pályák ma tapasztalható csekély vonzerejében.” Dubet szerint a tanártoborzás nehézségei mögött számos egyéb ok is meghúzódik, így például az, milyen kép alakult ki a tanári szakmáról: „A közkeletű kép szerint ez egy nehéz szakma. [...] Amikor a tanárok kollektív formában nyilatkoznak meg önmagukról, ezt mondják: «Szenvedünk, nem ismernek el bennünket, megvetnek minket, kutyának való mesterség a mienk. Rendkívül nehéz ez a munka. Erőszaknak vagyunk kitéve.» Egy olyan kép terjedt el, mintha mindenki a kiemelt oktatási körzetek egyes erőszakkal jellemezhető alsó-középszkoláiban dolgozna, holott csak ritkán ez a helyzet.” Egy további okként említi meg Dubet azt, hogy a tanítók képzésében bekövetkezett újkéletű változások nyomán a felsőfokú tanulmányok túl késői pontján kerül sor a versenyvizsgákra. A tanítói pálya hagyományosan elsősorban az alsóbb társadalmi csoportokból származók szemében jelent vonzerőt, viszont napjainkban, amikor már csak a mesterképzéssel rendelkezők tehetik le a tanítói pályához szükséges versenyvizsgát, a Franciaországban igen jelentős egyetemi szelekció miatt az alsóbb társadalmi csoportokból származó diákok el sem jutnak a mesterdiploma megszerzéséig.

Amennyiben valamilyen oktatási intézményben a gyermekszám csökkenése vagy más okok miatt megszűnnek állások, a korábbi munkahelyüktől megválni kényszerülők a tanárátellátások franciaországi rendszere révén jutnak álláshoz. Az áthelyezések egy erősen intézményesült bürokratikus folyamat keretében történnek. Elsősorban egy bonyolult pontszámrendszer határozza meg azt, ki melyik településen, illetve iskolában juthat álláshoz. A korábbi iskolájukból átszervezések miatt távozni kényszerülők ugyanannak a pályázati rendszernek a keretei között kerülhetnek egy másik oktatási intézménybe, mint azok a tanítók vagy tanárok, akik házastársukhoz vagy élettársukhoz közelebb szeretnének dolgozni, vagy azok, akik egyéb okok miatt kívánnak más intézménybe kerülni (pl. azért, mert Franciaország esős északi területeiről az ország melegebb déli tájaira vágyanak).

A pályázati folyamat során egy bonyolult pontszámrendszer alapján dől el, ki melyik intézménybe kerül. A korábbi iskolájuktól az oktatási kínálat átalakulása miatt megválni kényszerülő tanítókat vagy tanárokat tetemes számú pluszpont segíti abban, hogy a többi pályázóval szemben előnyt élvezve helyezkedhessenek el. (Miként ez a SE-UNSA tanárszakszervezetnek a Nantes-i tankerületben működő egysége által kiadott 2014-es dokumentumból kiderül, amíg a házastársuk, élettársuk közelében álláshoz jutni akaró, az áthelyezések során egyébként szintén előnyt élvező tanárok mindössze 150 többletpontra számíthatnak, az 5–7 éve pályán lévők pedig 200 ponttal kapnak többet, mint a pályakezdők, az osztály- vagy iskolabezárások miatt munkahelyet változtatni kényszerülőknek 1000, sőt bizonyos esetekben 1500 pluszpont jár.)<sup>9</sup> Az elhelyezésekkel kapcsolatos döntések során meghatározó szempont, hogy az iskolakínálat változásai miatt állást változtatni kénytelen pedagógusok lehetőleg jelenlegi településükön vagy lakóhelyükhöz minél közelebb kapjanak végzettségüknek, képzettségüknek megfelelő állást. Alapvetően az is, hogy az áthelyezési döntéseknél figyelembe kell venni az érintett közalkalmazottak kívánságait, egyéni helyzetét.

<sup>9</sup> Mutations-intra dans l'académie de Nantes (A Nantes-i tankerületen belüli áthelyezések) A *L'Enseignant-Le magazine du Syndicat des enseignants-UNSA* c. szakszervezeti lap különszáma, é. n. Letöltés: [se-uns44.org/IMG/pdf/special\\_mut\\_2nd\\_degre.pdf](http://se-uns44.org/IMG/pdf/special_mut_2nd_degre.pdf) (2014. 01. .)

Az állásukat elvesztők elhelyezésének abszolút prioritásként való kezelésén túl három szempontot vehetnek figyelembe a döntéshozók. Egyrészt törekedniük kell arra, hogy az áthelyezés révén egymáshoz közelebb dolgozhassanak a házastársak, élettársak.<sup>10</sup> Másrészt elsőbbséget élveznek az olyan álláspályázatok, amelyek révén javulhat a fogyatékkal élő közalkalmazottak élethelyzete. Harmadrészt, ugyancsak előnyt élvez azok áthelyezési kérelme, akik legalább öt évet dolgoztak egy olyan városrészben, amelyet „súlyos szociális és biztonsági problémák” jellemeznek. Az áthelyezési döntéseket paritásos bizottságok felügyelik, amelyekben a tankerületek mellett a pedagógus-szakszervezetek is képviseltetik magukat.

