



kintélyek iránt fölfelé, nem is az beosztottak iránt lefelé. Hanem elkötelezettség a kollégák iránt, akik szakmai sikereket tudhatnak maguknak, akik eredményesen tanítanak, díjakat és helyezéseket érhetnek el – talán sohasem tudatosítva, mit is kaptak valakitől, aki sikereik útján végigmene-dzselte őket.

(Hoffmann Rózsa: *Az iskolaigazgató. Bp., DFC Kiadó, 1994.*)

Kozma Tamás

* *

Együtt a hétköznapiakban

Magyarországon a rendszerváltás – szerencsére – nem rázta meg az iskolák életét. Nem „cserélték le” automatikusan a régi igazgatókat, mint ahogy pl. Szlovákiában pusztán azért, mert „a régi rendszer kiszolgálói voltak”. Jogi keretek szabályozzák az igazgatók kinevezésének rendjét, s az öt évre szóló igazgatói kinevezések azok, amelyek előbb-utóbb minden vezetőt és iskolafenntartót olyan helyzetbe hoznak, hogy szembe kell néznie ötéves munkájának eredményeivel és kudarcaival; pályázatban kell bizonyítania, hogy meg tud, de legalábbis meg akar felelni az új lehetőségek nyomán kialakult követelményeknek. Az 1993. évi közoktatási törvény számos olyan jogot és kötelezettséget fogalmaz meg, amelyet mindenképpen teljesíteni kell, és hosszú távon csak az maradhat meg vezető pozícióban, aki a gyakorlatban is megfelel az új elvárásoknak.

A tapasztalt igazgatók közül sokan érzik úgy, hogy feladataik megsokasodtak, felelősségük megnőtt, s csak úgy lehetnek, maradhatnak jó vezetők, ha változtatnak a jó vezetőről kialakított elképzelésükön, vezetési technikájukon, módszereiken. A piac betört az oktatásba. Nemcsak szakmai konferenciák, továbbképzések adnak lehetőséget az együttgondolkodásra, a szemlélet alakítására. Megjelentek kifejezetten szolgáltatással foglalkozó cégek is, amelyek speciális és általános továbbképzési programokat ajánlanak. Nem maradnak le ebben a sorban a pedagógiai intézetek sem, a felsőfokú oktatási intézmények is igyekeznek kielégíteni az új típusú vezetőképzés iránt támasztott igényeket.

A vezetőképző tanfolyamok – jellegükből adódóan – számos vezetélméleti, szervezetelemzési, pszichológiai, gazdasági, stb. ismerettel vértetik föl hallgatóikat, hiszen ezek jelentik az elméleti alapot a mindennapi munkavégzéshez. A to-

vábbképzések, konferenciák általában nem olcsók, nem mindig lehet tudni, hogy milyen színvonalúak lesznek, időigényesek és változó hatásfokúak. A változások gyorsak, gyors reakciókat követelnek. A vezetők számára ezért nagyon fontos, hogy olyan új szemléletű szakirodalom álljon rendelkezésükre, ami a mindennapi munkában nyújt segítséget. Ennek az igénynek kielégítésére vállalkozott 1993 augusztusában a Raabe Kiadó gondozásában megjelent Korszerű iskolavezetés című közoktatási kézikönyv.

Minden bizonnyal jelzésértéke van annak a ténynek, hogy ezt a könyvet, amely korszerű, friss és a mindennapi munkában használható ismereteket kíván adni iskolaigazgatóknak, egyéb oktatási, nevelési intézmények vezetőinek és iskolafenntartóknak, egy német kiadó magyarországi leányvállalata jelentette meg. Magyarországon még nem honosodott meg az ilyen jellegű szakirodalom kiadásának gyakorlata. A mű alapvetően a német példa, illetve az ottani tapasztalatok alapján készült, de cikkeit magyar szakemberek írták, magyar felhasználóknak.

Mint az alcím is mutatja, ez igazi kézikönyv. Nem arra készült, hogy valaha bárki elolvassa az elejétől a végéig. Esztétikus és tartós borítója gyűrűs betéttel ellátott, így biztosítva, hogy lapjai folyamatosan bővüljenek, illetve szükség esetén cserélődhessenek. Ennek a kivitelezésnek köszönhetően a tartalom folyamatosan bővíthető, változtatható. Nem kell javított vagy bővített kiadásokat megjelentetni. Az elavult információkat tartalmazó lapok egyszerűen kiemelhetők, míg az új, éppen aktuális információk beilleszthetők a korábbi oldalak közé. A cserelapos kivitelezés másik előnye, hogy nem szükséges az egész kötetet egyszerre kézben tartani. Az a néhány oldal, amire éppen szükség van, kiemelhető. Az aktualizálásról, a friss információk főlhasználókhoz juttatásáról a kiadó gondoskodik. Az 1993 augusztusi alapmű megjelenése óta már három kiegészítő kötetet jelentetett meg és küldött el a megrendelőkhöz.

