

Imre Anna

## Beszámoló – az Intézményfejlesztés szekció munkájáról –

A Horváth Zsuzsanna elnökletével megszervezett szekció jelentős érdeklődés mellett zajlott, a munkában 26 fő vett részt, a résztvevők egy kisebb része igen aktívan. A szekció-előadó Varga Attila tematizálta az iskolafejlesztés néhány kérdését, a korreferátumot tartó előadó, Török Balázs néhány kérdést más összefüggésbe helyezve vetett fel. A résztvevők számára ezt követően vált lehetővé a bekapcsolódás – a vitára szűk egy óra jutott.

Szekció előadásában Varga Attila az iskolafejlesztés és iskolavezetés összefüggését állította a középpontba, s ehhez az TÁMOP 3.1.1 program elemi projektjeinek tapasztalataiból mutatott be egy olyan válogatást, amelyek témájukban az iskolafejlesztéshez illetve az iskolavezetéshez kapcsolódtak. Az előadás gondolatmenete a sikeres intézményvezetés elemeit, fontosságát firtatta, a vezetés kérdését a pedagógiai munkával összefüggésben is felvetve. Az előadás egyik központi kérdése volt, hogy az intézményfejlesztés mennyiben azonos az intézményvezetés fejlesztésével? Az előadó három nagyobb témakör köré szervezte mondanivalóját: „A sikeres intézményvezetés elemei”; „Az intézményvezetés fontossága”; és „A pedagógiai munka mint vezetés értelmezése” témakörei köré. Az előadás három kérdéskör kapcsán összesen nyolc, tematikusan kapcsolódó projekt és megjelenés alatt álló kiadvány tapasztalatait, megállapításait tekintette át.

Az érintett projektek közül a legátfogóbb megközelítésben a OECD Schooling for Tomorrow projektje foglalkozott az iskolarendszerek változásaival és ennek kapcsán az iskolafejlesztés kérdésével. Az OECD által valószínűsített forgatókönyvek (a status quo fenntartása, a reskolarizáció, a deskolarizáció és a krízis forgatókönyvei) felvázolják az oktatási rendszerek számára elképzelhető lehetséges alternatívákat, az iskolarendszert érő kihívásokat, többségben azt sugallva, hogy az oktatási rendszerek komoly átalakulás előtt állnak. Az egyes alternatívák másként fogalmazzák meg a változás és ebben az iskolavezetés szerepét is.

Egy projekt tapasztalata alapján az iskolavezető a kulcsszereplő a változások menedzselésében, ennek érdekében az iskolaigazgatónak az iskola szellemi és társadalmi tőkéjét kell mozgósítania. A tanítás és a tanulás vonatkozásában a hangsúly átkerül a tudás bemegeteinek és kimeneteinek kezelésére. Az iskolavezetés felelőssége az autentikus intézményfejlesztés megvalósítása is, amely tényekre alapozott, tervszerű változtatási folyamatot feltételez. Az autentikus intézményfejlesztés a tanulás eredményességének növelésére és a tanulást támogató feltételek kialakítására irányul, adott intézményre adaptált (MAG

program képzők képzése program). Az innovációk megvalósításában is az iskolavezetés szerepe emelhető ki, mivel ehhez a szervezeti tanulás számára kedvező légkör kialakítása és a tanuló szervezetté válás feltételeinek megteremtése szükséges.

Az iskolavezetés fontossága rajzolódik ki az eredményes infrastruktúra fejlesztésének kérdésében is, a tanulást motiváló fizikai tér kialakítása stratégiák mentén történik, az iskolavezető konkrét célok megfogalmazásával és ehhez forrás megteremtésével képes az eredményes tanulási környezet kialakítását segíteni (Tanító Tér). Nem kevésbé fontos az iskolavezetés szerepe az IKT fejlesztésében és az ehhez szükséges, ezt segítő szervezeti működés megteremtésében (eLEMÉR). Az iskolák szerepe a döntés-előkészítésben is vizsgálható, egy erre vállalkozó projekt tapasztalatai azt mutatták, hogy a vizsgálatba került iskolavezetők többsége részéről jól körvonalazódó igény fogalmazódik meg az oktatáspolitikai döntés-előkészítésben való részvételre (Döntés-előkészítés és iskolavezetés). A fenntartható változásban is az iskolavezetés a kulcsfontosságú elem, de ez önmagában nem elégséges az eredményes és fenntartható változáshoz, mellette elengedhetetlen a tanárok és az aktív együttműködésre képes szakmai közösség aktivitása (Szabályozás implementálása). Az integráció megvalósításához és az iskola tanulószervezetként való működéséhez is nehezen megkerülhető az iskolavezetés szerepe.