Itt érdemes megjegyezni, hogy az imént bemutatott elhelyezkedési rendszer önmagában nem képes kezelni a területi egyenlőtlenséget, azaz e rendszer keretei között folytonosan újratermelődik az a helyzet, hogy elsősorban a pályakezdők, a nehéz pedagógiai helyzetek megoldásában járatlan fiatalok kerülnek a legrosszabb adottságú települések iskoláiba. Ahhoz, hogy ez ne így legyen, nagyon komoly ösztönzőrendszert kellene kialakítani, amely elősegíthetné azt, hogy felkészült tanítók, tanárok dolgozzanak a periférikusnak számító településeken, illetve a nagy pedagógiai kihívásokat támogató iskolákban. Egyes elemzők, oktatásügyi döntéshozók szerint az is gondot jelent, hogy a pályázati elhelyezkedési rendszer személytelen, nem teszi lehetővé azt, hogy az oktatási intézményekben az egyes iskolák sajátos követelményeihez igazodni tudó tanárok dolgozzanak. (Itt érdemes megemlíteni, hogy a francia oktatásügyben a nyolcvanas évek derekán elkezdődött decentralizációs folyamatok nyomán lehetővé vált, hogy az iskolák saját pedagógiai programot dolgozzanak ki.) Imént már idézett interjújában François Dubet arra is kitér, hogy szerinte szakítani kellene a közalkalmazottak körében érvényes elhelyezkedési rendszerrel, és a magániskolákhoz hasonlóan lehetővé kellene tenni, hogy az iskolák szintjén dőljön el a tanárok alkalmazása. A francia oktatásszociológus szerint ugyanakkor „a tanárszakszervezetek nem fogadnák el ezt a változtatást, ez alól talán csak a SGEN-CFDT-szakszervezet lehetne kivétel.”

## Mégis módosulhat a tanári állást betöltők száma

A tanárok állásbiztonságáról fentebb mondottakból ugyanakkor nem következik az, hogy a tanári állást betöltők száma ne módosulhatna, akár a gyerekszám alakulása, az iskolarendszer jellemzőinek változása vagy éppen az országos költségvetés helyzetének romlása következtében. A közelmúltban, Nicolas Sarkozy elnöksége idején, 2007 és 2012 között éppen ilyen változások történtek. Elnökké választása előtt Sarkozy még csak arról szólt, hogy a tervezett adócsökkentések megvalósítása, illetve a költségvetési deficit, valamint az államadósság lefaragása érdekében „a meglévő kiadások mérséklésére lesz szükség”, ám nem sokkal megválasztása után egy általánosabb közigazgatási reformot is meghirdetett. Ennek kapcsán Sarkozy azt is bejelentette, hogy csökkenteni fogják

<sup>10</sup> E prioritás ellenére sok pedagógusnak évekig kell várnia arra, hogy házastársával, élettársával megegyező megyében dolgozhasson, ami különösen nagy problémákat okozhat Franciaország esetében, ahol igen nagy országon belüli távolságok vannak. Az elemi iskolában dolgozók áthelyezési kérelmeivel kapcsolatos anomáliákról tudósít egy olyan blog, amelyen tanítók lépnek fel kollektív módon a párjukkal való együttélést lehetővé tevő áthelyezések terén jelentkező problémák megoldásáért:

Letöltés: <http://mtezmoi.over-blog.org/article-charte-du-collectif-mutez-nous-111243471.html> (2015. 01. 21.)

a közalkalmazottak számát, mégpedig oly módon, hogy a nyugdíjba menők állásaiból csak minden másodikat lehet majd betölteni.<sup>11</sup> A jelentős mértékben költségvetési megfontolások által motivált reformprogram egyébként számos olyan jól hangzó reformcélal egészült ki, mint az eljárások egyszerűsítése, a bürokratikus ügyintézésből fakadó vizsszasságok megszüntetése, a hatékony és egyben az ügyfelek szempontjait szem előtt tartó ügyintézésre való áttérés, a szolgáltatások modernizálása, minőségük javítása.

Az államfő által kezdeményezett általános közigazgatási reform keretében számos területen különböző hivatalok, intézmények (pl. a bíróságok) összevonása révén kívánták elérni a létszámcsökkentést. A tengeren túli területek népességével együtt 66 millió lakosú Franciaország közoktatásában a 2007-ben létezett, közel egymillió tanári munkahelyhez képest Sarkozy mandátumának végére, 2012-re mintegy 80000-rel csökkent a pedagógusi állások száma (Baumard, 2014). Bár az oktatásirányítók a létszámcsökkentést a demográfiai változásokkal indokolták, ennek ellentmondott, hogy a növekvő létszámú korcsoportok esetében is csökkent a tanszemélyzet létszáma. A leépítések idején különösen nagy mértékben esett vissza a három évnél fiatalabb óvodások száma. (Korábban azért nőtt jelentősen az óvodába beíratott három év alattiak aránya, mert a hátrányos helyzetű gyerekek iskolai sikerességét kívánták elősegíteni a korai óvodáztatás révén.) Érdemes megemlíteni, hogy a tanári álláshelyek megszüntetését eredményező különféle intézkedéseket a francia tanárszakszervezetek megannyi tiltakozóakciója kísérte. Ez arra is visszavezethető, hogy a szóban forgó szervezetek értékelése szerint az intézkedések nemhogy javították, hanem inkább rontották az oktatásügyi szolgáltatások minőségét, miközben a pedagógusként dolgozók munkafeltételei romlottak az osztálylétszámok növekedése, a csoportbontások megszüntetése, illetve a nehézségekkel küszködő tanulókat segítő, jórészt tanárokat, kisebb részben pszichológusokat foglalkoztató hálózat állásainak radikális leépítése következtében.<sup>12</sup> A közigazgatási reformot értékelő parlamenti jelentés egyébként arra is rámutatott, hogy a létszámcsökkentést kitérített céljá változató közigazgatási reform eredményeit már csak azért is érdemes fenntartásokkal kezelni, mert az oktatás területén sok esetben az iskolák csak a túlórák számának jelentős növelésével tudták ellátni különböző szakmai feladataikat. (Cornut, Gentile és Eckert, 2011, 250-259. o.)

Ugyancsak említést érdemel, hogy a 2012-ben kormányzati pozícióba került baloldali jobboldali tanári álláshelyeket tömegesen megszüntető politikájának kritikájaként jelentős, 60000 fős tanári létszámemelést hirdetett. A francia költségvetés rossz helyzete miatt azonban mindeddig ezt a célt csak felemás módon, javarészt nem teljes értékű állások megteremtésével, hanem részmunkaidős egyetemisták foglalkoztatásán alapuló gyakornoki, illetve szerződéses álláshelyek létesítésével sikerült teljesíteni. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy az új álláshelyek egy része a hátrányos helyzetű diákok koncent-

<sup>11</sup> E reformcél kapcsán érdemes megjegyezni, hogy bár első hallásra igen merésznek tűnhet ez a céltetelezés, hisz valamilyen létszám megfelezéséről szól, a nyugdíjazások ütemének tényleges alakulása ismeretében valójában nem beszélhetünk igazán radikális célkitűzésről.

