

SZEMLE

ISKOLAVEZETÉS

A *Raymond Bolam* (University College of Swansea) és *Fons van Wieringen* (University of Amsterdam) által szerkesztett tanulmánykötet második darabja egy új sorozatnak. Ennek első kötete (*Training for Educational Management in Europe*, edited by Fons van Wieringen. De Lier, Academish Boeken Centrum, 1992.) azoknak az előadásoknak a szövegét tartalmazta, amelyek az ESHA (Európai Középiskolai Igazgatók Egyesülete) 1991-es utrechti konferenciáján hangzottak el az iskolavezetés témájában.

Ezen a rendezvényen több, az iskolavezetéssel, vezetőképzéssel és fejlesztéssel foglalkozó európai szakember találkozott, akik ezt követően megalakították az Iskolavezetés Kutatásának és Fejlesztésének Európai Hálózatát [European Network for Improving Research and Development in Educational Management – ENIRDEM]. Ez egyike annak az elmúlt években alakult számos hálózatnak, amelyek célja az európai egységesülés folyamatának segítése egy-egy területen. Az ENIRDEM megalakulása is jelezi, hogy az iskolavezetés és az iskolavezetés fejlesztése mára közös európai témává vált. Ma már erre a területre is jellemző a kutatás és fejlesztés európai mintáinak kialakulása, azaz a közös problémaazonosításra és megoldáskeresésre való törekvés. Az ENIRDEM évente tart szakmai rendezvényeket, ahol lehetőség nyílik a vezetőképzés és vezetésfejlesztés európai tapasztalatainak a megismerésére, közös kutatási, képzési és fejlesztési programok elindítására.

Az *Educational Management Across Europe* c. kötet az ENIRDEM által összefogott kutatók és fejlesztők tanulmányait tartalmazza. Mielőtt a kötetet részletesebben bemutatnánk, rövid kitérőt szükséges megtennünk azért, hogy magát a címet megértsük. Noha itt általában iskolavezetésnek fordítjuk az „educational management” kifejezést, ez valójában tágabb fogalmat takar. A menedzsment ugyanis nemcsak az iskola szintjén jelentkezik, hanem magasabb szinteken is, ezért – kicsit körülmenyesebben – talán pontosabb lenne „oktatásügyi vezetésnek” fordítani. Mégis megmaradunk az iskolavezetés szónál, mert az esetek döntő

részében valóban az iskolaszintű vagy intézményi szintű vezetésről van szó.

A kötetet a szerkesztők bevezetője nyitja, ebben a tanulmányok bemutatása mellett annak az okait keresik, miért került az iskolavezetés problémája a figyelem előterébe szinte valamennyi európai országban az elmúlt években. Három főbb okot jelölnek meg: az állam visszahúzódása az állami költségvetés szűkösebbé válása miatt; a helyi-intézményi önállóság és a fogyasztói beleszólás megerősödése az állam és a társadalom kapcsolatának alakulásával; végül az „eredményes iskola” [effective school]-mozgalom hatása. Ez az Amerikában kialakult és megerősödött, új kutatási és fejlesztési szemléletet hozó mozgalom hívta fel a figyelmet arra, hogy az iskolai tanítás és szocializáció eredményessége nagymértékben intézményi szintű, különösképpen a vezetéssel kapcsolatos tényezőtől függ.

A bevezetőt tizenöt tanulmány követi, majd a kötetet van Wieringen összegzése zárja. A tanulmányok, amint arra a szerkesztők is felhívják a figyelmet, két nagyobb csoportba sorolhatók. Egyik részük az iskolavezetés elméleti problémáival foglalkozik, azt az értelmezési keretet, azokat a fogalmakat keresi, amelyek hozzáegíthetnek a problématerület adekvát megközelítéséhez. A tanulmányok másik, jóval nagyobb csoportja a vezetés fejlesztésének gyakorlati problémáit taglalja. Ez utóbbiak egy része általánosságban elemzi azt, hogy milyen tényezők, milyen akciók vezethetnek az iskolavezetés színvonalának javításához, mások saját országuk egy-egy konkrét fejlesztési programját mutatják be.

Az elméleti tanulmányok alapkérdései ezek: melyek az iskolavezetés legfontosabb összetevői; mitől eredményes vagy eredménytelen az iskolavezetés; hogyan lehet az iskolavezetést fejleszteni. E mögött természetesen az az alapkérdés húzódik meg, hogy mi legyen az iskolai vezetőképzés tartalma.

Bolam tanulmánya mindezeket a kérdéseket összegyűjtve próbálja meg felvázolni azokat a kereteket, amelyek között kialakítható az iskolai vezetés fejlesztését szolgáló európai együttműködés. *Gunnar Berg* egy olyan részben elméleti, részben empirikus kutatás (az ún. SLAV- project) első eredményeit mutatja be, amelyet 1989-ben indí-

tott el az Uppsalai Egyetem Pedagógiai Tanszéke azzal a céllal, hogy elemezzék az iskolavezetők munkáját, munkafeltételeit, és a vezetésről alkotott elképzeléseit. Tizenegy helyi hatóságban folytattak interjúkat és kérdőívek segítségével vizsgálatokat, ennek alapján próbálták meg leírni az iskolavezetői szerep tartalmát, változásait, problémáit és fejlesztésének lehetséges igényeit. E vizsgálat, amelynek eredményei azóta könyvformában is megjelentek, modellértékű lehet az e területen kutatókat folytatók számára. E szempontból érdekes két izlandi kutató, *Hansen és Johansson* tanulmánya, amely ugyancsak iskolavezetőkkel készített empirikus vizsgálat eredményeit hozza.

