

KIÁLTVÁNY HELYETT

Európa oktatáspolitikáját figyelve igen izgalmas jelenség az oktatási rendszerek folyamatos ingázása centralizáció és decentralizáció között. Egyensúlyi helyzetet keresnek az ágazati szereplők, az oktatáskutatók és a kormányok, és közben ezek egy része bizonyára hisz is valamiben. Talán ez utóbbit, a hitet is képes befolyásolni a két ausztrál szerző által szerkesztett tanulmánykötet, de az egyensúlykeresést mindenképp nagyban segíti.

A Joseph Zajda és David T. Gamage szerkesztette kötet (*Decentralisation, School-Based Management and Quality*) vállalt célja, hogy összekapcsolja a politikai döntéshozatal, az iskolavezetést és az ezeken a területeken folytatott kutatásokat. Tetten érhető ez a könyv szerkezetében éppúgy, mint az egyes fejezetekben, tanulmányokban. A kötet szinte terjedelemre pontosan két részre tagolódik, melyek közül a második az esettanulmányoké, de az első rész tanulmányai is tömve vannak az állításokat megsegítő példákcal; valamint a második rész esettanulmányai sem mellőzik az erős tudományos háttérrel vagy példából levont absztrakt konklúziókat. Az olvasó így a könyv végére érve nem is hiszi el, hogy ez a nagy szerkezeti felosztás tényleg létezik. Felépül előtte egy szöveg, ami a decentralizáció, az iskolai szintű menedzsment és a privatizáció fogalmait egyetlen, koherens és átlátható egység teszi.

Semmiképp sem kiáltvány ez a szöveg, sokkal inkább józan mérlegelés, a felgyűlt tudás és tapasztalatok rendszerszerű értékelése. A mintegy 260 oldal terjedelmű kötet tizenkét tanulmányának tizenhat szerzője közül elvétve találni olyat, aki a kötet fókuszába helyezett folyamatokat tisztán pozitív kimenetelű és sikeresen végigvihető illetve végigvitt jelenségekként írná le. Ezekben az esetekben különösen fontos, hogy a lehető legpontosabban leírják azt a környezetet, amiben a döntéshozatal decentralizációja sikeres és eredményes lehet.

A kötet szerkesztői által jegyzett, még a struktúrán kívüli bevezető érzékletesen mutatja be, miként léptek a világ különböző országai a huszadik század második felében az oktatás decentralizációjának útjára, és már itt is rámutat olyan esetekre, ahol az iskolai szintű menedzsment és a decentralizáció az oktatás méltányosságának, így tehát egyes iskolák esetében az oktatás minőségének rovására ment. Nem tisztán kritikai céllal teszi ezt, hanem azért, hogy a későbbi, szí-

nes eseteket a lehető legpontosabban tudjuk értelmezni.

A könyv első részének címe máris ezt a szellemiséget képviseli: *A decentralizációval és az iskolai szintű menedzsmenttel kapcsolatos fő trendek és kérdések*. Kérdéseket is fel mernek tehát tenni, és roppant hálásak is leszünk ezért.

Joseph Zajda és David T. Gamage érzékletesen mutatja be az USA (Chicago és Los Angeles), Nagy-Britannia, Ausztrália, Új-Zéland, Spanyolország, Hongkong, Csehország, a Dél-Afrikai Köztársaság, valamint Thaiföld példáját, hogy mely országban milyen módon alakították ki az iskolai szintű menedzsment feltételeit. Rámutatnak, hogy a decentralizáció célja általában az autonómia, a rugalmasság, a hatékonyság, az eredményesség és az elszámoltathatóság növelése, és egy további cél az, hogy olyan tanuló szervezeteket hozzanak létre, amelyek képesek növelni az oktatási rendszer hatékonyságát. Éppen ez utóbbi cél miatt már ez a tanulmány is érint iskolával kapcsolatos szervezeti, vezetési kérdéseket.