<sup>12</sup> Míg 2007-ben még 14431 főt alkalmaztak e hálózat keretei között, 2012-re 9342-re apadt a hálózat munkatársainak a száma.

Les RASED – Réseaux d'aides spécialisées aux élèves en difficulté (Nehézségekkel küszködő tanulókat segítő szakmai szolgáltatóhálózat),

Letöltés: <http://scolaritepartenariat.chez-alice.fr/page51.htm> (2015. 01. 21.)

rációjával jellemezhető, kiemelt oktatási körzetekben létesült.<sup>13</sup> A baloldali kormány égisze alatt kidolgozott oktatáspolitikai ugyancsak központi célként kezeli az elemi iskolai tanítói álláshelyek növelését – részint a demográfiai folyamatok alakulása miatt, részint azért, mert az iskoláztatás eredményessége szempontjából kulcsfontosságú periódusnak tekintik az iskolai kezdőszakaszt. (Baumard, 2014)

## A pedagógusértékelés megváltoztatására irányuló lépések és ezek fogadtatása

Mint a fentiekben is már jeleztem, a közpolitikák általános reformja keretében a közszolgáltatások minőségének javítását napirendre tűző célokat is megfogalmaztak a politikusok. Az oktatás terén a tanári munka minősége megjavításának szükségességét hangsúlyozva több olyan reformcél is meghirdettek, amelyek megvalósulása jelentősen megváltoztathatta volna a tanári pályán lévők státuszát.

Így például már a 2007-es elnökválasztási kampányában kijelentette a jobboldal jelöltje, hogy „a tanárok munkáját a diákok eredményeinek fényében kell értékelni”. Minthogy a közszolgálati dolgozók összessége kapcsán az a cél is megfogalmazódott, hogy a jövőben a közszolgák javadalmazásában jelenjen meg munkájuk eredményessége,<sup>14</sup> egyes oktatási szakemberek már 2008-ban mérlegelték, hogy miként hatna e megközelítés érvényesülése az oktatási rendszer működésére,<sup>15</sup> és meglehetősen szkeptikus véleményeket fogalmaztak meg ezzel kapcsolatban.<sup>16</sup> Az ellenvélemények ellenére a Sarkozy-éra utolsó két évében oktatási miniszterként tevékenykedő Luc Chatel egy új rendelet megalkotásával konkrét lépéseket tett annak érdekében, hogy megváltoztassa a tanári munkát végzők értékelésének korábbi gyakorlatát.

Franciaországban 1945 óta az önálló kart alkotó szakfelügyelőknek kulcsszerepük van a tanári munka értékelésében, és egyben a pedagógusok előmenetelének alakításában. A gyakorlatban ez abban fejeződik ki, hogy a szolgálati időn túl, továbbá a pedagógus mindennapi munkájának pontosságát, rendszerességét értékelő iskolavezetői „érdemjegy”

<sup>13</sup> A pozitív diszkrimináció elve jegyében Franciaországban több mint harminc éve kitérített figyelmet élvez a nehézségekkel küszködő, javarészt munkanélküliek, illetve szegénysorban élő bevándoroltak által lakott térségek iskolaügye. Az eredetileg ZEP-betűszóval jelölt körzetek iskolái a többi oktatásügyi intézményhez képest több anyagi forrásban részesülnek, de a különféle oktatási intézmények és az egyéb humánszolgáltató-szervezetek közötti együttműködés fejlesztésére is gondot fordítanak az irányítószervek. A kiemelt körzetek működéséről lásd a következő írásaimat: *Bajomi* (1993–2006).

<sup>14</sup> *Fonctionnaires : faut-il les payer au mérite ?* (Érdemeik szerint kell javadalmazni a köztisztviselőket?) *ladépeche.fr*, 2008, november 11.

Letöltés: [www.ladepêche.fr/article/2008/11/01/485625-fonctionnaires-faut-il-les-payer-au-merite.html](http://www.ladepêche.fr/article/2008/11/01/485625-fonctionnaires-faut-il-les-payer-au-merite.html) (2015. 01. 21.)

<sup>15</sup> Egy oktatási blogon interjú jelent meg egy egyetemi oktatóval, Alain Chaptallal, az amerikai oktatásügy szakértőjével, illetve Bruno Suchat-al, az IREDU betűszóval jelölt dijoni oktatásgazdaságtani kutatóintézet vezetőjével, amelyben a megkérdezettek nemzetközi tapasztalatokra hivatkozva fogalmaztak meg meglehetősen szkeptikus válaszokat azt illetően, hogy tényleg javulhat-e az oktatás minősége, ha a tanárok értékelése a pedagógusok javadalmazására is kihat majd. *Evaluer les enseignants: la paye au mérite ?* (A tanárok értékelése: az eredményességtől függjön a jövedelem?)

Letöltés: [www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/Evaluerlesenseignants.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/Evaluerlesenseignants.aspx) (2015. 01. 21.)

<sup>16</sup> U. o.

mellett elsősorban az befolyásolja a tanároknak a közszolgálati bértáblán való előrelépését, hogy a tanfelügyelőtől milyen érdemjegyet kapnak az óralátogatást követően.