A földolgozott anyagot a szerkesztők tizenöt témakörre osztották. Minden témakör több fejezetből áll, minden fejezeten belül több, az adott témát különböző nézőpontból feldolgozó cikk található. Az egyes cikkek önálló írások, általában különböző szerzőktől. Az egyes témaköröket nyomtatott nagybetűk jelzik, főlSOROLÁSukat a könyv belső borítólapján találjuk. Az oldalak szélén szürke alappal kiemelt négyzetben jelzés áll. Ennek főlSŐ sora az a nyomtatott nagybetű, ami

a témakört jelzi. A második sorban két szám olvasható. Az első a fejezet száma a témakörön belül, a második a cikk sorszáma az adott fejezetben. A harmadik szám az adott cikk lapszáma. (Mind a cikkeknek önálló számozása van.)

A tájékozódást segíti a tartalomjegyzék és a tárgymutató. Tartalomjegyzékből több is van. Az egyik a könyv elején a témakörönkénti tagozódást mutatja (témakör címe, fejezet, cikk címe és szerzője). Található azonban minden cikk elején is egy tartalomjegyzék, ami az adott cikk tartalmát ismerteti. A könnyű tájékozódást segíti a cikkek tagolása is. Sok alcím, fősorolás, vastag betűs és keretezett kiemelés (önkontroll, kérdések...) mind azt a célt szolgálják, hogy „tereljék”, koncentrálják az olvasó figyelmét, segítsék az információk aktualizálását a konkrét helyzetre. Több olyan cikk is van, amelyhez szerződés- illetve nyomtatványminta kapcsolódik.

A vezetői feladatok fölosztásáról, csoportosításáról különbözőképpen vélekednek a vezetéselmélettel foglalkozó szakemberek. Egy elég általánosan elfogadott elmélet szerint (*L. Gulick*) a vezetői feladatok az alábbi alfeladatokra bonthatók: tervezés, szervezés, személyzeti munka, irányítás, az összhang biztosítása, jelentési kötelezettség, költségvetés. A közoktatási kézikönyv szempontjai – más csoportosításban és gyakorlati szempontból közelítve – szinte valamennyi vezetői funkció gyakorlásához segítséget adnak.

Az iskola szakmai önállósága, az önálló profil kialakítása, az alkalmazkodás a helyi igényekhez csak úgy valósítható meg, ha az iskolának – és különösen vezetőjének – hosszú- és rövidtávú tervekkel, programja van. A legújabb (1994. februári) különszámban a *menedzsment* témakör részeként hosszú cikk jelent meg: Hogyan leszek, hogyan maradok igazgató? – a vezetéselméletől a pályázat elkészítéséig.

Külön témakör foglalkozik a könyvben a *belső szabályzatok*-kal. Olyan fontos, az iskola mindennapi életét meghatározó alapküldetések elkészítéséhez kap elvi és gyakorlati segítséget az olvasó, mint a kollektív szerződés, a szervezeti- és működési; közalkalmazotti szabályzat.

A tervezés témaköréhez sorolták a szerkesztők azt a cikket, amely az *iskolai szerkezetváltásról* szól. Konkrét tapasztalatokról, a megvalósítás során fölmerült problémákról, és arról olvashatunk benne, hogy mit kell tennie az igazgatónak akkor, ha iskolájában szerkezetváltást szeretne megvalósítani.

Egyelőre hiányzik a könyvből az a cikk, amely az iskola pedagógiai programjának elkészítéséhez

adhatna segítséget. Szoros értelemben azonban a pedagógiai munka tervezéséhez tartozik az, ami ebben a kézikönyvben a *pedagógiai felelősség* témakör egyik fejezete, a tantervek, tanmenetek készítése. Ezzel kapcsolatos, naprakész információkat tartalmazó cikk a Helyi tanterv című, ez 1994. januárjában került a kötetbe.

A *szervezés* hagyományos pedagógusi-iskolaigazgatói feladat. Mennyire mást jelentett ez a fogalom annak az iskolaigazgatónak, aki egy generációval előttünk dolgozott a pályán! Neki még nem sok elképzelése lehetett a marketingről, ami pedig a mai iskolák életében meghatározóan fontos tevékenység. Éppúgy, mint az információk tárolásában, felhasználásában a számítástechnika alkalmazása.

A megfelelő kollégák kiválogatása, a jó testület kialakítása az egyik legfontosabb vezetői feladat. Több cikk is foglalkozik ezekkel a kérdésekkel a menedzsment témakörben. A dolgozókkal szemben az igazgató munkáltatói jogokat is gyakorol, s ez számos kötelezettséggel jár. Ebben nyújtanak segítséget a *jogszabályok és a társadalombiztosítás* c. témakör cikkei.

