

ISKOLAIGAZGATÓK VERSENYBEN

A Z ISKOLAVEZETÉSEL KAPCSOLATOS NEMZETKÖZI kutatások fókuszában jelenleg az eredményesség és hatékonyság áll. A közelmúltból három OECD-elemzést említünk meg, amelyek jól példázzák az új évezred kutatási témáit. Bill Mullford 2003-as tanulmánya a megváltozott vezetői szerepekkel, ezen belül is a tanárok hatásával és az iskolai hatékonysággal foglalkozik. Egy 2008-ban született kötetben öt országot elemeztek részletesebben, azt vizsgálva, hogy a különböző kormányzati struktúrák hogyan befolyásolják az iskolavezetés felelősségét és szerepét, milyen feltételek kellene ahhoz, hogy az iskolavezetők hatékonyan tudjanak javítani az iskolai eredményeken, hogyan lehet az iskolavezetést fejleszteni és támogatni, és ezt milyen jó gyakorlatok segíthetik elő (*Improving, 2008*). Szintén az OECD égisze alatt folyt a 2008-as TALIS-vizsgálat (2009), amely ugyan tanárkutatás volt, de külön rész foglalkozott az iskolavezetés jellemzőivel.¹

A közelmúlt hazai vizsgálatai közül kiemelhetjük az Országos Közoktatási Intézet iskolavezetőkről szóló kutatását (*Balázs 1998*), amely számba veszi az iskolavezetők jellemzőit, karrier-útjait, foglalkozik a szakmai vezetői vagy menedzseri szerepértelmezéssel, a környezeti változásokra való vezetői reagálásokkal és a hatékonysággal is. Emellett más olyan vizsgálatok is születtek, amelyek érintették az iskolavezetés témakörét (*Simon 2004*).

A hazai kutatások között említhetjük az igazgatóválasztásokkal foglalkozó vizsgálatokat (*Andor és Liskó 1987, 1991*). Az első kutatás az 1985-ös oktatási törvény hatásait vizsgálta (a legfontosabb változás az volt, hogy a tantestület titkos szavazáson döntött, hogy elfogadják-e az igazgatói helyre pályázókat). A rendszerváltás utáni kutatás pedig azt vizsgálta, hogy változott-e az igazgatóválasztás folyamata. Több mint egy évtized múltán Andor, Liskó és jómagam időszerűnek tartottuk, hogy megismételjük az igazgatóválasztás-kutatást. A 2008-as adatfelvétel során,² melyben összesen 223 intézmény vett részt,³ a leköszönő és újonnan kinevezett iskolaigazgatókkal történt kérdőíves és egy kisebb mintán interjú adatfelvétel. Emellett kérdőíves adatfelvételre került sor az iskolafenntartók körében, illetve egy szűkebb mintán interjú lekérdezés is történt. Ez a tanulmány az iskolaigazgatók munkáját és önértékelését kívánja bemutatni.⁴ A kutatás további eredményeiről Andor Mihály (2010) Közegellenállás című tanulmánya ad képet.

1 Magyarország mindkét OECD vizsgálatban részt vett. Az eredmények elektronikusan is hozzáférhetők az alábbi címeiken: http://www.oecd.org/document/62/0,3746,en_2649_39263231_37125310_1_1_1_1,00.html, http://www.oecd.org/document/0/0,3746,en_2649_39263231_38052160_1_1_1_1,00.html

2 A kutatást az OTKA támogatta, hivatkozási száma: K 61238, Igazgatócserék.

3 A kutatás során az általános iskolák öt, a középiskolák közel tíz százalékát vizsgáltuk. A vizsgált iskolák több mint fele általános iskola, 14 százaléká gimnázium, a többi középiskola szakképző intézmény, illetve vegyes, általános és szakképzést folytató intézmény volt.

4 A tanulmányt a kutatás korábbi vezetője, Liskó Ilona emlékének ajánlom.

Az igazgatói munka értékelése

Tervek és eredmények

A vizsgált 223 iskolában 2007/2008-ban az újonnan megválasztott igazgatók több mint fele újraválasztott vezető volt, vagyis korábban is ugyanabban az iskolában dolgoztak igazgatóként. Átlagosan már 11 éve intézményvezetők, vagyis az igazgatók többsége már a harmadik ciklusát tölti a vezetői székben. Az általános iskolákban gyakrabban cserélődtek az igazgatók, mint a középiskolákban. Míg az előbbieken fele-fele arányban töltik be új és régi igazgatók a vezetői pozíciót, a középiskolákban az újonnan kinevezett igazgatók 61 százaléka korábban is ugyanabban a székben ült. Egy tanulmány már több évvel ezelőtt felhívta arra a figyelmet, hogy az iskolavezetők egyre idősebbek és egyre alacsonyabb mobilitás jellemzi ezt a munkakört (*Balázs 2004*).

Tanulmányomban elsőként azt tekintem át, hogy az igazgatók miként értékelik az iskola tárgyi és személyi állapotát. Az értékeléseket célszerű két csoportra osztani. Az egyik csoportba azok az igazgatók tartoznak, akik az előző ciklusban és jelenleg is betöltik e pozíciót, míg a másik csoportot azok alkotják, akik már megváltak a vezetői széktől. Az igazgatók 1 és 5 közötti skálán minősítették azt, hogy véleményük szerint iskolájuk milyen tárgyi felszereltséggel és személyi állománnyal rendelkezik. Az 1. táblázatból láthatjuk, hogy nincs érzékelhető különbség a jelenlegi és a leköszönt igazgatók véleménye között, ugyanúgy látják iskolájukat, sőt még az adatok szórása is hasonló. Vagyis az igazgatók helyzetértékelése azonos, függetlenül attól, hogy ma is vezetők vagy sem. Ugyanakkor, mint látni fogjuk, eredményeik értékelésében már korántsem ilyen egységesek az igazgatói vélemények.

Az értékelések azt mutatják, hogy az igazgatók leginkább az iskolaépületek állapotával elégedetlenek. Az adatok nagy szórása viszont arra utal, hogy a minta iskolái igen különböző állapotúak, vannak jobbak és nagyon rosszak. Hasonló a helyzet a tárgyi felszereltség értékelése terén is, bár itt kisebb az adatok szórása és az átlag is magasabb, de az iskola egyéb jellemzőihez képest a tárgyi eszközök állapota sem elfogadható. Ennél sokkal pozitívabbak a vélemények az iskolában folyó munkáról és az azt végző pedagógusokról. A vezetők szerint a tanárok szakmai felkészültsége jó, ettől azonban kissé elmarad pedagógiai felkészültségük. Saját szakmai és pedagógiai felkészültségüket is legalább olyan jónak tartják, mint tanáraikét, és szerintük nincs is különbség szakmai és pedagógiai felkészültségükben. Az igazgatói vélemények ebből a szempontból a legegységesebbek, itt a legkisebb a szórás.