2011 végén jelent meg az a rendelettervezet, melynek értelmében a korábbi tanfelügyelői értékelések helyébe az iskolavezetők által hozott döntések léptek volna. Eszerint a döntések alapjául az igazgatónak a tanárokkal háromévenként folytatott értékelő-beszélgetései szolgáltak volna, melynek során értékelés tárgyát képezte volna egyebek között az, hogy a pedagógus milyen kompetenciákkal rendelkezik az általa oktatott szakok területén, milyen szakmai tevékenységet végez az iskolán belül, különös tekintettel arra, hogy milyen a kapcsolata a szülőkkel, illetve mennyire kapcsolódik be az iskolai pedagógiai program megvalósításába, mennyire képes közreműködni a diákok politikai szocializációjában, stb. Az értékelési reformterv részeként a pedagógusnak önértékelést kellett volna készítenie, melyet jóvá kellett volna hagynia a munkáját időnként tanfelügyelői látogatások keretében értékelő szakfelügyelőnek. Az értékelő megbeszéléseket követően egy feljegyzés formájában javasolhatta volna az intézményvezető a tankerületi szerveknek, hogy béremelésben részesítsék az értékelésen átesett tanárt.

A rendelettervezetet éles bírálatok érték a tanárszakszervezetek részéről. Ezek, többek között, azt kifogásolták, hogy a vállalati menedzsment-módszereket importálva próbálnak megújítani egy egyébként a tanárok java része által is bírált, hagyományos értékelési gyakorlatot.<sup>17</sup> A szakszervezetek érvelését már csak azért sem tekinthetjük teljesen légből kapottnak, mivel az oktatási tárcát vezető Luc Chatel a reformterv kidolgozására a párizsi közlekedési vállalat volt humánerőforrás-menedzserét kérte fel. (Colas, 2011b)

Itt érdemes megemlíteni, hogy az FSU betűszóval jelölt legnagyobb franciaországi tanárszakszervezet kutatóintézetének munkatársai a közelmúltban *Az új kapitalista iskola* címmel egy nagy visszhangot kiváltott könyvet adtak ki. (Laval, 2011) Művükben a szerzők a nyugati világ megannyi oktatásügyi változását egy olyan átfogó neoliberális átalakulás részeként értelmezik, amelynek eredményeként az addig jelentős autonómiával rendelkező oktatásügy működése mindinkább alárendelődött a multinacionális tőke igényeinek. E folyamat részeként taglalják az oktatási rendszerek működését kvantitatív módon értékelő PISA-vizsgálatok térhódítását, az iskolák közötti konkurenciaviszonyok felerősödését, a nagyvállalati keretekhez igazodó menedzsment-módszereknek az iskolai közegbe történő átültetését. Egy interjúban a könyv első számú szerzője így foglalta össze állításai lényegét: „Mikor a hetvenes évek elején írt *Újratermelődés* című művükben Bourdieu és Passeron arról írnak, hogy a társadalmi egyenlőtlenségek újratermelését szolgálja az iskola, ez utóbbi belső működése még nincs teljesen és közvetlen módon alárendelve egy kapitalista társadalmi normának. Napjainkra ez a norma már behatolt az osztályterembe, a szakmai módszerekbe és az oktatás tartalmába. Nehezen felismerhető az iskolának ez az átalakulása, lévén hogy hivatalosan pedagógiai megfontolásokon alapul ez a kompetenciákat középpontba állító logika. Az oktatás mindinkább olyan vállalatok hierarchizált rendszerévé válik, amelyek a „tudásalapú gazdaság” számára termelnek „emberi tőkét”: nem annyira törekszik arra, hogy önmagukban értéket képviselő tudá-

<sup>17</sup> Alain Chaptalnak a tanárok eredményesség szerinti bérezésére irányuló amerikai kezdeményezésekről írott tanulmányában is hangsúlyosan szerepel az a gondolat, hogy a gazdaságban alkalmazott megoldások meglehetősen problematikus átvételéről van szó. (Chaptal, 2011) E tanulmány egyébként egy olyan kötetben olvasható, amelyet az FSU-tanárszakszervezet kutatóintézete jelentetett meg.

sokat és kultúrát adjon át, hanem ehelyett inkább olyan egyének előállítására törekszik, akik képesek beilleszkedni a gazdasági gépezetbe.” (Laval, 2011b)<sup>18</sup>

A tanárértékeléssel kapcsolatos kritikákhoz visszatérve, megemlítjük, hogy a bírálók azt is kifogásolták, hogy az új értékelési rendszer bevezetésével a pedagógusok szakmai pályafutásának alakulása túlzottan függeni fog az iskolaigazgatóktól, és így fennáll majd annak veszélye, hogy az intézményvezetők a számukra legkedvesebb pedagógusokat fogják előnyben részesíteni a béremelések tekintetében. A legmagasabb tanári versenyvizsgával rendelkező pedagóguscsoport nevében fellépő szakmai szervezet a rendelettervezettel kapcsolatos első közleményében mindenekelőtt azt kifogásolta, hogy az intézményvezetők nem rendelkeznek az értékelési feladatok ellátásához szükséges tudással, kompetenciával,<sup>19</sup> majd egy másik megnyilatkozásukban azt is szóvá tették, hogy a pedagógusoknak nem áll majd rendelkezésükre jogorvoslati lehetőség.

A pedagógiai szakemberek, oktatáskutatók közül is sokan bírálták a tanárok értékelésének tervezett reformját. A kritikákban visszatérően fogalmazódott meg az a gondolat, hogy a tanítási folyamat sikeressége nem egy-egy pedagógus tevékenységétől függ. Egy limoges-i oktatásszociológus alapvetően elhibáztottnak minősítette a minisztérium reformtervét annak okán, hogy az egyénközpontú értékelés mellett tették le a garast, holott az elmúlt évtizedek kutatásai rámutattak arra, hogy a tanítási folyamat sikeressége sok tényező együttes hatására vezethető vissza, és emiatt nem csak, vagy nem elsősorban az egyéni tanári teljesítményeket kellene értékelni, hanem az oktatási intézményeknek, illetve magának az oktatási rendszernek a teljesítményét: „Az értékelés második formája a kollektív értékelés, amely magának az oktatási rendszernek, és az ezt alkotó különféle mechanizmusoknak az értékelését jelenti. Általában ezen értékelések hiányát, vagy nem kellő mélységét kell fájlnunk. Ezek az értékelések ugyanis (a legjobb esetben) aziránt érdeklődnek, miként alakul a tanulók teljesítménye, milyen keretek között folyik a tanulás és mennyiben valós a diákok tudása. Azért kell több tényezőt együttesen figyelembe venni, mert egy oktatási megoldás hatékonysága különböző iskolán belüli és iskolán kívüli aktorok tevékenységének összhatásától függ. E tekintetben magának az oktatásirányításnak a felelősségét is értékelni kell. Például azt, hogy eleve jól találták-e ki az adott megoldást? Vajon valamilyen ténylegesen létező szükségletre felelt ez? Az intézményes válasz megfelelő volt? Az intézmény kellőképpen felkészítette és segítette az adott megoldást megvalósító szakembereket? A köztes pozíciókban lévők (a tanfelügyelet, a helyi önkormányzatok, az intézményvezetők) magukévá tették az adott megoldást? Kellő segítséget