A második tanulmány esetei a világ egész más területeiről származnak: megjelenik például Kambodzsza vagy Nicaragua, de Norvégia és Görögország mellett itt is felbukkan a Dél-Afrikai Köztársaság. Természeteszerű, hogy több fejlődő ország is helyet kapott itt, hiszen a szöveg épp arra mutat rá, miként hat a globalizáció az egyes nemzetek politikájára, elsősorban oktatáspolitikájára. Ezt a jelenséget lehetetlen kizárólag a globalizáció motorjaival illusztrálni. A szerző, Holger Daun az egész kötetre jellemző érzékenységgel közelíti meg a témát, egyszerre mutatva rá a globalizáció mögött meghúzódó gazdasági, szervezeti és kulturális hatásokra. Izgalmas pontja a munkájának, hogy olyan, a kötet egészén végigvitt fogalmakat vezet be a decentralizáció mint ernyőfogalom árnyalására, mint a dekoncentráció, a devolúció és a delegálás. Az esettanulmányok pedig rámutatnak, hogy miközben a decentralizációs törekvések sikeressége minden esetben múlik annak konkrét módjától, az aktuális környezettől és a társadalmi berendezkedéstől, a struktúrák átalakítását sosem szabad összetéveszteni a működés megváltozásával. Elképzelhető és viszonylag könnyen kivitelezhető egy tökéletes intézményi decentralizáció, amely mégsem biztosítja a helyi szereplők valódi bevonódását.

B. J. Cladwell munkája az első olyan tanulmány a kötetben, amely az iskolavezetőket is egyértelműen megszólítja. A centralizáció és a decentralizáció néhány európai országban meg-

figyelhető és absztrakt módon is értelmezhető trendjeinek bemutatása után kitér arra is, hogy milyen intézményi jellemzők segítik azt, hogy az iskolás diákokjai valóban profitáljanak az oktatási rendszer decentralizációjából.

Ezeket a pragmatikus gondolatokat jól egészíti ki David Turner tanulmánya, melyben a globalizáció, a decentralizáció és a privatizáció folyamatait egységben kezeli. Filozofikus-szociológiai módszertanával, a kötetben egyébként szokatlanul kevés szakirodalmat használva ügyes szintetizálással mutat rá, hogy bármilyen társadalmi folyamat pusztán rendszer-szintű illetve kizárólag az egyénre koncentráló megközelítése hibás, minden esetben az egyénekből aggregált társadalomról kell gondolkodunk, ahol az egyén viselkedését nagyban befolyásolja, de sosem képes determinálni a társadalmat. Ebből a gondolatmenetből ítéli el a mindentől illetve semmirel beszélő programokat, mint például a *No child left behind*, kiemelve, hogy ennek a szemléletnek csak a decentralizált oktatásirányítás felelhet meg.

Holger Daun és Petroula Siminou hat különböző ország decentralizációs munkáját ismertető és értelmező szövege alaposan előkészített közegre talált a kötetben. Az adott országokat állandó szempontrendszer mentén vizsgáló szöveg jó áttekintést ad egy sor merőben különböző esetről. Norvégia folyamatosan erős elkötelezettsége a méltányosság mellett tette gördülékennyé az 1988-ban elkezdett decentralizációs folyamatokat. Angliában az eleve sok fenntartós rendszer tette szinte egyértelművé, hogy a rendszerben nagyon magas lehet a heterogenitás szintje. Franciaország szintén nagy múlttal rendelkezik a centralizált rendszerben egyes földrajzi területeknek adott szabadságban, egyben annak tökéletes példája, hogy a decentralizáció nem jár együtt egy általánosan erős iskolai szintű menedzsmenttel: a döntéshozatal inkább jut el egy helyi szintű oktatásirányításig. Ennek egy szélsőséges példája Németország, ahol a döntési jogok, a forráselosztás és a felelősség nem ért el az iskolákig, még ha a szövetségi kormány delegálta is ezeket alacsonyabb, tartományi szintekre. Görögország a sikertelen decentralizációs törekvések példjaként jelenik meg. Számunkra különösen izgalmas lehet Csehország, amely a poszt-szovjet országokat képviseli, és a szerzők megálapítják, hogy 40 év centralizált oktatásirányítás után igen nagy kihívás az oktatási rendszert egy, a helyi döntéshozatalra és az érintettek bevonására épülő rendszer felé tolni.

