Minőség és oktatásmenedzsment

Az oktatásban érdekeltek – tanulók, szülők, tanárok, oktatásirányítók – a gyorsan változó világban növekvő érdeklődést tanúsítanak az oktatás minősége iránt. A decentralizált oktatási rendszerekben a minőségfejlesztésében kulcsszerepet kapnak az autonóm iskolák, ezért ma már megkerülhetetlen probléma a minőség iskolai szintű fejlesztése, menedzselése.

Az 1960-as években az Amerikai Egyesült Államokban, az 1970-es években Nagy-Britanniában, majd Európa többi országában is egyre intenzívebben kezdtek foglalkozni az oktatás-menedzsmenttel. Fokozatosan kiépültek e menedzsment intézményei, országos és nemzetközi fórumok, szervezetek jöttek létre, amelyek a szakemberek különböző formájú, szintű együttműködésére, információcseréjére adtak lehetőséget. Az intézményesülési folyamat viszonylag fiatal szervezete az 1991-ben létrehozott European Network for Improving Research and Development in Educational Management.

Az ENIRDEM kezdetben a közép- és kelet-európai országok, majd az egységesülő európai országok szakemberei (oktatásfejlesztők, kutatók, iskolai menedzsmentben érintett oktatók, irányítók) számára teremtett hálózatszerű együttműködési lehetőségeket. A kilencvenes években kibontakozó nemzetközi együttműködés nemcsak az évenkénti konferenciák megtartására szorítkozott, hanem közös kutatási projektek kidolgozását, munkaszemináriumok szervezését, szakmai látogatásokat, iskola-menedzselési képzési programok kialakítását is jelentette.

A különböző munkák eredményeit könyvek formájában is publikálja a szervezet, s ezek sorába tartozik ‚A minőség és az oktatásmenedzsment' című kötet is, amely az 1999-es budapesti ENIRDEM-konferencia témája köré szerveződött, a tanulmányok jelentős része a konferencia előadásaiból alakult ki.

A könyv tükrözi az ENIRDEM nemzetközi jellegét, a tizenhét szerző tíz országot képvisel (Belgium, Bulgária, Hollandia, Izland, Lengyelország, Litvánia, Magyarország, Nagy-Britannia, Svédország, Szlovénia). A tanulmányok a menedzsment megközelítésében mutatják be a minőséggel kapcsolatos elméleti kérdéseket és az Európa-szerte jelentkező tendenciákat. A szerkesztők és a szerzők is érzékelik a téma divatos jellegéből fakadó buktatókat, de elkerülik ezeket széles körű elméleti alapozásra törekvő, ugyanakkor mindvégig gyakorlatorientált megközelítésükkel.

A tanulmányírók többsége az egyetemi szférához tartozik intézményesen, de sok szállal kapcsolódik a vezetőképzéshez, illetve a pedagógusképzéshez és továbbképzéshez is. Néhányan önálló vezetőképző intézményben dolgoznak. Ugyanakkor mindegyik szerző kötődik a közoktatáshoz, az iskolához, az iskolai menedzsmenthez. Valószínűleg ez a háttér teszi lehetővé, hogy a problémák megközelítésében, a témák kifejtésében szervesen összekapcsolódnak az elméleti problémafelvetések és a gyakorlati megoldás javaslatok, alternatívák. Ezért állíthatják a szerkesztők, hogy a könyv a minőség és az oktatásmenedzsment területén nemcsak általában a tudás gyarapítására nyújt alkalmat az olvasóknak, hanem a gyakorlat szempontjából is hasznos lehet.

A hazai vezetőképzésben még mindig tapasztalható elkülönülés, elszigetelődés a tanügy igazgatási, illetve menedzsment szemléletű megközelítései között. E könyv az európai vezetéselméleti nézetek, koncepciók alapján az oktatásmenedzsment irányát képviseli. Az ENIRDEM-hez kapcsolódó szakemberek láthatóan egy nyelvet beszélnek, még ha a különböző problémákról másként vélekednek is. A szerzők többsége az iskolákat mint szervezeteket döntően a „tanuló iskola" paradigma alapján értelmezi, ehhez kötődően a minőség és

az iskolakultúra szoros kapcsolatát feltételezik, ezért a kötet tanulmányaiban a minőség menedzselését illetően az iskolakultúra, illetve annak menedzselése a központi kérdés.

A könyv írói széleskörűen tájékozottak az oktatásmenedzsment szakirodalmában, írásaikban megjelenik a minőség menedzseléséhez szűkebben és tágabban is kapcsolható jelentős szakirodalom, lehetőséget nyújtva az olvasónak a célirányos, koncentrált ismeretszerzésre.