<sup>18</sup> Ha netán valaki azt gondolná, hogy igencsak túlzó a Christian Laval és kollégái által megfogalmazott ama diagnózis, miszerint mindinkább előtérbe kerülnek az oktatásügy terén a neoliberális elképzelések, illetve az ezekhez illeszkedő menedzserment-módszerek, az elemzés e pontján érdemes kissé bővebben idéznünk egy cikkből, amelyben a 2011-ben hatalmon lévő franciaországi kormánykoalíció jobbközép pártjaként számon tartott a Parti Libéral Démocrate (Szabaddemokrata Párt) ifjúsági tagozatának vezetője hirdette meg oktatási programját: „Javasoljuk, hogy váljanak nagyon autonómmá a közpénzből fenntartott iskolák, és hagyjuk kifejlődni a magániskolák szektorát annak érdekében, hogy az intézményvezetők valódi „vállalatvezetők” válhassanak, akiknek jóval szélesebb a jogköre, mint jelenleg. A pedagóguscsoport vezetőjeként jogok lenne felvenniük és elbocsátaniuk a tanárokat, akiknek megszüntetnék a közszolgálati státuszát, és akiknek a bérét eredményességük alapján határoznák meg. (...) A konkurencia játéka révén választódnának ki a legjobb iskolák és következésképpen a legjobb intézményvezetők, akiket érdemeiknek megfelelően lehetne megfizetni.” (Castellote, 2011)

<sup>19</sup> *La réforme envisagée de l'évaluation des professeurs doit être abandonnée* (A tanárértékelés tervezett reformjával fel kell hagyni), Société des Agrégés de l'université, 2011 november 11.  
Letöltés: [www.societedesagreges.net/old/downloads/CP-111117.pdf](http://www.societedesagreges.net/old/downloads/CP-111117.pdf) (2015. 01. 21.).



adtak a helyi szintű megvalósításhoz? Az ilyenfajta értékelések rávilágítanak arra, hogy feleltébb komplex, és emiatt sajátos vizsgálati módszereket követelő tevékenység az oktatás.” (Ben Ayed, 2012)

Bár az értékelésről szóló rendelet elfogadását megakadályozandó a tanárok többször is sztrájkba léptek, az oktatási tárca vezetője, Luc Chatel olyannyira nem tágitott eredeti tervétől, hogy még a Nicolas Sarkozy 2012-es választási vereségét követő napokban is fontosnak tartotta kiadni azt a rendeletet, melynek értelmében a pedagógusok értékelésében és egyben előmenetelének, jövedelmének meghatározásában a jövőben az intézményvezetőknek lesz meghatározó szerepük. Korántsem meglepő, hogy Vincent Peillon-nak, az újonnan megválasztott baloldali államfő oktatási miniszterének egyik első intézkedése a szóban forgó rendelet megsemmisítése volt.

Noha Francois Hollande hatalomra kerülését követően széleskörű konzultáció kezdődött az oktatás reformjáról, és ennek is témája volt a pedagógusok értékelése, e téren nem történtek érdemi változások 2012 óta. A 2014 tavaszáig pozícióban volt szocialista párti oktatási miniszter ugyan megbízást adott egy olyan jelentés elkészítésére, amely a tanárok értékelésével kapcsolatos kérdéseket volt hivatott áttekinteni, ám az elkészült szöveg nem sok támpontot nyújtott az értékelési rendszer megreformálásához. Miként erre a jelentést elemzésében ízekre szedő szakember rámutatott, eleve nem felel meg ez a jelentés az objektivitás követelményének annak következtében, hogy az általános felügyelet négy szakemberét bízták meg az elemzés elkészítésével; holott nem szerencsés, ha az értékelésben kulcsszerepet játszó szervezet embereinek kell vizsgáldnia a szóban forgó témakörben. (Puren, 2013)<sup>20</sup> Nem meglepő módon a Puren által bírált jelentés szerzői nem az értékelési rendszer átfogó reformját szorgalmazták, hanem csupán apróbb kiigazításokat javasoltak. Így például, szemben azzal, hogy a tanfelügyelői látogatások korábban teljesen esetlegesek voltak, és egyes pedagógusok évszámra nem találkoztak a tanfelügyelővel, azt javasolták, hogy a pályakezdőkhöz gyakrabban menjenek el a felügyelők, míg a régebben pályán lévők esetében ritkulhatnak a látogatások. Azt is kezdeményezték, hogy a tanárokat meglehetősen sommás módon értékelő „osztályzatok” helyett a pedagógusok munkáját a jövőben szöveges formában értékeljék. A *Café Pédagogique* című, nagy tekintélynek örvendő francia oktatáspolitikai blog főmunkatársa ugyanakkor rámutatott arra, hogy a tanfelügyelők továbbra is fenn akarják tartani a tanárértékelés egyéni formáját. (Jarraud, 2013)

Itt érdemes megemlíteni, hogy 2014 januárjában felállították az „Oktatási rendszer működését értékelő nemzeti tanácsot” (Conseil national de l'évaluation du système scolaire – CNESCO)<sup>21</sup>, és ennek a független intézményként meghatározott testületnek az élére a köztársasági elnök Natalie Mons szociológust nevezte ki, akit elsősorban az oktatási rendszereket értékelő nemzetközi vizsgálatokkal kapcsolatos egyik munkája<sup>22</sup> tett ismertté. Minthogy csak nemrégiben jött létre ez a jórészt az akadémiai szférából

<sup>20</sup> Puren állítása talán a tekintetben szorul némi árnyalásra, hogy az általános felügyelet tagjainak és a pedagógusokat értékelő tanfelügyelőknél a pozíciója teljesen nem azonos, még ha mindkét csoport tagjai az országos, illetve a tankerületi irányítási rendszernek szorosan alárendelve működnek is.