Az országtanulmányokat követően Gamage visszatér az iskolai, szervezeti szintre, hogy jelezze: a döntési jogok és a felelősség delegálása feltétlenül együtt kell járjon a stratégiai és adminisztratív tervezésre való felkészítéssel is. Rögtön kiváló segítséget ad ehhez, a (stratégiai) tervezésről szóló összefoglalója, már-már kézikönyvbe illő részletességű. Ezeket a példáit pedig jó gyakorlatokkal támogatja meg.

A kötet második részében felsorolt esettanulmányok – az előző, cseh példához hasonlóan – mind súlyos tanulságokkal szolgálnak, amelyeket összefoglalóan úgy tudnánk megfogalmazni: az oktatási rendszer decentralizációja nem vihető végbe a rendszert övező (politikai) kultúra ellenében.

Kanada és azon belül Ontario állam példája arra mutat rá, hogy (ahogy az a fenti német és francia példákban is sejthető) igen erős decentralizáció mellett is elképzelhető, hogy az érintettek úgy érzik, egy centralizált rendszerben dolgoznak. Indonézia arra mutat rá, hogy létezik olyan környezet, amelytől mindennemű decentralizáció teljesen idegen. Ez a szöveg összecseng a korábbi cseh példával, de a társadalom erős centralizált hagyományai sokkal élesebb teszik a felismerést: nem minden környezet képes befogadni a hatalom delegálását. Ezt a vonalat követi tovább Szenegál és Uganda példája, mindkét ország igen komoly erőfeszítéseket tett, hogy adaptív módon működtessen decentralizációs folyamatot. Szenegál széleskörű társadalmi és intézményi reformmal együtt véghezvitt decentralizációja azért nem lehet teljesen sikeres, mert az emberek gondolkodása és kultúrája lassabban változik, mint egy szűk, vezető elité. Uganda viszont egy radikális decentralizációs lépés után a „centralizált decentralizációt” hozta létre, ahol az oktatási rendszert sok, de központi szereplő irányítja.

Nicaragua is jól illik ebbe a sorba, ahol nem kevésbé radikális lépéseket tettek, mint például, hogy az állami támogatás az iskolák működési költségeinek csak egy részét fedezi, így azoknak helyi partnerektől és a szülők által fizetett tandíjból kell előteremteni a maradék hányadot. Egy, a szülők és a tanárok körében végzett interjúkból táplálkozó kutatás mégis azt mutatja, hogy a reform érintetlenül hagyta a szülőket. Nem ismerik annak működését, a szülői testületbe pedig elsősorban információért mennek, vagy azért, hogy erőforrásaikkal segítsék az iskolát: ritka, hogy befolyásolni szeretnék annak döntéseit.

A korábbiakban is rendre visszatértek a vizsgálódás fókuszába az iskolavezetést érő kihívások, és a kötet zárótanulmánya is ezt a tematikus csomópontot erősíti. Miközben a kötet általában az oktatási rendszer elemei közti hatalom- és felelősség-megosztásról szól, az utolsó szöveg az iskolán belüli azonos tendenciákat vizsgálja. Haim Gaziél itt bemutatott kutatásában rámutat arra, hogy az iskolai szintű menedzsment erősíti a tanárokból a felhatalmazottság érzését (empowerment), és elkötelezettségüket a szervezet céljai iránt.

A fenti tanulmányok, mint az bizonyára látható, egy igen érdekes, gazdag, sűrű szöveget hoznak létre, amely egyszerre kérdez, vitatkozik, ke-

res válaszokat és állít fel érzékletes példákat vagy épp kimondottan gyakorlati segítségeket. Sikeresen köti tehát össze az elméletet a gyakorlattal, valamint a világra jellemző tendenciákat az iskolai problémákkal. Ennek az átfogó jellegnek köszönhető, hogy míg a kötet elsősorban kiindulási és tájékozódási pont lehet az iskolavezetés és menedzsment témájában, a decentralizációról és a rendszerszintű folyamatokról kiemelkedően alapos képet kapunk.

(Joseph Zajda & David T. Gamage (eds) *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. Springer, 2009, Dordrecht.)

Schnellbach Máté

