

# KUTATÁS KÖZBEN

## ISKOLAVEZETŐK – A MENEDZSERKÉPZÉS ÚJ KLIENSEI?

A rendszerváltás után az állami oktatás helyébe a helyi – zömmel önkormányzati – fenntartású iskolarendszer lépett. Az oktatásfinanszírozás rendszere megváltozott: a korábbi bázisalapú finanszírozást központilag a normatív, helyi szinten az alku-jellegű finanszírozás váltotta fel; az inflációt az iskoláknak részben maguknak kellett valahogy „kezelni”. Az iskolák vezetőinek a napi távú informálódás és az állandó „mozgásban lét”, aktivitás is számtalan területen új kihívást jelentett. Így például a lassan beinduló pályázati rendszer, amellyel az iskola segíthetett az állandó finanszírozási gondokon, megkövetelte a sokféle figyelmet, a flexibilitást. Egyéb, stratégiai típusú kérdések kezelése: mint a gondoskodás a tanulólétszámról, az iskolai szerkezet változtatását célzó kísérletek – akár divatként, akár tudatos tervezéssel – is az iskolák stratégiai vezetési kérdéseinek részévé váltak.

Mindez objektíve változtatta meg az iskolaigazgatók feladatkörét, így helyzetét is. E helyzet szubjektív „lecsapódásáról” mindeddig nem rendelkezünk elegendő információval. Ezt pótolta az a vizsgálat, amelyet egy nemzetközi együttműködéssel folyó innovációs munka<sup>†</sup> keretében folytattunk 1992 tavaszán. A vizsgálat célja az oktatásügyi vezetőképzésre vonatkozó vélemények megismerése és a vezetőképzési igények feltérképezése volt; a legérintettebbek, az iskolavezetők körében.

A vizsgálat a magyar közoktatási hálózat teljes vertikumát átfogta. Az országos minta három rétegszempontra vett figyelembe: a települést (Budapest, nagyváros, kisváros, község), az iskola típusát (általános, gyógypedagógiai, gimnázium, szakközépiskola, szakmunkásképző, szakiskola), valamint a megkérdezett beosztását (igazgató vagy igazgatóhelyettes). A megkérdezés postai úton történt. A kiküldött 1600 kérdőívből mintegy 1000 érkezett vissza.<sup>‡</sup>

Az alábbi összefoglaló a megkérdezettek vezetőképzés iránti igényére és hajlandóságára koncentrál, amely a vizsgálat tapasztalatai szerint igen nagymértékű. Ennek motívumai, tartalma minden bizonnyal hasznos információval szolgál az oktatás e, talán leggyorsabban pluralizálódásnak indult területén a képzési kínálat és az irányítási szakemberek számára. Másfelől, e kérdéskörből szemlélve mód nyílik az oktatásügy egy fontos ágensének saját munkája megítélésére, és az erről alkotott véleménynek – mint az oktatáshoz való viszonyuk egyik indikátorának – elemzésére is.

### *Igények a részvételre a vezetőképzésben*

Annak, hogy egy iskolavezető fontosnak vagy hasznosnak gondolja az iskolai vezetőképzés szervezett tanulását, több indoka lehet. Van, ahol az ilyen képzés az igazgatói kinevezés

<sup>†</sup> Holland-Magyar Iskolai Vezetőképző Program (TEDISC).

<sup>‡</sup> Az adatfeldolgozást a *Szocio-Reflex Független Társadalom- és Piackutató Kft.* végezte.



feltétele, és van, ahol az oktatásirányítás „iskolázza be” a vezetőnek kiszemelt vagy már kinevezett személyt. Minthogy Magyarországon ma egyik helyzet sem áll fenn, a vezetőképzésben való részvétel indokát az oda menni szándékozók „oldalán” célszerű keresni. Ez lehet a képzettség révén fennálló előny biztosítása a kapott bizonyítvány révén, pályázás vagy újrapiályázás esetén. Lehet viszont a nagyobb tudásra, amelyet egy ilyen kurzus kínál. S nyilván az sem elhanyagolható szempont, hogy egy ilyen képzés a részt vevők számára szociális teret, szakmai azonosságon alapuló társas együttléteket biztosít.

Vizsgálatunk tanúsága szerint a fenti lehetőségek közül a tudás, a gyakorlatban jól érvényesíthető vezetési kompetencia megszerzése, s ebben a vezetőképzés jelentős szerepe a döntő indoka az igazgatók képzés iránti igényének. A tudás fontosságát aláhúzza, hogy maga a végzettség, annak formái tanúsítása önmagában nem vonzerő. S míg nagyfokú egyetértés van abban, hogy a sikeres iskolai igazgatás tanulásának a gyakorlat a fő terepe, a képzés fontossága alapvető a vizsgálat minden csoportja számára, s az igazgatói munka sikerességének kulcsát a képzettségben látják.