Elméletileg komplexebb témával, az iskolai szervezeti kultúra kérdésével foglalkozik tanulmányában a belga *Paul Mathieu*, aki – szintén empirikus vizsgálati adatokkal dolgozva – regresszióanalízist alkalmazva próbál meg egy többdimenziós elméleti keretet felvázolni.

Laffitte tanulmánya az angol és a spanyol oktatásirányítási viszonyokat hasonlítja össze, különös figyelmet szentelve az iskolavezetést meghatározó nemzet-kulturális tényezőknél.

A román *Radulescu* és a bolgár *Gyoshev* a kelet-európai politikai változások és az ezekkel együttjáró oktatásügyi átalakulás iskolavezetésre gyakorolt hatásait elemzik. A román szerző tanulmánya elméletibb jellegű: három, a román oktatásra jellemző vezetési paradigmát (tradicionális, kommunista, átmeneti) hasonlít össze, arra keresve a választ, hogy vajon milyen paradigma alakulhat ki a politikai átmenet időszakának lezárulásával. A bolgár szerző elemzése az 1990–92 közötti bulgáriai oktatásügyi, elsősorban oktatásirányítási változásokat mutatja be.

A lengyel *Kawecki* az ún. független iskolák mozgalmának tapasztalatait mutatja be. Amellett érvel, hogy a kezdeményezőként tanárok és igényes szülők közös vállalkozásaként létrejött kb. 500 magániskola egy új iskolavezetési modellt képvisel Lengyelországban, amely magasabb szintű, mint az állami iskoláké.

A kötet tanulmányai közül kiemelkedik a Bristol-i Egyetemen oktató *David Oldroyd*. Oldroyd a katowicei vajdasági pedagógiai intézet vezetőjével, *Danuta Elsnerrel* – aki ugyancsak szerzője a kötetnek – talán az egyik legsikeresebb kelet-európai iskolavezetés-fejlesztési programot menedzseli. Az ő megközelítésmódjára különösen jellemző az, hogy nem egyszerűen az iskolavezető tudását, vezetői képességét kívánja fejleszteni, hanem a vezetésként, mint az iskolaszervezet egyik meg-

határozó, nem kizárólag a vezető személyéhez köthető funkcióját. Emellett a vezetés fejlesztése számára nem egyszeri, például az iskolavezető képzésében megnyilvánuló aktus, hanem folyamatos tevékenység.

A katowiceiekkel együtt folytatott fejlesztési program távoktatásos módszerekre és a programban résztvevő iskolavezetők egymást is fejlesztő tevékenységére épül. Ezt a brit és lengyel együttműködésben megvalósuló programot mutatja be tanulmányában *Elsner és Ekier-Grabowska*, különös figyelmet szentelve e program talán legizgalmasabb aspektusának, a nyelvi és kulturális határok átlépésének, az eltérő kultúrák közötti kommunikáció élményének.

Ugyancsak a modern, progresszív vezetőképzés-fejlesztési megközelítést állítják szembe a tradicionálissal a brit *Angely Thody* és a holland *Ria van Hoewijk*. Mindketten azt igazolják, hogy a modern, progresszív megközelítést alkalmazó vezetőképzési vagy vezetés-fejlesztési programok sokkal komolyabb és tartósabb eredményt érnek el.

Az elmúlt években kormányzati kezdeményezések eredményeképpen különösen sok figyelemre méltó program indult a vezetés-fejlesztés területén Norvégiában. A kötetben két olyan tanulmány is található, amelyek e programokat mutatják be. Mindkét tanulmány olyan kezdeményezéseket mutat be, melyek modellértékűek lehetnek olyan országos vagy helyi döntéshozók számára, akik politikai prioritást tulajdonítanak az iskolavezetés fejlesztésének.

Végül az Amszterdami Egyetemen belül működő Holland Oktatásügyi Vezetőképző Iskola (NSO) igazgatójának, *Peter Karstanjenak* tanulmányára kell külön is felhívunk az olvasó figyelmét. E tanulmány azt a programot mutatja be, amely az NSO, illetve lengyel, cseh és magyar iskolavezetők részvételével kezdődött el 1991-ben, s amelynek az eredményeképpen e három országban önálló iskolavezető képzési programok jöttek létre.

A Raymond Bolam és Fons van Wieringen által szerkesztett kötet, csakúgy mint a sorozat egy évvel korábban megjelent első darabja, ajánlható mindazoknak, akik oktatáspolitikusként, fejlesztőként, kutatóként, vagy a vezetőképzésben oktatóként érdeklődnek az iskolavezetés fejlesztésének, az iskolai vezetőképzésnek problémái iránt. (*Educational Management Across Europe. Edited by Raymond Bolam & Fons van Wieringen. De Lier, Academisch Boeken Centrum, 1993.*)

Halász Gábor