<sup>21</sup> Letöltés: [www.education.gouv.fr/cid76677/installation-du-conseil-national-d-evaluation-du-systeme-scolaire-cnesco.html](http://www.education.gouv.fr/cid76677/installation-du-conseil-national-d-evaluation-du-systeme-scolaire-cnesco.html) (2015. 01. 21.)

<sup>22</sup> Mons, Nathalie (2007): *Les nouvelles politiques éducatives. La France fait-elle les bons choix ?* (Az új oktatáspolitikák. Vajon jó válaszokat ad-e Franciaország?) PUF, Párizs, 202 o.

rekrutálódó, külföldi személyiségeket is magában foglaló testület,<sup>23</sup> egyelőre még nincsenek információk arról, hogy a testületnek sikerül-e majd kidolgoznia egy olyan értékelési rendszert, amely egyszerre tud hiteles képet adni az egész közoktatás működéséről, és egyben az egyes oktatási intézmények értékelését is elő tudja segíteni.

A fentiekből kiderül, hogy a tanárértékelés gyakorlatát illetően Franciaországban három, egymástól jelentősen különböző megközelítés rajzolódik ki. Egyesek a hagyományosnak számító, külsődleges tanfelügyelői értékelések fenntartását, netán olyan fajta megújítását tartják célravezetőnek, melynek keretében előtérbe kerül a tanfelügyelő tanácsadó szerepe, és egyben elhalványul az értékelés számonkérő, jutalmazó-szankcionáló funkciója. Mások a hierarchikus függőségen alapuló vállalati logika jegyében a tanárok közvetlen felettesére bízják az értékelést. Ugyanakkor megfogalmazódik egy olyan elképzelés is, amely csapatmunkaként gondolja el az iskolai folyamatokat, és ennek megfelelően a komplex, intézményi szintű értékelésre helyezi a hangsúlyt. Ennek keretében a hierarchikus függőség elve helyett az értékelők és az értékeltek közötti egyenrangú, partneri viszony kerül előtérbe.

## Az igazgatók mozgásterének növelésére irányuló 2007 és 2012 közötti kormányzati törekvések

A tanárértékeléssel kapcsolatos közelmúltbéli fejlemények áttekintése után érdemes röviden szólni egy másik, Sarkozy idején elindított programról, amelynek keretei között a kísérletbe bevont oktatási intézmények esetében jelentősen megnőtt az intézményvezetők jogköre. Erről a változásról sokan azt gondolták, hogy a szóban forgó megoldás általános érvényűvé válása esetén jelentősen megváltozhat a kinevezéssel rendelkező franciaországi pedagógusok országos szintű intézkedésekkel jól körülbástyázott státusza.<sup>24</sup>

Az iskolaigazgatók mozgásterének növelésére irányuló törekvés a 2011 őszén bevezetett *Éclair* (Villám) névvel jelölt<sup>25</sup> programban jutott érvényre. A Franciaországban immár nagy hagyományokkal rendelkező, fentebb már említett kiemelt oktatási körzetek (ZEP-körzetek) gyakorlatát továbbfejlesztetni hivatott kísérleti program egyik újdonságaként lehetővé tették az iskolavezetők számára azt, hogy érdemben befolyásolják intézményük tantestületének összetételét. Míg a fentebb már említett, erősen szabályozott elhelyezkedési, illetve tanár-áthelyezési folyamatok alakulását hagyományosan általában csak a különböző címeken szerzett pontszámok határozzák meg, a kísérletbe bevont több

<sup>23</sup> Az értékelő testületnek ugyanakkor tagja még két szenátor és két országgyűlési képviselő, valamint a Gazdasági, Szociális és Környezetvédelmi Tanács két delegáltja is.

<sup>24</sup> Egyébként külön tanulmányt érdemelne az oktatásügy területén dolgozó, évente körülbelül 30000 főre tehető szerződéses „tanerőnek” a helyzete, akik között vannak olyanok, akik ugyan elvégezték az egyetem, de nem sikerült tanári álláshoz jutniuk a véglegesítéshez nélkülözhetetlen tanári versenyvizsga révén. Érdekes módon a két vezető francia napilap, a *Le Monde* (Cordier, 2014) és a *Le Figaro* (Loppy, 2014) szinte egy időben tett közzé olyan cikket, amely ezeknek a bizonytalan helyzetű oktatásügyi dolgozóknak a nehézségeit esetele, például azt, miként hiúsulnak meg esetenként a tankerületi munkatársaknak a szerződéses munkatársak véglegesítésével kapcsolatos ígéretei.