Kérdőívünkben általában kerestük a választ arra, hogy mekkora az igény a „jó minőségű” vezetőképzésre. Azt, hogy ez mit jelent, sokoldalúan igyekeztünk körüljárni, módot adva a választási alternatívák mellett a saját iniciatíváknak is; e helyütt néhány fontosabb terület, a vezetőképzésben oktatandó tematikák, a kurzus teoretikus vagy gyakorlat-központú alapozása, a képző intézmények, s az előadók körének ismertetésére szorítkozunk.

### *A képzési forma*

A vizsgálat tapasztalatai alapján az iskolavezetői tanfolyam igényelt tananyagstruktúrája nem a hagyományos pedagógus-továbbképzés, hanem egyértelműen a menedzsmentképzés típusú tematikáját követi; legfontosabbnak tartott elemei a konfliktuskezelés, a szervezésemelélet és a szervezetfejlesztés, a pénzügyek és gazdálkodás, a kommunikáció és a jog. Ez azt is megmutatja, hogy az iskolavezetők a pedagógiai vezető szerephez képest markánsan más szerepkészlet betöltését tartják szükségesnek az intézmény sikerességének érdekében. S az, hogy a hagyományos menedzsment tematikák közül éppen a marketing sorolódik hátrébb, az általában elutasított hagyományos pedagógiai tárgyak mögé, arról árulkodik, hogy bár mindazok a pénzügyi, jogi, szociálpszichológiai jellegű problémák, amellyel az iskoláknak az elmúlt években már szembe kellett nézniük, beépültek és elfogadtartak a vezetői gondolkodásban. Az iskolának a piaci igényeknek megfelelő ismereteket, azokat, amelyek még nem jelentkeznek kihívásként az intézmények számára, vagy nem ismerik fel, vagy nem szívesen fogadják. E hipotézis érvényét csökkentheti viszont a marketing tantárgyak közti legnagyobb szórás.

### *Tananyag, előadás*

Abban, hogy milyen is a „jó képzés”, szinte mindenki számára a tananyag volt a vízválasztó. Alapvető a tananyag 74%, elég fontos 23% számára. (Különösen azok hangsúlyozták ezt, akik a vezetői képzettséget az igazgatói pályázatok feltételeként támasztandó követelménynek gondolták, továbbá azok, akik azt is hangsúlyozták, hogy az iskolavezetés nem standard tartalmú, hanem változóban levő tevékenység.) Viszont a *taneszközök*, a *képzési szint* éppúgy nem a képzés minőségének kulcskérdése, mint az, hogy mi maga a képző intézmény.

A második legfontosabb szempont: az *előadók*. (Ezt elsősorban az igazgatók és a nők hangsúlyozták.) Az előadók kulcsszerepe a gimnáziumok vezetőinél jön inkább szóba, s a középkorostályok jellemző választása, az idősekhez képest, akik inkább a *metodikák*, s a legfiatalabbak, akik egyértelműen a *tananyag* meghatározó szerepét tekintik a minőség fő kritériumának. A vezetőképző kurzuson alkalmazott metodikák fontossága inkább a gyen-

gébb pozitív attitűd-választásban fejeződött ki, s lett így a 3. legfontosabb, a képzés minőségét megszabó kritérium. (Az általános iskolai és gyógypedagógiai intézmények vezetői tartják ezeket fontosabbnak, és közülük is inkább a középkorúak.)

A szívesen látott előadók körében legnépszerűbbek az újfajta vezetői tudás letéteményesei, a jogi, pénzügyi szakemberek, és a szakmai tapasztalattal bírónak tekintett gyakorló iskolaigazgatók. Az, hogy az ő szereplésük sokkal fontosabb az igazgatóhelyettesek, mint a kinevezett vezetők számára, a praxisba helyezi a közvetítés sikerességének kulcsát vagy bizonyítékát, bár a képzés itt is szükséges előfeltételnek látszik. Az oktatásügyi vezetőképző szakemberek jelenlétét inkább az igazgatók preferálják. A gyakorló igazgatók elfogadottsága előadóként az életkor függvényében nő, míg az általános és az iskolai vezetőképző szakembereket elsősorban a fiatal megkérdezettek igénylik. Az oktatásügyi vezetőképzés szakembereinek magas, kétely nélküli elfogadottsága alátámasztja a megelőző vezetőképzések pozitív megítélését is.

A képzés jellege iránti igény erősen praxisorientált. A szükségesnek ítélt gyakorlat aránya átlagosan 60%, de nem elhanyagolható mértékű a mintában azok száma sem, akik 80%-nyi vagy annál is több gyakorlatra gondolnak.