A vezetők szerint iskolájukban az oktatás és a nevelés színvonala is jó, bár az átlagértékek egy-két tizeddel elmarad a személyi feltételek értékeléséhez képest. Az oktatás és a nevelés színvonalának megítélésében már nem tapasztalhatunk olyan különbséget, mint a tanárok szakmai és pedagógiai felkészültsége tekintetében: az oktatás színvonala nem kapott érzékelhetően jobb osztályzatot, mint a nevelés. Az egyes értékelési szempontok egymás közötti korrelációja azt mutatja, hogy míg az igazgatók szerint az oktatás színvonala és a pedagógusok szakmai és pedagógiai

felkészültsége között szoros összefüggés áll fenn, a nevelés színvonalát e tényező kevésbé befolyásolja. Vagyis az iskola nevelési színvonalára kevésbé van hatása a tanároknak, mint az oktatás színvonalára. Az igazgató befolyása pedig még ennél is kisebb. Ugyan szignifikáns a kapcsolat az igazgató saját szakmai és pedagógiai felkészültsége és az iskolai oktatás és nevelés vélt színvonala között, de a korreláció mértéke alacsonyabb, mint a tanárok esetében. Vagyis az igazgatók saját hatásukat jóval gyengébbnek ítélik meg, mint tanáraikét, sőt a leköszönt igazgatók véleménye az, hogy nem is befolyásolták az iskolájukban folyó nevelési munkát.⁵

Azt, hogy ténylegesen mennyire vannak hatással az iskolában folyó nevelésre a tanárok, jól példázza a következő igazgatói interjúrészlet. Az idézett igazgató elhárítja a neveléssel kapcsolatos felelősséget, úgy véli, noha minden tőlük telhető megtesznek a tanárok, mégsem érnek el semmilyen eredményt. Kimondatlanul marad, hogy kinek a hibája – a szülők, a társadalom? – az, hogy az iskolában nincs hatékony nevelői munka.

„...amiben gyengék vagyunk? (hosszan hallgat) Hát a nevelés az nem olyan, mint amelyet szeretnénk, de arról azt gondolom, hogy nem kifejezetten az iskola hibája. (mély sóhaj) Hát nem tudom. Igyekszünk mindent a maximálisra tenni. A gyengeséget, azt magamban érzem, hogy nem vagyok elég határozott bizonyos kérdésekben.” (általános iskola, község)

1. táblázat: Az iskola értékelése (1 és 5 közötti skálán)

Értékelési szempontok	A jelenlegi igazgatók értékelése Átlag (N=123)	Szórás	A leköszönt igazgatók értékelése Átlag (N=69)	Szórás
Épületek állapota	3,2	0,958	3,3	0,902
Tárgyi felszereltség	3,6	0,757	3,7	0,675
Oktatás színvonala	4,1	0,556	4,0	0,535
Nevelés színvonala	4,0	0,590	4,0	0,580
A tantestület szakmai felkészültsége	4,3	0,554	4,2	0,573
A tantestület pedagógiai felkészültsége	4,0	0,607	3,9	0,710
Saját szakmai felkészültsége	4,2	0,538	4,2	0,565
Saját pedagógiai felkészültsége	4,3	0,544	4,2	0,565

Forrás: Igazgatócserék, 2009.

5 Korrelációs együttható a leköszönt igazgatók körében: A pedagógusok szakmai felkészültsége és az oktatás színvonala között: 0,461 sig: 000 – A pedagógusok szakmai felkészültsége és a nevelés színvonala között: 0,341 sig: 000 – A pedagógusok pedagógiai felkészültsége és az oktatás színvonala: 0,527 sig: 000 – A pedagógusok pedagógiai felkészültsége és a nevelés színvonala: 0,382 sig: 000
Korrelációs együttható a jelenlegi igazgatók körében: A pedagógusok szakmai felkészültsége és az oktatás színvonala között: 0,463 sig: 000 – A pedagógusok szakmai felkészültsége és a nevelés színvonala között: 0,300 sig: 000 – A pedagógusok pedagógiai felkészültsége és az oktatás színvonala: 0,513 sig: 000 – A pedagógusok pedagógiai felkészültsége és a nevelés színvonala: 0,408 sig: 000

Az igazgatók döntő többsége (86 százalék) úgy értékeli, hogy a korábbi ciklusban voltak változások az iskola életében, és háromnegyedük további változásokat is tervez. A 2. táblázat egyfelől azt mutatja, hogy azok az igazgatók, akik korábban is ezt a posztot töltötték be, a múltban és jelenleg milyen változásokat vezettek be, illetve terveznek, másfelől azt, hogy a már leköszönt igazgatók milyen területeket alakítottak át.

A jelenlegi igazgatók a korábbi változások között az új képzési programok bevezetését említették a leggyakrabban. A képzési típusok szerinti megoszlást vizsgálva azt látjuk, hogy főként a középiskolai igazgatók, és leginkább a gimnáziumok igazgatói indítottak új képzési programokat. Emellett az igazgatók még az épületek felújítását, illetve az iskola szervezeti átalakítását emelték ki főbb változásokként. Ugyanakkor látnunk kell, hogy a kérdőívben felsorolt átalakulások az iskolák alig több mint egytizedét, egyötödét érintették, a többi felsorolt változás pedig csak egy-két iskolában volt jellemző. Vagyis az előző ciklust inkább a változatlanság jellemezte, mintsem az átalakulás.

A 2. táblázat azt is mutatja, hogy előző ciklusbeli tevékenységükhöz képest az igazgatók a következő ciklusukban többen terveznek valamilyen átalakítást. Sok igazgatói tervben szerepel az új képzési programok bevezetése, ami azt jelzi, hogy az iskolák közötti verseny folyamatos megújulásra sarkallja a vezetőket. Az iskolák állapotát pedig jól jelzi, hogy az iskolák több mint egytizede tervez épület-felújításokat. A régi-új igazgatók terveiben a pedagógiai kultúra fejlesztése szerepel első helyen. Az igazgatók közel egyharmada készül iskolája belső világának átalakítására, ugyanakkor úgy tűnik, hogy az igazgatók nem törekszenek arra, hogy javítsák a kapcsolatot az iskola környezetével, illetve a szülőkkel.