<sup>25</sup> A „villám” jelentésű „Éclair” név valójában betűszó, amely az Elemi iskolák, alsó- és felső-középiszkolák a becsúgyért, az innovációért és a sikerességért elnevezésben szereplő francia főnevek első betűiből tevődik össze (*Ecoles, collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite*).  
Letöltés: [http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/10/11/avec-le-dispositif-eclair-les-colleges-et-lycees-difficiles-testent-l-autonomie\\_1585708\\_3224.html#uBtki5LVOFheBbfG.99](http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/10/11/avec-le-dispositif-eclair-les-colleges-et-lycees-difficiles-testent-l-autonomie_1585708_3224.html#uBtki5LVOFheBbfG.99) (2015. 01. 21.)

mint háromszáz oktatási intézmény esetében az iskolaigazgatók lehetőséget kaptak arra, hogy egy „állásinterjú” keretében személyesen is megismerkedjenek az intézményükbe pályázókkal, majd a pályázatokat véleményezve ténylegesen befolyásolják az iskolájukba kerülő új munkatársak összetételét, és utóbb a felvett új munkatársak számára személyre szóló, jövőbeli feladataikat körvonalazó ún. „küldetés-levelet” fogalmazzanak meg. A hivatalos indoklás szerint e megoldások révén kívánták elősegíteni azt, hogy az iskolavezetők olyan tanárokat válasszanak ki az állásokra jelentkezők köréből, akik szívesen és hozzáértéssel tudnak foglalkozni az iskolák javarészt hátrányos helyzetű diákjaival.

Egy idevágó cikk (Collas, 2011) tanúsága szerint ezt a célt csak részben sikerült elérni: az állásoknak csak 65%-át tudták betölteni véglegesített tanárokkal. Ráadásul ezek egy része esetében a munkahely-változtatást inkább indokolták személyes okok, semmint pedagógiai, szakmai megfontolások. A kívánt cél elérését tovább nehezítette az, hogy a „problémásnak” nevezett intézmények munkavállalóinak fizethető 99 eurós prémium a 2000 eurós tanári átlagfizetéshez képest nem volt jelentős.

Tanári, illetve tanár-szakszervezeti körökben egyébként nagy gyanakvással fogadták azt, hogy az Éclair-program keretei között a korábbi helyzethez képest nagyobb mozgástérre tesznek szert az intézményvezetők. Az imént idézett írás így jeleníti meg a tanári körökben észlelhető aggodalmakat: „Ha az Éclair-program iskolájába pályázunk, ez annyit jelent, hogy kikerülünk az országos elhelyezkedési rendszerből, melynek lényegét a szolgálati időt középpontba állító pontrendszer alkotja. Úgy véljük, ezzel sérül státuszunk. A fenntartások politikai természetűek is: a tanárok attól tartanak, hogy egy olyan kísérlet részeseivé válnak, mely ugyan egyelőre még csak minden harmincötödik iskolára terjed ki, de ezzel egy olyan új, „liberális iskola”<sup>26</sup> irányába mutat, melyben már semmit sem határoznak meg országos szinten.” (Collas, 2011).

Az Éclair-program rövid bemutatása kapcsán érdemes még megjegyezni, hogy a kísérlet bevezetését követően egyelőre nem történtek Franciaországban olyan változások, amelyek nyomán helyi, intézményi szintre kerültek volna a tanárok felvételével, elbocsátásával kapcsolatos döntések. Az *Education et société*s című nemzetközi oktatásszociológiai folyóirat hasábjain a közelmúltban megjelent Anne Barrère tollából egy tanulmány, amelynek a következő, igen találékony címet adta a szerző: „A jól temperált menedzsment: a francia középfokú oktatás intézményvezetőinek tapasztalatai” (Barrère, 2013). E címben jól tükröződik a mai franciaországi helyzet ama kettőssége, hogy miközben a franciaországi oktatásirányítás terén az elmúlt évtizedekben előtérbe kerültek a vállalati menedzsment-módszerek átvételét szorgalmazó törekvések, az iskolaigazgatók jogköre továbbra is eléggé behatárolt maradt – részben annak is tulajdoníthatóan, hogy a közalkalmazotti státusz egyes hagyományos jellemzőit sikerült megőrizniük a szakmai érdek-képviselőknek.

<sup>26</sup> Míg a mai magyar nyelvhasználatban a liberális jelzőnek erős tekintélyellenes, a politikai szabadságokat középpontba állító konnotációja van, a francia nyelvben a „liberális” jelzőt gyakran a magántulajdon szabadságán alapuló vállalatirányítási logika jelölésére használják.