Az iskolavezetés eredményességének kérdését is több említett projekt érintette. Az iskolavezetés fontosságának kiemelése mellett az egyik érintett kiadvány szerzője (David Hopkins), aki arra hívja fel a figyelmet, hogy minden iskola képes kiváló teljesítményre, jó eredményre, ehhez folyamatos visszajelzés, intelligens elszámoltathatóság, személyre szabott tanulás megvalósítása szükséges. Az eredményes vezetést segítő elemek között a hálózati működés az, amely a tapasztalatok szerint sokat segít a csoportos, szervezeti tanulás megvalósulásában és az ehhez szükséges feltételek megteremtésében (Hálózati tanulás).

Az előadás zárásaképpen az előadó a pedagógusszereppel kapcsolatban vetett fel egy izgalmas kérdést: mennyiben tekinthető a pedagógusok új, végrehajtó szereptől eltávolodott szerepe vezető szerepnek?

A korreferátum előadója mégsem a tanárokhoz kapcsolódó kérdés irányába vitte tovább a közös gondolkodást, hanem a nemzeti politika szintjére tolta az eredményes fejlesztés kérdését az OECD forгатókönyvek gondolatmenetéhez is kapcsolódva. A korreferátum felhívta a figyelmet a szupranacionális szinten alkalmazott összehasonlító eszközök alkalmazásában rejlő kockázatokra. Az előadó megítélése szerint az OECD scenárió modellje a rugalmasság és hatékonyság szempontjából az angolszász, piaci-modellt mutatja követendőnek, amiből a bürokratikus oktatási rendszerek mintakövetésre hajlamos stratégiai fejlesztési célokat alkotnak. Felvetése szerint nem biztos azonban, hogy az oktatási rendszerek összevetésének az elméleti perspektívákon túl van relevanciája. Meglátása szerint éppen az OECD elemzések mutatták ki, hogy egyes bürokratikus rendszerek (pl. Japán, Kína) a PISA kompetenciamérések tanúsága szerint nagyon jól teljesítenek, jobban, mint sok angolszász vagy piaci-modellt követő ország. Átgondolandó az is, hogy a bürokratikus oktatási rendszerek fejlesztésekor lehetséges, hogy nem az eltérő (angolszász) rendszertípus teljesítményeivel és

struktúráival kapcsolatosan célszerű tájékozódni, hanem a bürokratikus rendszerek sajátos belső felépítésének és fejlődési potenciáljának ismeretén. Lehetséges, hogy a rendszerek önmagukból – és nem egy másik rendszer nézőpontjából – érthetőek meg. A korreferátum a bürokratikus modellt felülről szerveződő rendszerként értelmezte, ennek ellenpontjaként lehet bemutatni az alulról szerveződő modellt, amiben az intézmény szerepe jóval fontosabbá válik. A két modell közt jelentős a kulturális különbség mind a rendszer, mind az intézmény szintjén. A bürokratikus modellben az igazgatói szerep a hivatalnoki szerephez esik közel, a centralizált (vagy erősen centralizált hagyományokkal bíró) országokban ez mélyen kódolt szereppé válik. Bár bizonyítható, hogy a bürokratikus rendszerek jól is teljesítenek, de kérdés, hogy technológiailag átadhatóak-e, továbbadhatóak-e a tapasztalatok? S ha igen, egy rendszer a saját útját a lehetőségek közt hogyan találja meg. Feltevődik az a kérdés is, hogy voltaképpen mi a fejlesztés tétje? Az OECD átlaghoz való közelítés vagy a rendszer önreflexiók képességének fejlesztése, s a rendszer saját válaszainak útján történő fejlődése. Az opponens előadása végső soron az egymás tapasztalataiból merítő tanulást, a megértés és tapasztalati tanulságok útján történő tanulást emelte ki lehetséges útként, a mintakövetés illetve a minták pusztán másolásával ellentétben.

A vitában a hozzászólók mindkét megközelítésre reflektáltak: az iskolafejlesztés fontosságával és eredményességével kapcsolatos kérdésekre éppúgy, mint a nemzetközi minták kérdésével összefüggő felvetésre.

Az egyik hozzászóló, a Deák téri iskola vezetője azt emelte ki, hogy a két vonulat együtt is megjelenik, az intézményfejlesztés és innovációs folyamat nem elszigetelt valóságban zajlik, a globális világ pedig része a kontextusnak. A nemzetközi kontextusba helyezett kérdésfeltevéshez az összehasonlításokon túlmutatóan, az önreflexió fontosságát az egyik későbbi felszólaló is megerősítette, aki szerint többek között az volt a magyar oktatási rendszer elmúlt évtizedének egyik problémája, hogy az alapvetően bürokratikus jellegű és magas szinten teljesítőképes rendszert angolszász elvek és modellek alapján kísérelték meg irányítani. Az egyes rendszerek összehasonlítása fejleszti az elméleti gondolkodást, azonban egy-egy oktatási rendszer jövője sokkal inkább önreflexiók kapacitásán és önmegértésén alapulhat, mint a szupranacionális mintaadásokon. A hozzászóló, Horváth Attila szerint az angolszász minták is gyakran elbuknak egy implementációs probléma következtében: az alulról építkező rendszert központi utasítással próbálják bevezetni.