2. táblázat: Igazgatói tevékenység az előző ciklusban (százalék)

Tevékenység	Korábbi változások Százalék (N=123)	Tervezett változások Százalék (N=120)	Változások a leköszönt igazgatók szerint (N=69)
Épületfelújítás-bővítés	13	12	26
Eszközpark-fejlesztés	4	7	22
Új képzési programok bevezetése	18	23	20
A pedagógiai kultúra fejlesztése	3	32	12
A gazdálkodás javítása	0	0	0
A személyi állomány bővítése	1	1	1
Az iskolai rend és a vezetési módszerek megváltoztatása	1	2	3
A szülőkkel való együttműködés javítása	1	0	0
Az iskola és társadalmi környezete közti viszony javítása	0	1	3
Szervezeti változás	13	-	13

Forrás: Igazgatócserék, 2009.

A már leköszönt igazgatók véleményét is figyelembe véve szembeötlő, hogy a régi igazgatók úgy ítélik meg, hogy több változást vittek az iskola életébe, mint azok, akik továbbra is vezetők. A régi és a jelenlegi igazgatók is ugyanazokat az átalakításokat emelik ki: az épületek állagának javítását, új képzési programok bevezetését és a szervezeti átalakításokat. A különbség a régi és a jelenlegi igazgatók között abban van, hogy a leköszönt vezetők az iskola technikai fejlesztése, illetve a pedagógiai kultúra fejlesztése terén is sikeresnek ítélik meg tevékenységüket.

Az interjúk alapján az újonnan megválasztott igazgatók tervei nem sokban különböznek a kérdőíves adatoktól, azonban néhány eltérést mégis tapasztalhatunk. Az interjúkból is az derült ki, hogy sok igazgató tervez új képzési programokat iskolájában. Az általános iskolákban a művészeti képzés a sláger, kisebb számban öko-iskolai program bevezetését is tervezik, a középiskolákban pedig a nyelvi képzés valamilyen formáját említették (nyelvi előkészítő osztály, két tanítási nyelvű osztály, nyelvi tagozat). A nyelvi képzés az általános iskolákban is fontos szerepet tölt be, de ott kisebb mértékű az új képzési formák bevezetése, inkább csak egyes színvonalas képzések vagy a színvonal megtartása a cél. Az is jól látható az interjúkból, hogy a vezetők főként azért törekszenek az új képzések bevezetésére, mert ettől remélik, hogy stabilizálni vagy növelni tudják a tanulólétszámot annak érdekében, hogy fennmaradhasson az iskola. Ugyanakkor egyesek ennél is tovább mennek, úgy vélik, hogy a több jelentkező révén válogatni tudnak majd, és így növelni tudják a tanulók teljesítményét, és egyben a továbbtanulási arányokat is javítani tudják.

A kérdőíves és az interjúk adatokban is előkelő helyen szerepel a tervek között az épületek felújítása és a tárgyi felszereltség fejlesztése. Több helyen terveznek szervezeti változásokat, amelyek leginkább iskolán belüli átszervezéseket jelentenek, az adminisztratív szerepkörök átrendezését. Van olyan iskola, ahol az átszervezés célja költségsökkentés és olyan is akad, ahol a szakmai munka minőségének javulását várják az átalakítástól.

„(...) a csoportbontásos oktatás nagyon fontos lenne. Akkor az, hogy a nyelvi oktatás kiteljesedjen. (...) a német nyelvszakos kolleganővel nem volt jó viszonyban a volt igazgató. Gyakorlatilag négy vagy öt év alatt teljesen elsorvasztotta a németoktatást.” (általános iskola, község)

„(...) január 1-től át kell strukturálni itt az adminisztratív feladatokat, mert ugye a feladat nagy része az megmarad, csak kevesebb emberrel kell megoldani.(...) Új igazgatóhelyettesek, új vezetői kör kialakítása,(...) ezeket én megléptem, ezen túl nem tervezek nagyobb változást.” (általános iskola, város)

„Nagyon szeretném, ha megmaradna a gimnáziumi képzés, azoknak a gyerekeknek, akik itt végeznek, vagy itt laknak. A kerületben tervben van az, hogy a másik két iskolában is indítanak majd gimnáziumi osztályokat, de az egyik az egy elit iskola, a másik az egy sporttagozatos iskola.” (középsiskola, főváros)

„Ami jól működik az iskolában, azt megőrizni és továbbvinni, ez az első. A másik a komplex művészetoktatás, volt ilyen program, esetleg az emelt számú testnevelés, és a belső légkör javítása. És még az idegen nyelv fejlesztése, de hát ezek nem egyszerűek, mert ha

azt mondom, hogy idegen nyelvet akarok fejleszteni, akkor az külön státust igényel, és ha nincs pénz, nincs státus.” (általános iskola, főváros)

„Az öko-iskolára szeretnék az épület felújítás után áttérni, amit kezdenénk azzal, hogy jövőre első osztályban elindítjuk a szelektív hulladékgyűjtést (...)” (általános iskola, főváros)

A kérdőívekhez képest, az interjúkban kevésbé hangsúlyosak a tanárok szemléletváltására, a pedagógiai kultúra fejlesztésére vonatkozó törekvések. A tanárok szakmai munkájával kapcsolatos terv csak néhány igazgatói interjúban jelenik meg.

„Még a terveim: amikor maga jött, épp a kompetencia alapú pályázatról beszéltem a telefonban, azt elérni, hogy szépen lassan, minden kolléga essen át azon a fajta szemléletváltáson, ami elengedhetetlen. Ahhoz hogy minden gyerek szívesen járjon iskolába, szeressenek idejárni. Itt arról van szó, hogy találja meg a kulcsot a pedagógus minden egyes gyerekhez. És olyan módszerek elsajátítása, megtanulása, napi szinten való alkalmazása, hogy a gyerek és a szülő is max/imálishan/ meg legyen elégedve. Ehhez most írtuk meg az kompetenciaalapú-oktatás TÁMOP pályázatot, ez egy 40 milliós pályázat” (általános iskola, megyeszékhely)

„A pedagógia részben pedig a belső hospitálások megvalósulása, hogy menjünk el a kollégához, nézzük meg az óráját, tartsunk bemutató tanítást, azokat elemezzük. Szeretnék egy olyan pályázatfigyelési rendszert kiépíteni, hogy (...) figyeljék a kollégák, mi az amivel érdemes lenne pályázatot benyújtani, még ha kis pénzeket nyerünk is, de azért ez is a fejlesztés egy lehetséges formája.” (általános iskola, város)

Miként a nagyobb iskolai fegyelem és rend elérése a kérdőíves adatokban is megjelent a fejlesztési célok között, bár csak kismértékben, e terv az interjúkban is visszszakoszon. Néhány iskolában az igazgató elsődleges célja, hogy nagyobb szigor érvényesüljön az iskolai munkában, és ezt nemcsak a tanulókra, hanem a tanárookra is vonatkoztatják.