Az iskola irányítója, felelős vezetője az igazgató. Bármennyire is önálló azonban egy iskola, mindenképpen része az oktatási rendszernek, megvalósítója az oktatáspolitikának. Működésének összhangban kell lennie a fenntartó elképzeléseivel, és meg kell valósítania a mindenkori oktatáspolitikai célkitűzéseket. Az igazgatónak jó kapcsolatot kell kialakítania a fenntartóval. Erről szól az *iskola fenntartás- és felügyelet* című fejezet eddig egyetlen cikke, amely elhelyezi az autonóm iskolát a fenntartói- és felügyeleti rendszerben.

Az iskola irányításában különböző *oktatási testületek* segítik az igazgatót. Ezek közül az egyik legújabb az *iskolaszék*, amelyről az 1993 augusztusában megjelent alaplomban még csak egy általános tájékoztatást olvashatunk, de az 1994 februári kiegészítő kötet egyik cikke már részletesen foglalkozik az iskolaszék működésével, és mintát is közöl szervezeti- és működési szabályzatára.

Az iskolában folyó tartalmi munka irányítója is az igazgató. Bár ő az, aki a legkevesebb óraszám-ban tanít, mégis övé a *pedagógiai felelősség*. Tisztában kell lennie a módszerekkel, ellenőriznie kell a tanárok munkáját, tanácsot kell adnia a fölmerülő szakmai problémák megoldására. E feladatai megvalósításához is talál ötletet, információt a könyvben.

Az elvárások és a lehetőségek, a tervek és megvalósításuk – tipikusan menedzsment-funkció.



Találunk is e témával kapcsolatos cikkeket a menedzsment-fejezetben.

Az iskolának közvetlen társadalmi környezetével is összhangban kell lennie. Ennek különböző aspektusaival foglalkozik az *iskola és társadalom* című témakör.

Az adminisztráció a legkevésbé kedvelt vezetői funkció. Az önállóan gazdálkodó iskolában a költségvetés és a gazdálkodás az igazgató egyik legfontosabb tevékenységévé vált. Mivel többségük pedagógiai végzettségű szakember, a gazdálkodással kapcsolatos jogi- és gazdasági szabályozók közötti eligazodás sokuk számára nehéz feladat. A könyvben külön fejezet foglalkozik a *gazdálkodás*-sal, egy másikban szó van a *gazdasági és a polgári jogokról* is.

Bár szoros értelemben véve nem az iskola, különösen nem az igazgató feladata, mégis, a gyakorlat indokolja, hogy a kötet szerkesztői külön témakört szenteltek az *alapítványok*-nak, egyesületeknek. Azoknak az iskola köré szerveződő, szervezhető társadalmi szervezeteknek, amelyek sokat segíthetnek az anyagi erőforrások előteremtésében. Tevékenységük segíthet az iskola hírnevének terjesztésében, az iskola kapcsolatainak ápolásában. Ahogy a cikkekből is kiderül, az alapítványok elsősorban valamilyen konkrét cél, feladat teljesítésére, anyagi erőforrások előteremtésére szerveződnek. A *létesítéssel, működéssel és a megszüntetéssel* kapcsolatos tudnivalókról olvashatunk a témakör egyik cikkében.

Az egyesületek – az alapítványokhoz hasonlóan – önálló jogi személyek. Önállóan gazdálkodhatnak, de lényeges elemük, hogy tagjaik egy közös cél érdekében együtt tevékenykednek. Egy jól működő egyesület nemcsak anyagi segítséget adhat egy iskolának, de olyan erkölcsi erőt is, ami sokszor a pénznél is fontosabb. Az *egyesületalakításhoz* ad ötletet és alapszabálymintát az 1994. januárjában a kötetbe került cikk.

Igen értékes fejezet az *inforéka*, amely a közoktatással foglalkozó fontosabb intézmények, szakszervezetek, szakmai szervezetek, tanácsadók, tanári diplomát adó intézmények, tankönyvkiadók nevét, címét, telefonszámát tartalmazza. Kalendárium, valamint a hat- és nyolcosztályos gimnáziumok jegyzéke zárja a könyvet.

Gyakorló iskolavezetőként, a saját tapasztalataim alapján minden kollégámnak ajánlani tudom ezt a művet. Az iskola életében nap mint nap előkerülő problémákat dolgoz fel, rövid, jól áttekinthető, könnyen kezelhető formában. Különösen jól használhatók az *irat- és dokumentum-minták*. Ha a kiadó és a szerzők továbbra is megtartják problémaérzékenységüket, és hasonló ütemben folytatódik a kiegészítő kötetek megjelenése, a *Korszerű iskolavezetés* révén hasznos kézikönyv kerülhet könyvespolcunkra.

(*Korszerű iskolavezetés. Közoktatási Kézikönyv. Szakmai szerkesztők: Csécsi Béla, Nagy Péter Tibor, Szabó Mária, Szabó Mária.* Budapest, 1993.)

Szabó Mária