Loboda Zoltán hozzászólása a globalizált oktatás kérdésköréhez kapcsolódott. A felsőoktatás máris globális térben működik, a felsőoktatási intézmények önmagukban is meg tudnak jelenni a nemzetközi térben. A felsőoktatás globális üzleti térben működik, saját felsőoktatási hálózatban, saját sztruktúrák és minőségbiztosítási (benchmarking) logika mentén. Ez a közoktatás esetében is elképzelhető a nem túl távoli jövőben. Az OECD sok programot indít, amely nemzetközi keretben zajlik, az ezekben részt vevő intézmények önmagukat is pozicionálni tudják.

Láthatóan az iskolafejlesztés és eredményesség kérdésköre is megszólította a résztvevőket, mivel erre is többen reflektáltak. A 18. kerületből érkező hozzászóló meggyőződése szerint a jó iskola a vezetéstől függ. Sajnos azonban a hiányzó anyagi, erkölcsi megbecsülés

mellett szinte teljes mértékben egyéni ambíciók múlik, hogy valaki áldoz-e arra, hogy fejlődjön az intézmény. Így teljességgel esetlegessé válik az eredményesség intézményi szinten. Mivel egy váltás közepén vagyunk, az a kérdés is felvetődik, hogy vajon ad-e a jövő egy olyan szabadságot (kreatív lazaságot) az intézményeknek, amelyben a fejlődés lehetséges.

Loboda Zoltán az OECD – egy PISA adatokra épülő – elemzésének eredményére hivatkozva az oktatási rendszerek szintjén a hatékonyság szempontjából az autonómia és a külső ellenőrzés fontosságát emelte ki.

A szlovák tannyelvű óvoda és iskola igazgatója a nemzetiségi oktatás sajátos szempontjából vetette fel az eredményesség kérdését. A nemzetiségi oktatás mostohagyerek az oktatási rendszeren belül, versenyképességi problémákkal küzd, ugyanakkor nagyon nagy kihívás elé állítja az ott dolgozó pedagógusokat. A különböző iskolákból érkező tanulók tudásszintje és a nyelvtudása eltérő, a feladatok azonban azonosak, mint a rendszer többi intézménye esetében, sőt annál tágabbak, mivel a kisebbségi oktatás esetében a hagyományok, az identitás építése is a feladatok közé tartozik. Mindezt taneszközök hiányában kell megoldaniuk az intézményeknek.

Az egyik hozzászóló ezen túlmenően azt hangsúlyozta, hogy a jó iskolarendszer nem egyféle gyerekekre van kitalálva – minden iskolának és iskolavezetőnek elvileg másmilyennek kell lennie. Ezért nagyon óvatosnak kell lenni a bürokratikus modellel. Horváth Zsuzsanna ehhez kapcsolódva a rendszerváltást megelőző időszak tapasztalatai közül elevenítette fel a kapcsolódó, különböző rendszerek teljesítményének összevetését lehetővé tevő tapasztalatokat. A korai IEA vizsgálatokban az NDK igen jó teljesítményt volt képes felmutatni, ami azt a feltevést erősíti meg, hogy különböző utakon lehet ugyanazt a teljesítményt elérni. A korábbi IEA vizsgálatokban tantervi típusokat alkalmazó oktatási rendszerek eredményességének összevetésére is mód volt. Az összevetések tapasztalatai azt mutatták, hogy teljesen ellentétes tantervi felépítéssel is el lehetett jó eredményt érni. Harmadik tényező: életperspektíva.

Tolnai József hozzászólásában úgy ítélte meg, hogy a ló másik oldalára került az iskolarendszer: a pedagógus, a végrehajtó és a vezető szerep közt. Hozzászólása a ló és a lovas metaforájának sokféle használati és értelmezési lehetőségével élt, példáját több hozzászóló is követte. Réti Mónika például a fenntarthatóság kérdése kapcsán az eltévedt lovaszt idézte emlékezetünkbe, aki körbe-körbe forog – alternatívája az előremenekülés lehet.

Zárszavában a szekció-előadó, Varga Attila összegezte az elhangzottakat, értékelve a ló és a lovas metafora felvetését és életben tartását is a szekció hozzászólásaiban. A zsóké szerepe azonban megítélése szerint még mindig megkerülhetetlen, ehhez támogató rendszerek kiépítésére, a vezetés támogatására és a jelenleg szintén hiányzó értékelésére van szükség.