„Az egyik fővonal az volt, hogy megindítani a tanulók fegyelmi jellegű dolgainak javítását, tehát nagyobb munkafegyelem legyen. A másik, hogy sokkal komolyabban vesszük az adminisztrációt. Aztán a kollégákat próbáljuk folyamatosan rákényszeríteni, hogy az osztályzatokat is folyamatosan adják. Mert volt olyan sajnós, hogy tavalý már nem, de előtte hogy nem volt jegye a gyerekeknek. Nagyon hiányoltam a technikai fejlesztéseket is.(...) nem volt digitális táblánk sem, most már a negyediket szereltük fel.” (középiszkola, város)

Azok az újonnan megválasztott igazgatók, akik már az előző ciklusban is vezetőik voltak, az interjúkban eredményeik között leginkább az iskola, a tanulók eredményességét hangsúlyozták, illetve azt, hogy sikerült fenntartani vagy növelni a tanulólétszámot.

„(...) nem éreztünk meg semmit azokból a változásokból, amelyek a pedagóguslétszám csökkenéséhez vezetnének, mert kötelező óraszámemelés következett be, (...) ehelyett bővültünk, képzésünk differenciálódott, kialakult a tehetséggondozó rendszerünk, a belépő kollégákat beilleszkedési programmal segítjük, illetve az új feladatot kapó kollégákat is.” (középiszkola, megyeszékhely)

Vizsgálatunkban az iskolavezetők legfontosabb feladatuknak az iskola fennmaradását, működtetését tartják, amit úgy érhetnek el, hogy vonzóbbá teszik az iskolát: kibővítik a szolgáltatásokat, fejlesztik a pedagógiai kultúrát és tárgyi felszereltséget.

Teljesen más eredményt kapunk, ha az igazgatók nem saját munkájukat értékelik. Egy másik – vizsgálatunkkal szinte egy időben zajló – kutatás során azt a kérdést tettük fel az intézményvezetőknek, hogy az általunk felsorolt szempontokat mennyire tartják fontosnak iskolájukban. Az alábbi táblázatból kitűnik, hogy azok a célok, amelyeket az igazgatók az elmúlt öt év mérlegének elkészítésekor a legfontosabbnak tartottak csak a rangsor közepén, végén állnak, míg a rangsor elején az éppen aktuális oktatáspolitikai hívószavai állnak.

3. táblázat: Mennyire fontosak az alábbi célok a vezetők szerint (N=962)

Cél	Átlag (minél alacsonyabb az érték, annál fontosabb a cél)
Segítsük a gyerekeket képességeik kibontakoztatásában	3,4
Szilárd értékrendet közvetítsen az iskola	3,6
Jó légkörű legyen az iskola	4,6
Az iskola segítse a hátrányos helyzetű tanulók beilleszkedését	5,9
A továbbtanulási eredmények minél jobbak legyenek	6,2
Minél jobb véleménnyel legyenek a helybeliek és a vonzáskörzetben lakók	6,7
A kompetenciaméréseken növekedjen a tanulók teljesítménye	6,9
Minél több tárgyi ismeretet szerezzenek a diákok	7,1
A beiskolázási létszám biztosítása	7,6
A fenntartó elvárásainak való megfelelés	7,6
Több anyagi forrást szerezzen az iskola	8,9
Minél kedvezőbb családi háttérű gyerekeket vonzzon az iskola	10,6

Forrás: Az előkészületben lévő *Jelentés a közoktatásról 2010* c. kötetet megalapozó iskolai kérdőíves adatfelvétellel, OFI, 2009.

Nehézségek

A jelenlegi igazgatókat arról is megkérdeztük, hogy terveik megvalósításakor milyen nehézségekkel kell majd szembenézniük. A véleményeket két csoportra osztottuk, az egyik csoportba azok tartoznak, akik első ciklusukat töltik a vizsgált iskola igazgatói székében, míg a második csoportba azok, akik már az előző ciklusban is ebben az iskolában voltak vezetők. A vezetők több mint kétharmada tart attól, hogy több problémával kell majd szembenézniük munkájuk során. Az újonnan megválasztott igazgatók jobban tartanak az akadályoktól, mint azok, akik korábban is vezetők voltak. A problémák között két markánsabbat említhetünk: a fenntartóval kapcsolatos gondok mellett a vezetők úgy érzik, hogy a tantestülettel is meg kell majd küzdeniük. A szülők, a tanulók és más szereplők ellenállásától, illetve más nehézségektől csak elenyésző arányban tartanak az igazgatók. Azt is megfigyelhetjük,

hogya a fenntartóval kapcsolatos nehézségektől hasonló arányban tartanak azok az igazgatók, akik csak most kerültek a vezetői székbe és azok is, akik már korábban is betöltötték ezt a pozíciót. Ugyanakkor a tantestülettel kapcsolatos vélemények különböznek. Az újonnan megválasztottak jobban tartanak a tanárok ellenállásától, mint a régiek. Megjegyezzük, hogy korábbi vizsgálatok szerint belső ellenőrzési, értékelési rendszer hiányában a vezető nem érdekelt a tantestületi konfliktusok felvállalásában (*Baráth 2006*).

A munkájukat nehezítő tényezők között mindkét csoport elsősorban a pedagógusok kényelmességét, konzervativizmusát, illetve a pénzügyi okokat említi, de míg az új igazgatók körében inkább a tanárok ellenállása, addig a régi-új igazgatók körében inkább a pénzügyi okok játszanak fontosabb szerepet.

A nehézségeket az igazgatói interjúk is érintették. A tantestülettel kapcsolatos problémák gyökere sokszor éppen az igazgatóválasztásban keresendő. Azokban az iskolákban, ahol többen is pályáztak a vezetői posztra, komoly viszályok keletkeztek a tantestületen belül. Az első történetből kiderül, hogy az igazgatóválasztás olyan évtizedes sérelmeket tarthat a felszínen, melyek akár az iskola hanyatlásához is hozzájáruló hatalmi harchoz vezethetnek. Valamennyi interjúrészlet közös jellemzője, hogy a tantestület nem teljes egészében fogadta el az új igazgató személyét. A konfliktusok ott a legmélyebbek, ahol a másik pályázó vagy a volt igazgató is az iskolában maradt.