### *A képző intézmények köre*

A vezetőképzésben részt vevő intézmények köre széles: vezetőképző kurzusokat szervezhet a minisztérium által fenntartott képzőhely éppúgy, mint a megyei pedagógiai intézetek, s a magán vezetőképző cégek is. A pedagógusképzés iránti szkepszre a felsőoktatási intézmények alacsony elfogadottsága utal.

### *Részvétel a tanfolyamon*

A vizsgálat általános tapasztalatai megmutatták az igazgatók involváltságát a vezetőképzésben: csaknem a minta kétharmada, 62% „mindenképp” részt venne egy olyan további iskolai vezetőképzőn, amelyet jó színvonalúnak ítélt. Hozzá véve ehhez a feltételes részvételi szándékot, több, mint 80%-os a kereslet. Valamennyi csoport magas érdeklődése mellett a képzésre a férfiak nagyobb arányban vállalkoznak, mint a nők. A középkorosztály (35 és 45 év között) a legnyitottabb, s a legidősebb iskolavezetők egy része is változatlanul késznek mutatkozik a vezetőképzésre.

Abból, hogy sok igazgató szívesen venne részt iskolai vezetőképzésben, még nem következtethetünk a szándék komolyságára. Ezt elsősorban az áldozatvállalás foka; körülményeinek, lehetőségeinek a megfontolása mutatja. A vezetőképzéshez igényelhető külső hozzájárulást a munkahelyi időkedvezmény, és a tanfolyamok költségeinek térítése jelenti. A kérdezettek szerint a vezetőképző költségeihez az iskolafenntartó részleges hozzájárulása várható, 20% szerint biztos, 40% szerint valószínű.

A kérdezettek a számukra legmegfelelőbb időpontokat és helyszíneket hasonló őszinteséggel gondolták végig. Bár közös jó időpontot nehéz találni, a munkaidő egy részében és a szabadidőben tartott tanfolyam jónak tűnik, míg a legvédehetőbb a hétvége, s a nyári szüenidő sem tűnik szerencsésnek. A tanfolyam elképzelt formája, érthetően településfüggő; általában a bejárós, lakóhelytől nem távoli formák a kedveltek, a városiak és a budapestiek – érthetően – lakóhelyükön kívánják a képzést. Ugyanakkor a távoktatás éppen a falusiak esetében nem népszerű.

A megkérdezettek több, mint fele maga is hajlandó anyagi áldozatot hozni a vezetőképzésben való részvételért. Köztük is elsősorban az általános iskolák vezetői, s nagyobb arányban a női vezetők készek erre.

A vizsgálat egyik figyelemre méltó információját az szolgáltatta, hogy a további vezetőképzésben való részvétel szándéka annak ellenére nagy, hogy a megkérdezettek mintegy kétharmada (ezek egyötöde többször is) már végzett valamilyen iskolai vezetőképzőt, s azt nem tartotta haszontalannak. Általában pozitívan (46% elég jónak, 36% kifejezetten jónak) értékelték, s összesen 17%-uk ítélte gyöngének vagy rossznak. E – többnyire a megyei és a fővárosi pedagógiai intézetek által szervezett – egy éves tanfolyamok oklevéllel zárultak, díjukat nem a kérdezettek, hanem a fenntartó – az állam, majd az önkormányzat – fizette. A teljes mintához viszonyítva 30% végzett 1985 előtt, 23% 1985 és 89 között, 17% pedig azóta iskolai vezetőképző tanfolyamot; ez, a megkérdezettek kormegoszlását is figyelembe véve a vezetőképzés folyamatosságáról és mennyiségi fejlődéséről is tanúskodik. Ennél azonban jóval nagyobb fejlődési ütemet is engedne az itt feltárt vezetőképzési igény kielégítése; hozzá véve azt is, hogy ma még nincs formális követelménye a vezetőképzettségre vonatkozó igazgatói kinevezésnek, valamint azt, hogy a megkérdezett igazgatók e képzést másoknak is hozzáférhetővé tennék.

Az, hogy a megkérdezettek szerint az iskolai vezetőképző ismeretek nem csupán a működő igazgatók számára szükségesek, arról tanúskodik, hogy az iskolavezetési szakmát a magyar iskolavezetők egyben kultúrahordozónak, kommunikációs „nyelvnek” is tekintik. Az, hogy a vezetést az iskolavezetők nem zárt, „céhes típusú” szakmának tételezik, azt jelenti, hogy az iskolát nyitott intézménynek tekintik, amelyben az intézményt körülvevő résztvevők mind-egyike számíthat a jobb együttműködésre, a szempontok kölcsönös figyelembe vételére.