## IRODALOM

- BAJOMI I. (1988): A franciaországi helyi oktatáspolitikai küzdelmek intézményes keretei. *Szociológia*. No. 1. pp. 89-106.
- BAJOMI I. (1990): A pedagógusok alkalmazása és bérezése Franciaországban. In: *Pedagógusok, bérek, érdekek* (Szerk.: Nagy M.), Edukáció, Budapest. pp. 187-219.
- BAJOMI I. (1993): Az elsőbbséget élvező oktatási körzetek. *Iskolakultúra* No. 3, pp. 115-117.
- BAJOMI I. (2006): A partneri együttműködés a nyugat-európai kiemelt oktatási körzetekben és idehaza. In: *B. I.: Konfliktusok és konszenzusképzés az oktatásban* (tanulmánygyűjtemény). Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. pp. 98-107.
- BAJOMI I. (2013): Decentralizációs intézkedésekkel korrigált francia oktatásirányítási rendszer. *Educatio*. No. 1. pp. 60-72. o.
- BARRÈRE, A. (2013): Un management bien tempéré: l'expérience des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire français (Egy jól temperált menedzsmen: a francia középiskolai igazgatók tapasztalatai). *Education et Sociétés*. No. 2. pp. 21-34.
- BAUMARD, M. (2014): 60 000 postes dans l'éducation, vraiment ? (Valóban 60000 tanári álláshely lesz az oktatásban?) *Le Monde*, 2014. november 5. Letöltés: [www.lemonde.fr/education/article/2014/11/05/60-000-postes-dans-l-education-vraiment\\_4518526\\_1473685.html](http://www.lemonde.fr/education/article/2014/11/05/60-000-postes-dans-l-education-vraiment_4518526_1473685.html) (2015. 01. 21.)
- BEN AYED, Ch. (2012): *Evaluation des enseignants: Une question mal posée* (A tanárok értékelése: rosszul tették fel a kérdést). Letöltés: [www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2012/01/03012012\\_BenAyed\\_EvaluationEnseignants.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2012/01/03012012_BenAyed_EvaluationEnseignants.aspx) (2015. 01. 21.)
- BEZES, Ph. (2012): Les politiques de réforme de l'Etat sous Sarkozy, Rhétorique de rupture, réformes de structures et désorganisations (Államreform-politkák Sarkozy alatt – A szakítás retorikája, strukturális reformok és működési zavarok). In: *Les politiques publiques sous Sarkozy*. (Szerk: de Maillard, J. & Surel, Y.ves). Presses de Sciences-Po, Párizs. pp. 210-235.
- CASTELLOTE, L. (2011): *Une solution libérale pour l'éducation* (Egy liberális megoldás az oktatásügy kérdésére). 2011. október 9. École @ Education, Société. Letöltés: <http://www.contrepoints.org/2011/10/09/49643-une-solution-liberale-pour-leducation> (2015. 01. 21.)
- CHAPTAL, A. (2011): Le « Merit Pay » aux États-Unis : une idée simple, une mise en oeuvre problématique (Az érdekek szerinti bérezés – egyszerű gondolat, problematikus megvalósítás). In: *Payer les profs au mérite ?* Institut de recherche de la FSU, Párizs. p. 102. Letöltés: <http://institut.fsu.fr/-Le-Merit-Pay-aux-Etats-Unis-une,151-.html> (2015. 01. 21.)
- COLLAS, A. (2011a): Avec le dispositif „Eclair”, les collèges et lycées difficiles testent l'autonomie (Az Éclair-program keretei között szereztek tapasztalatokat a nehéz helyzetű alsó- és felsőközépközpontok az automómiairól). *Le Monde*, 2011. október 11. Letöltés: [http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/10/11/avec-le-dispositif-eclair-les-colleges-et-lycees-difficiles-testent-l-autonomie\\_1585708\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2011/10/11/avec-le-dispositif-eclair-les-colleges-et-lycees-difficiles-testent-l-autonomie_1585708_3224.html) (2015. 01. 21.)
- COLLAS, A. (2011b): Josette Théophile, une DRH „de choc”, Rue de Grenelle (Josette Théophile, egy kemény huménerőforrás-menedzser az oktatási tárca alkalmazásában). *Le Monde*, 2011. november 26. Letöltés: [www.lemonde.fr/education/article/2011/11/25/josette-theophile-une-drh-de-choc-rue-de-grenelle\\_1609284\\_1473685.html](http://www.lemonde.fr/education/article/2011/11/25/josette-theophile-une-drh-de-choc-rue-de-grenelle_1609284_1473685.html) (2015. 01. 1.)
- CORDIER, S. (2014): Les contractuels: « bouche-trous » de l'éducation nationale (A szeződésesek: akikkel betömik a közoktatás lyukait). *Le Monde*, 2014. november 20. Letöltés: [www.lemonde.fr/societe/visuel/2014/11/20/les-contractuels-bouche-trous-de-l-education-nationale\\_4525419\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/visuel/2014/11/20/les-contractuels-bouche-trous-de-l-education-nationale_4525419_3224.html) (2015. 01. 21.)

- CORNUT-GENTILLE, F. & ECKERT, Ch. (2011): Rapport d'information sur l'évaluation de la révision générale des politiques publiques (RGPP) (Tájékoztató jelentés a közpolitikák általános felülvizsgálatának értékeléséről). Francia nemzeti gyűlés. Letöltés: [www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4019.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i4019.asp), (2015. 01. 21.)
- DORIATH, B., MONTAIGU, R., PONCELET, Y. & RICHON, H.-G. (2013): *L'évaluation des enseignants* (A tanárok értékelése). Az Oktatási Miniszter számára készült 2013/35. számú jelentés. Letöltés: [www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000485/0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000485/0000.pdf) (2015. 01. 21.)
- JARRAUD, F. (2013): *Evaluation des enseignants : L'Inspection veut donner davantage de poids aux directeurs et chefs d'établissement* (Tanárértékelés. A tanfelügyelet növelni akarja az intézményvezetők szerepét. Letöltés: [www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2013/07/26072013Article635104270074831795.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2013/07/26072013Article635104270074831795.aspx) (2015. 01. 21.)
- LAVAL, Ch. (2011a): La nouvelle école capitaliste (Az új kapitalista iskola), Vergne, F., Clément, P. & Dreux, G. közreműködésével). La Découverte, Párizs. p. 275.
- LAVAL, Ch. (2011b): „L'école est au centre des nouvelles luttes des classes” (Az iskola új osztályharcok középpontjában áll). Mouloud, L. interjúja. *L'Humanité*, 2011. szeptember 28. Letöltés: [www.humanite.fr/christian-laval-lecole-est-au-centre-des-nouvelles-luttes-des-classes](http://www.humanite.fr/christian-laval-lecole-est-au-centre-des-nouvelles-luttes-des-classes) (2015. 01. 21.)
- LOPPY, N. (2014): La galère des contractuels de l'éducation nationale (A közoktatás szerződéses dolgozóinak gályázása). *Le Figaro*, 2014. október 3. Letöltés: [www.lefigaro.fr/actualite-france/2014/10/03/01016-20141003ARTFIG00326-la-galere-des-contractuels-de-l-education-nationale.php](http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2014/10/03/01016-20141003ARTFIG00326-la-galere-des-contractuels-de-l-education-nationale.php) (2015. 01. 21.)
- PIAU, L. (2011): *Mutations inter- et intra-académiques* (A tankerületeken belüli és a tankerületek közötti áthelyezések). Letöltés: [www.cafepedagogique.net/lemensuel/laclasse/Pages/2011/120\\_Rubriquejuridique.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/laclasse/Pages/2011/120_Rubriquejuridique.aspx) (2015. 01. 21.)
- PUREN, Ch. (2013): *Un rapport de l'inspection générale de l'éducation nationale sur l'évaluation des enseignants, ou le syndrome du réverbère*. (A tanfelügyelet jelentése a tanárok értékeléséről, avagy a lámpaoszlop-szindróma). Letöltés: <http://www.christianpuren.com/mes-travaux-liste-et-liens/2013j/> (2015. 01. 21.)