„Hát a közbeszéd alapján olyan teljesen valótlan információk is elterjedtek rólunk, hogy (...) cigányiskola vagyunk. Ami (...) tényszerűen nem igaz. Vannak nálunk cigánygyerekek és nem is feltétlenül csak velük van probléma. (...) sok éven keresztül ez volt a legiskola a városban, és tulajdonképpen a tanári karának jelentős része még mindig megvan abból az időből. (...) elgondolkoztató dolog, hogy néhány év alatt hogyan kerültünk mi a sor végére, meg minek alapján úgy, hogy a tanári gárda jelentős része ugyanaz. Volt egy csomó szerencsétlen igazgatóválasztás, nagyon erőskezű vezető volt itt sokáig, tizen-akárhány évig. (...) nagyon komoly hatalmi vákuumot hagyott maga körül és ezt nem tudta senki igazán betölteni. Ketten akartak a helyére lépni, aki állítólag több szavazatot kapott, az nem kapta meg a beosztást, ki tudja miért, viszont itt maradt helyettesnek, és ölték egymást ketten, és onnantól kezdve elindult a lejtő. Aztán hoztak kívülről valakit, azzal sem találta meg az önkormányzat sem meg a testület sem a számítását. Az fölállt, és akkor lett egy utódom, vagy egy elődöm, akit csak kineveztek, de nem pályázta meg az állást, és így kerültem én. Tehát egy ilyen nagyon kemény hatalmi harc, a testület két fele ölte egymást. Tehát énszerintem itt egy nagyon komoly hitelességi probléma merült fel és valószínűleg emiatt is lehetett gondunk.” (általános iskola, kisváros)

„(...) most volt igazgatóváltás. Tehát (...) adódtak konfliktusok ebből kifolyólag. És természetesen volt olyan, aki, annak ellenére, hogy 90 százalékos támogatottságot kaptam (...), még a mai napig is a régi igazgató mellett áll ki. Illetve hát a régi igazgató is itt van. Tehát ugye ő ezt erősíti is. Nehéz helyzet. De én soha nem tekintettem ellenségnek, még csak ellenfélnek sem. Különben nem lenne itt.” (középiszkola, megyeszékhely)

Az igazgatók vezetői terveik megvalósításában több nehézséggel is számolnak. Az egyik legfontosabb a fenntartóval való kapcsolat. Az igazgatók kevesebb mint egyharmada számít arra, hogy a fenntartó teljes szabadságot ad munkájához. A vá-

laszadók 6–9 százaléka véli úgy, hogy a fenntartó csak szakmai kérdésekben foglal majd állást, és hasonló arányban vannak azok is, akik szerint személyi kérdésekbe is beleszól majd. A többség szerint a fenntartó a szakmai és a személyi kérdések mellett főként gazdálkodási kérdésekbe fog beavatkozni. Az új és a korábbi igazgatók között abban van különbség, hogy az új igazgatók jobban bíznak abban, hogy szabadabban gazdálkodhatnak, mint a régiek (59–66 százalék).

A fenntartóval való kapcsolatról az interjúkban is nyilatkoztak az igazgatók. E véleményekből ugyanazt olvashatjuk ki, mint amit a kérdőívekből: a fenntartó leginkább finanszírozási kérdésekbe szól bele. A szakmai kérdésekről is főként csak akkor érdeklődnek, ha ezeknek anyagi vonzata is van. Az iskolavezetők szinte mindegyike pozitívan nyilatkozott a fenntartóval való kapcsolatról, és a finanszírozási kérdések körüli vitákat is úgy értékeli, hogy a fenntartó is kényszerhelyzetben van, emiatt szükségszerűek ezek a koccanások. Vagyis a többség úgy véli, hogy a fenntartó számára fontos az oktatás, és többet áldozna rá, ha volna rá lehetősége.

„Szerintem teljesen megfelelő és korrekt. Ők kevésbé szólnak bele az iskola életébe. Persze nyilván sok minden múlik rajtuk. Amit tudnak, a normatív támogatáson felül is, próbálnak mindent megtenni. Szakmai kérdésekbe egyáltalán nem szólnak bele. Legfeljebb olyankor szólnak, ha lemegy egy osztálylétszám alacsonyra, akkor azt jelzik, hogy össze kellene vonni egy másik osztállyal. Segítenek a pályázatokban is, jelenleg is van egy olyan pályázat, amit tulajdonképpen ők pályáznak meg az iskola részére.” (középiskola, főváros)

„(...) ha valami konfliktus-forrás lehet (...) egy igazgató meg a fenntartó között, akkor ez a finanszírozási dolgok. (...) a gazdasági válság miatt ugye az önkormányzatok is arra kényszerülnek, hogy ahol tud, megszorítson, és nyilvánvalóan az oktatás egy olyan terület, ahol igyekszik minden fenntartó megszorítani. Tehát ezzel kapcsolatban vannak rosszérzéseim most (...). Ugyanis itt is súlyos megvonások lesznek januártól, gondolok itt ilyen pótlékok csökkentésére, pótlékok megvonása. Vagy például 3 fő adminisztratív dolgozó van az iskolában, január 1-től csak 1 fő maradhat.” (általános iskola, város)

Kevésbé pozitív véleménye csak egy-két igazgatónak akadt. Volt, aki azt kifogásolta, hogy az önkormányzat nem elég fogékony az oktatási ügyekkel kapcsolatban, volt olyan igazgató, aki azt sérelmezte, hogy nem szakmai álláspontot képviselt, hanem szubjektív hozzáállást tanúsított a fenntartó. Ugyanakkor egy igazgató egy igen komoly összeütközésről is beszámolt:

„Nem, azon kívül, hogy visszahívtak, meg nem akartak, ja, de volt! Az üzemeltetésnél nem volt, csak fegyelmet akart ellenem indítani a polgármester a feljelentésekből eredően. Annyi hibát találtak, hogy eddig nem volt az egyéni fejlesztések dokumentációja szabályozva. Most 2008. szeptember 1-től van meg, hogy milyen formában, hogyan kell vezetni. Amit mi vezettünk napló és füzetek voltak, és az nem volt teljesen áttekinthető dokumentáció. De ez már 10 éve így volt, de a feljelentés során most derült ki, hogy én ezen nem változtattam, de mostanra megtettem.” (általános iskola, főváros)

Az igazgatók csaknem kétharmada véli úgy, hogy megfelelő a kapcsolata az önkormányzattal. Az új és a régi igazgatók véleménye között azonban nagy az eltérés abban, hogy milyen kapcsolatra lenne szükség terveik megvalósításához. Az újonnan megválasztottak inkább szorosabbra szeretnék fűzni a kapcsolatukat az ön-

kormányzattal, míg a már előző ciklusban is ezt a posztot betöltők nagyobb függetlenséget szeretnének elérni.