#### 1. TÁBLA

*A vezetőképzőn oktatott tantárgyak preferencialistája (öt fokozatú skála szerint)*

Tantárgy	Átlag	Szórás
Konfliktuskezelés	3,74	0,07
Szervezéstudományok	3,54	0,17
Pénzügy, gazdálkodás	3,56	0,15
Kommunikáció	3,41	0,24
Jog	3,37	0,11
Személyzet- munka	3,26	0,15
Pszichológia	3,19	0,21
Csoportépítés	3,04	0,13
Oktatáspolitiká	3,02	0,26
Szociálpszichológia	3,01	0,25
Pedagógiaelmélet	2,84	0,25
Egészségügy, mentálhigiénia	2,61	0,25
Piacutatás, marketing	2,48	0,66
Számvitel	2,47	0,34

#### *Összegzés*

A vizsgálat hipotézise az volt, hogy a magyar iskolavezetők nyitottak az iskolai vezetőképzésre, mert egy új típusú vezetői tudás megszerzésének igénye él bennük. Az eredmények azonban azt is megmutatták, hogy az igazgatók az iskolavezetői munkát önálló (több, mint 50%) vagy részben önálló (csaknem 40%) szakmának tekintik. Érzékelik, hogy ez a tudás más, mint az, amire a jó szaktanárnak szüksége van, másnak tartják, mint a többi pedagógusmunkát. A professzionalizálódást, illetve az ennek elemeiből összeálló szemléletet szükségesnek, sőt nélkülözhetetlennek vélik.

Tapasztalataink szerint az iskolai menedzsment az igazgatók számára olyan kultúra elsajátítását jelenti, amely lehetővé teszi a társadalmi változások folyamatok kihívásaira adandó lehetséges válaszok megfogalmazását. Ezt a vizsgálat szinte minden pontja alátámasztja; bizonyossággal elég áttekinteni a vezetőképzőn fontosnak tartott tantárgyak preferencialistáját (lásd I. tábla).

*Balázs Éva*

## AZ ISKOLAI MENEDZSERKÉPZÉSÉRŐL

A három évre tervezett Regionális Oktatásügyi Vezetőképzési Program, kapcsolódva a NESA és a TEMPUS támogatásával meginduló országos vezetőképzési hálózat kiépítéséhez, azt célozza meg, hogy segíti az ország észak-dunántúli régiójában az oktatásügyi vezetők képzésével foglalkozó iskolák kialakulását, a leendő oktatók képzését, a NESA program eredményeként előálló tananyagok, taneszközök alkalmazásával pedig egy korszerű vezetőképzési kultúra meghonosodását.

A hálózatfejlesztő munka első lépéseként igényfelmérést végeztünk a potenciális klientúra legjelentősebb csoportja: az iskolaigazgatók és helyetteseik körében.<sup>†</sup> A vizsgálat célja: tájékozódás a vezetőképzéssel kapcsolatos igényekről, mindenekelőtt a tervezett képzés tartalmára és formáira vonatkozó várakozásokról. A felmérés során a kérdőíves vizsgálat módszerét alkalmaztuk. Mérőeszközként a NESA-program keretében kifejlesztett kérdőívnek az országos vizsgálat tapasztalatait figyelembe vévő, átdolgozott, továbbfejlesztett változatát használtuk. A postai úton végzett vizsgálat kiterjedt az észak-dunántúli régió valamennyi iskolaigazgatójára, és irányított mintavétellel a régió iskoláinak felében az igazgatóhelyettesekre.

Az empirikus vizsgálat keretében véleményt kértünk az iskolaigazgatói munka tartalmáról, annak változásáról, a vezetőképzés rendszerszintű szabályozásáról; a tervezett program tartalmi, formai, szervezeti kereteinek kialakításáról; a megkérdezettek korábbi vezetőképzési tapasztalatairól.

### *Szakma-e az iskolaigazgatás?*

Miután a kérdezettek 41%-a válaszolt erre határozott igennel, megállapítható, hogy az iskolavezetői tevékenységnek mint önálló professzióknak a sajátos jegyei csupán részben alakultak ki. Ugyanakkor a professzionalizálódás folyamatát mutatja az a tény, hogy a válaszadók közel fele (49%) önálló szakmai jegyeket felmutatónak véli, s csupán minden tizedik megkérdezett (10%) utasította el mint önálló szakmát.

### *A vezetőképzés bevezetése*

A válaszadók nagy része egyetért azzal, hogy iskolaigazgatói feladatokat vezetőként csak az lásson el, aki az e területre vonatkozó speciális képesítéssel rendelkezik (64%). A kötelező képzés későbbi bevezetését a válaszadók 47%-a támogatná. A működő iskolaigazgatók

<sup>†</sup> Az elsődleges adatfeldolgozás a *Szocio-Reflex Független Társadalom- és Piackutató Kft.* közreműködésével készült.