Eddig azt elemeztük, hogy milyen változások történtek az iskola életében az előző vezetői ciklus alatt, illetve milyen változásokat terveznek a következő ciklusban. A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy hogyan értékelik az igazgatók a tervezett változásokat. A jelenlegi igazgatók egy egytől-ötig terjedő skálán azt minősítették, hogy mennyire időszerű az általunk említett kérdéskör az iskola életében, utána pedig egy szintén egytől-ötig terjedő skálán azt értékelték, hogy mennyire voltak eredményesek az előző ciklusban az adott tekintetben. A 4. tábla mutatja a skála-átlagokat, az utolsó oszlop a már leköszönt igazgatók átlagait mutatja.

A jelenlegi igazgatók két tényezőt emeltek ki, amelyek szerintük a legidőszerűbb kérdések iskolájuk életében: a pedagógusok helyzetének javítása és az iskola épületének felújítása. Közepes érték feletti átlagot ért el a tárgyi eszközök fejlesztése. Az igazgatók úgy vélik, hogy az összes többi kérdéskörrel nem kellett foglalkozniuk az előző ciklusban, mert nem okoztak problémát. A tanárokat érintő változásokat, vagyis a személyi összetétel javítását, a pedagógusok szakmai önállóságának növelését, vagy a nagyobb munkafegyelem a tanárok között tartották a legkevésbé időszerűnek.

Ezek az adatok némileg ellentmondanak annak, hogy a terveik között az igazgatók legnagyobb arányban a pedagógiai kultúra javítását célozzák meg.

A változások mértékét tekintve azt tapasztaljuk, hogy a legpozitívabb eredményt a tárgyi eszközpark javításában és az oktatás színvonalának javításában érték el. A legkisebb mértékű változást pedig a tanárok helyzetének javítása terén vitték véghez.

Az eredményesség terén képzési programok szerint csak két tényezőben van különbség. A tárgyi eszközök fejlesztése és a nevelés színvonalának javítása is főként a középiskolák, és közöttük is a szakképző iskolák igazgatói könyvelnek el jelen-tőbb eredményt.

A jelenlegi és a leköszönt igazgatók véleménye között több különbség is felfedezhető. Egyrészt a leköszöntek – csakúgy, mint a változások arányaiban is – sokkal kedvezőbbnek ítélik meg munkájukat, mint a jelenlegiek. Értékelésük kevésbé szóródik, a két legmagasabb átlagot kapta a tanulók közérzetének javítása, illetve a pedagógusok szakmai önállóságának növelése. Vagyis míg a helyzetértékelésben nem mutatott különbséget a két csoport, addig saját tevékenységük megítélésében a leköszönt igazgatók kedvezőbb véleményt formálnak magukról. Emellett eredményeik közül a jelenlegi igazgatók a versenyképességben nagyobb szerepet játszó tényezőket emelik ki, míg a leköszönt igazgatók inkább az emberi tényezőnek, a közérzetnek tulajdonítanak nagyobb jelentőséget (4. tábla).

Az igazgatóktól azt is megkérdeztük, hogy milyen nehézségekkel kellett szembenézniük, amikor programjukat megvalósították. Az adatok szerint a jelenlegi igazgatók felének nem kellett akadályokkal szembenéznie. Akik mégis szóltak problémákról, azok is inkább külsőket, mintsem belsőket említettek: 15 százalékuknak a fenntartóval, egy-egy tizedüknek a tantestület ellenállásával, a pénzhiánnyal és

a szakszerűtlen központi irányítással kellett megküzdeniük. Nyilván e két utóbbi tényező nem adott alkalmat sok küzdelemre, hiszen az igazgatóknak nem sok befolyásuk lehet ezekre. A tanulókkal, szülőkkel kapcsolatos nehézségeket viszont csak egy-két igazgató említett. Vagyis a vezetők döntő többsége úgy értékeli, egyaránt élvezzi a tanárok és a szülők bizalmát. Ezzel szemben a leköszönt igazgatók már korántsem gondolják azt, hogy problémák nélkül végezték a munkájukat az előző ciklusban: 80 százalékuk küzdött meg valamilyen akadállyal. Ám körükben kevesebb gondot okoztak az olyan külső tényezők, mint a pénzhiány vagy a központi oktatáspolitikai, miközben olyan nagyon is kézzel fogható gondokat említenek, mint a fenntartóval kapcsolatos nehézségek és a tantestület ellenállása. Míg az előbbieket a válaszadók egyharmadának, addig az utóbbi az igazgatók egynegyedének okoztak problémát.

4. táblázat: A korábbi ciklusban elért változások eredményessége

Változás	Átlag (1 és 5 közötti skála)	Időszerű-e a javítása	Leköszönt igazgatói vélemény Átlag (1 és 5 közötti skála)
Az épület felújítása, bővítése	3,5	3,6	3,2
Eszközpark-fejlesztés	3,8	3,2	3,7
A személyi összetétel javítása	3,4	2,4	3,4
Az oktatás színvonalának javítása	3,7	2,6	3,6
A nevelés színvonalának javítása	3,5	2,7	3,7
A tanulók közérzetének javítása	3,5	2,4	3,9
Nagyobb rend, fegyelem a tanulók körében	3,3	2,9	3,3
A pedagógusok helyzetének javítása	2,9	4,1	3,2
A pedagógusok szakmai önállóságának növelése	3,6	2,5	3,8
Nagyobb rend és munkafegyelem a pedagógusok körében	3,3	2,5	3,5
Jobb együttműködés a szülőkkel	3,4	2,8	3,6

Forrás: Igazgatócserék, 2009.

Visszaulva korábbi elemzésünkre, mikor is a jelenlegi igazgatók tervezett átalakításaikkal kapcsolatos nehézségeit vizsgáltuk, leszögezhetjük, hogy az igazgatók borúlátóbbak a jövőre vonatkozóan. Az előző és a következő ciklust összehasonlítva, ugyanazok az igazgatók nagyobb arányban érzik úgy, hogy nehézségekkel kell majd megküzdeniük, illetve a fenntartó által támasztott akadályokat és a tantestület ellenállását is nagyobb problémaként értékelik, mint erről az előző ciklust illetően nyilatkoztak.

Az újonnan megválasztott igazgatók nem mondták ki az interjúkban azt, amit a második ciklusukat töltők igen, vagyis azt, hogy a tantestület ellenállását úgy küzdötték le, hogy elküldtek embereket. Míg az újonnan megválasztott vezetők csak a konfliktus tényéről számoltak be, illetve utaltak arra, hogy milyen jó lenne, ha el-

menne X. Y., a régi-új vezetők nyíltan beszéltek arról, hogy elküldtek embereket és saját embereikkel töltötték fel a tantestületet.

„Tudatosan hoztam új embereket és mentek is el nyugdíjba. Tudatos pedagóguscserre volt. Volt az előző ciklusomban néhány pedagógus, aki nem igazán a pályára volt alkalmas, de az, hogy valaki belássa ezt és felálljon, ehhez azért idő kell. Gyakorlatilag együtt, talán 1 év különbséggel álltak föl ketten is.” (általános iskola, megyeszékhely)

Az igazgatók azt is értékelték, hogy az egyes szereplők mennyire voltak elégedettek vezetői munkájával. Habár az addigi nehézségek között a fenntartó szerepel az első helyen, mégis az igazgatók szerint éppen ők a legelégedettebbek velük, míg legkevésbé saját maguk elégedettek addigi munkájukkal. Igaz, azt is láthatjuk, hogy az igazgatók véleménye igen pozitív, hiszen csak saját értékelésük marad el a négyestől. Az adatok szórása is igen kicsi, egy fél skálaegységnyi (0,6–0,5), tehát eléggé egyöntetűek a vélemények, főleg, amikor magukat értékelték a vezetők.

A leköszönt igazgatók véleménye nem annyira pozitív, mint a jelenlegieké. Az alábbi táblázat mutatja az egy és öt közötti értékelésük átlagát. Láthatjuk, hogy ugyan ők is jó osztályzatokat adtak maguknak, de a jelenlegi vezetőkhez képest egy-két tizeddel alacsonyabb az átlaguk. Leginkább a fenntartó tekintetében különbözik a véleményük. Vagyis míg a jelenlegi igazgatók úgy értékelik, hogy az iskola szereplői közül leginkább a fenntartó a legelégedettebb velük, addig a leköszönt igazgatók szerint a volt munkáltatójuk a legelégedetlenebb a munkájukkal, eredményeikkel. Emellett a leköszönt igazgatói vélemények megosztottabbak, mint a jelenlegi igazgatóké, jóval magasabb az adatok szórása (0,5–1).

5. táblázat: Mennyire voltak elégedettek vele a korábbi ciklusban (1–5 közötti skála) (N=112)

Vélemény	A jelenlegi igazgatók véleménye	
	Átlag	Átlag (1 és 5 közötti skála)
Mennyire voltak elégedettek a tanulók?	4,2	4,2
Mennyire voltak elégedettek a szülők?	4,3	4,2
Mennyire voltak elégedett a tantestület?	4,4	4,2
Mennyire voltak elégedett a fenntartó?	4,5	3,8
Mennyire voltak elégedett saját maga?	3,9	3,9

Forrás: Igazgatócserék, 2009.

A leköszönt igazgatók értékelése szorosan kapcsolódik ahhoz a kérdésünkhöz, hogy milyen nehézségekkel kellett megküzdeniük vezetőként. Azt tapasztaljuk, hogy a problémák között sokkal nagyobb arányban szerepel a fenntartóval való ütközés, mint a jelenlegi igazgatók esetében. Csaknem minden második igazgatónak volt problémája az iskola fenntartójával. De nemcsak a fenntartó, hanem a tanárok körében is nagyobb ellenállást tapasztaltak a leköszönt igazgatók, míg az olyan külső tényezők, mint a pénzihiány vagy a szakszerűtlen központi irányítás kevésbé akadályozták munkájukat. Vagyis míg a jelenlegi igazgatók körében csak kevesen említettek nehézséget, és akik említettek, azok között is a rajtuk kívül álló tényezők

voltak többségben, addig a leköszönt igazgatók körében sokkal többen keveredtek konfliktusba. A jelenleg is vezetők és a leköszönt igazgatók is leginkább a tanárok kényelmességét, konzervativizmusát jelölték meg az ellenállás okaként. A különbség abban van, hogy a leköszönt igazgatók ezt jóval nagyobb arányban tették, mint a jelenlegiek, és esetükben emellett még az oktatáspolitikával szembeni elégedetlenség is nyomatékosabban jelentkezett.

Az előző ciklus értékelésekor a változásokat és eredményeket illetően a leköszönt igazgatók kedvezőbben ítélték meg munkájukat, mint a jelenleg is ebben a pozícióban lévők, ugyanakkor a leköszönt igazgatók kiábrándultabbak, mivel úgy vélik, hogy az iskola fenntartója nem értékelte ennyire pozitívan munkájukat.

Nemzetközi vizsgálatok⁶ szerint hazánkban nagyobb az iskolai autonómia, mint legtöbb külföldi országban. A kutatók kiemelik, hogy a magyar általános iskolák igazgatói nemcsak a tanulók felvételekor, hanem a tantestület személyi kérdéseiben is és a költségvetés összeállításában is jelentős döntési jogkörrel rendelkeznek. A szakmai és személyi kérdésekben kutatásunk is azt igazolja, hogy az iskolák nagy önállósággal rendelkeznek, a költségvetés terén azonban már korántsem tapasztalunk ekkora autonómiát.

A jelenlegi és a leköszönt iskolaigazgatók szerint is munkájuk során a legtöbb nehézséget a fenntartóval való kapcsolat jelentette. Vizsgálatunk szerint a jelenleg is vezetői pozícióban lévők egyharmada teljes önállóságot élvezett. A fenntartó leginkább az iskola gazdálkodásába szolt bele, az igazgatók csaknem fele nyilatkozott így (46 százalék). Az iskolavezetők egy-egy tizede szerint az önkormányzat az iskola életét érintő szakmai és személyi kérdésekbe is beleszolt.

A leköszönt igazgatók több konfliktust éltek át a fenntartóval, mint a jelenlegiek, ez a véleményükben is tükröződik. A ma is vezetői székben ülőkhöz képest a leköszöntek körében kétszer annyian vannak azok, akik szerint a fenntartó szakmai kérdésekbe is beavatkozott és több mint felük gondolja azt, hogy a fenntartó finanszírozási kérdésekbe is beleszolt. Mindössze egyötödük mondta azt, hogy teljes önállóságot élveztek vezetői munkájuk során.

A jelenleg is vezetői székben ülők nagy többsége úgy értékeli, hogy az előző ciklus során megfelelő kapcsolatot ápolt a fenntartó önkormányzattal. Alig több mint egytizedük (12 százalék) véli úgy, hogy nagyobb függetlenségre lett volna szüksége, és hozzájuk képest mindössze feleannyian vannak azok, akik szerint a szorosabb kapcsolat hatékonyabb munkát eredményezett volna. A már leköszönt igazgatók nem ennyire pozitívak a fenntartóval való kapcsolat értékelésében. A jelenlegi igazgatókhoz képest kevesebben, de még így is a válaszadók több mint fele véli úgy (54 százalék), hogy megfelelő volt a viszonya a fenntartóval, és több mint egytizedük gondolja azt, hogy szorosabb viszonyra lett volna szükségük, viszont csaknem kétszer ennyien vannak azok (22 százalék), akik inkább nagyobb önállóságot szerettek volna elérni az iskola eredményesebb működése érdekében.

⁶ Az OECD által szervezett nemzetközi tanárvizsgálat (TALIS), melynek összefoglaló jelentése *Pedagógusok. Az oktatás kulcsszereplői* címmel jelent meg 2009-ben.

Az igazgatók nemcsak arról nyilatkoztak, hogy szerintük mennyire volt elégedett velük a tanári kar, hanem arról is, hogy hatékonyabb lett volna-e vezetői munkájuk, ha a tantestülettel másfajta kapcsolatot ápolnak. A jelenlegi igazgatók kétharmada vélekedik úgy, hogy megfelelő volt a kapcsolata a tantestülettel. A többiek véleménye hasonló arányban oszlik meg arról, hogy kevesebb vagy éppen nagyobb szabadságot kellett volna adniuk tanáraiknak és szintén ugyanilyen arányban vannak azok is, akik szerint határozottabb szakmai vezetésre lett volna szükség.

A leköszönt igazgatók kevésbé elégedettek azzal, ahogyan a tantestülettel bántak. A válaszadók fele (48 százalék) szerint sokkal eredményesebb lett volna igazgatói tevékenységük, ha másképp viszonyulnak a tanárokhoz. Közöttük is a legtöbben úgy gondolják, hogy nagyobb fegyelmet kellett volna tartaniuk (17 százalék), közel ugyanennyien vannak azok az igazgatók is, akik szerint nem volt elegendő az a szakmai útmutatás (15 százalék), amit nyújtottak az elmúlt öt év során. A legkevesebben azok vannak, akik szerint az eredményesebben működött volna az iskola, ha nagyobb önállóságot adnak tanáraiknak.

Összegzés

Kutatásunkban 223 oktatási intézményben vizsgáltuk az igazgatóválasztás folyamatát. A leköszöntő igazgatók értékelték iskolájukat, munkájukat, az újonnan ki-nevezett igazgatók értékelést adtak iskolájukról és jövőbeni terveiket ismertették.

Az értékelések alapján megállapíthatjuk, hogy az iskolavezetők megfelelőnek tartják saját és tanáraik szakmai felkészültségét, és az oktatás színvonalát, ugyanakkor az iskola nevelési funkciójával korántsem elégedettek, inkább a tehetetlenség és az elhárítás figyelhető meg. Annak ellenére, hogy az igazgatók elégedettek beosztottjaikkal, mégis minden harmadik vezető gondolja úgy, hogy szükséges lenne a pedagógiai kultúra fejlesztésére és az iskola belső világának átalakítására. A kutatás arra is rámutatott, hogy a korábbi ciklusokban nem sikerült ezek fejlesztése.

A vezetői munka során a fenntartó és a tantestület jelentik a legtipikusabb konfliktusforrást. Az újonnan vezetői székbe kerülők mindkét féltől hasonló arányban tartanak, míg a következő ciklusukat töltők saját beosztottjaikkal kapcsolatban kevesebb nehézséggel számolnak. A vezetők szerint a tantestülettel kapcsolatban a konfliktust a változatlanosság, a megújulás hiánya okozza, a fenntartóhoz fűződő viszony terén pedig a finanszírozási kérdések. Ez utóbbiak áthatják az igazgatói munka egészét, hiszen az elmúlt ciklusukat letöltő és a következő ciklusukat kezdő vezetők is legfontosabb feladatuknak azt tartják, hogy az iskola versenyképességét megőrizzék, és a demográfiai hullám ellenére is fenntartsák iskolájukat, stabilizálva vagy növelve a tanulólétszámot. Erre pedig a legtipikusabb módszer a szolgáltatások bővítése, új képzési programok bevezetése.

IRODALOM

- ANDOR M. & LISKÓ I. (1991) *Igazgatócserék*. Budapest, Akadémia Kiadó. p. 159.
- ANDOR M. & LISKÓ I. (1994) Az utolsó igazgatóválasztás. *Educatio*, p. 100.
- ANDOR M. (2010) Közegellenállás, avagy az empirikus szociológiai kutatás ellehetetlenülése. *Iskolakultúra*, No. 4. pp. 122–126.
- BALÁZS É. (ed) (1998) *Iskolavezetők a kilencvenes években*. Budapest, OKKER Kiadó. p. 280.
- BALÁZS É. (2004) Quo vadis, iskolavezetés? In: SIMON M. (ed) *i.m.*, pp. 69–87.
- BARÁTH T. (2006) Az iskolavezetés jellemzői és az intézmény eredményessége, hatékonysága. *Új Pedagógia Szemle*, No. 7–8. pp. 56–72.
- IMPROVING SCHOOL LEADERSHIP (2008) Vol. 2: Case studies on system leadership, OECD, Edited by Beatriz Pont, Deborah Nusche, David Hopkins, Párizs, p. 279.
- MULFORD, B. (2003) *School leaders*. OECD, Párizs. Forrás: www.oecd.org/dataoecd/61/61/2635399.pdf
- Neuwirth G. (é.n.) *A magyar középiskolák száma és összetétele az 1999/2000–2008/2009-es tanévekben*. OFI, munkaanyag.
- OKTATÁSI ÉVKÖNYV 2007/2008., OKM 2008.
- SIMON M. (ed) (2004) *Válaszol az iskola*. Budapest, Országos Közoktatási Intézet. p. 256.
- PEDAGÓGUSOK. AZ OKTATÁS KULCSSZEREP-
LŐI (2009) Budapest, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet. p. 43. TALIS összefoglaló jelentés az OECD nemzetközi tanárkutatás első eredményeiről.