A tanulmánykötet gondosan szerkesztett. A bevezető tanulmány szerzői (*Balázs Éva* és *van Wieringe*) által felvázolt koncepcionális háttér jól áttekinthető struktúrát alkot: a minőség értelmezésének szervezetelméleti gyökerei; a szervezet és a kultúra kapcsolata; iskolafejlesztés és a személyzet szakmai fejlesztése; az iskola mint tanuló szervezet. E problémákhoz kapcsolva jelennek meg a minőség iskolai menedzselésének kérdései úgy, hogy a tanulmányírók közben az egyes országok sajátosságait is érintik.

A minőség értelmezésének gyökereit a szerzők közül többen a különböző szervezetelméletekben keresik, s ahogy a szervezeteket különbözőképpen értelmezik, úgy a minőséget és annak menedzselését is sokféleképpen látják. Több tanulmányban is vizsgálják, mennyire hatékonyak a különböző szervezetelméletek, megközelítések. Az elméleti elemzések e téren részben a Taylor-i vagy klasszikus szervezetelméletek végét, illetve kevésbé eredményes voltát emelik ki, és a nyílt rendszerként működő, az érdekeltek együttműködésére építő tanuló szervezetek előnyeit hangsúlyozzák. Erőteljesen hatott a tanulmányok íróira a koncepcionális pluralizmus Bush-féle megközelítése. Elfogadják, hogy többféle hatékony szervezet (iskola) létezik, s az adott kontextusban dől el, hogy melyik szervezettípus eredményes, hatékony. Megtalálható a szerzőknél a szervezetek (az iskolák) sok szempontú megközelítése is, az-az hogy miként lehet például az eredmények, a kliensek, a tanulási kapacitás (innováció, minőségfejlesztés) szempontjából vizsgálni a szervezeteket, s ehhez kapcsolni a minőség menedzselését.

> A hazai vezetõképzésben még mindig tapasztalható elkülönülés, elszigetelõdés a tanügy igazgatási, illetve menedzsment szemléletû megközelítései között. E könyv az európai vezetéselméleti nézetek, koncepciók alapján az oktatásmenedzsment irányát képviseli. Az ENIRDEM-hez kapcsolódó szakemberek láthatóan egy nyelvet beszélnek, még ha a különbözõ problémákról másként véleknek is. A szerzõk többsége az iskolákat mint szervezeteket döntõen a „tanuló iskola" paradigma alapján értelmezi.

Az empirikus kutatásokat bemutató tanulmányok főként esettanulmányokra épülő kvalitatív elemzések, amelyek nemcsak a minőség menedzselése szempontjából, hanem módszertani aspektusból is tanulságosak, hiszen mind a hazai vezetéselméletben, mind általában a pedagógiában kevés az ilyen jellegű kutatás.

Több szerzőnél megjelenik az a törekvés, hogy a minőség, illetve az eredményesség kapcsán elkülönítse a külső, az elszámoltatást középpontba helyező és a belső, a fejlesztésre, önfejlesztésre összpontosító értékelési filozófiát, illetve gyakorlatot. A minőségbiztosítás kapcsán többen úgy vélekednek, hogy az mindkettőt tartalmazza, de világossá kell tenni mindegyik sajátos funkcióját. A decentralizált oktatásrendszerekben a minőségorientált kultúrában három jelenséggel kell számolni: az intézmények autonómiája, változtatási képessége (innováció) és elszámoltatása. A szerzők közül többen elemzik azt az ellentmondásos helyzetet, amelyben a tanárok kiterjesztett szakmai autonómiáját az elszámoltatás, a külső követelményeknek való megfelelés és az innováció korlátozza. A szerzők a kompromisszumra törekvés jeleit keresik: miként lehet nagyobb szabadságot biztosítani a tanároknak szakmai döntéseikben, egyúttal azonban a menedzsmentnek is lehetőséget adni, hogy felelősséggel elszámoltathassák az iskolát.

A növekvő autonómia és a megosztott felelősség csak partnerközpontú együttműködés révén valósulhat meg, vélik a tanulmányírók, ezért a siker lehetőségét az iskolákban a minőségfejlesztő kultúra meghonosításával látják megvalósíthatónak. Ebben kiemelt szerepet szánnak a személyzet szakmai fejlesztésének. Az utóbbi kérdésnek számos aspektusát elemzik a szerzők, többek között kutatják, hogy milyen viszony van az iskola stratégiája és a tanárok foglalkozási ethosza között, milyen tanulási folyamatok segítik a tanárok egyéni fejlődését, hogyan kapcsolható össze az egyéni fejlődés az iskolának mint szervezetnek a fejlesztésével. A tanulmányokban bemutatott kutatási eredmények arra utalnak, hogy az eredményes iskolafejlesztésekben komplexen értelmezik a személyzet szakmai fejlesztését, a formális képzéseken túl a munkához kapcsolt tanulási modellek, az együttműködésből fakadó s támogatott tanulások, fejlesztési programok, kutató körök, minőségi körök, tréningek, értékelések stb. egyaránt fontos tanulási alkalmakként, módszerekként szolgálnak. Nincs iskolafejlesztés tanári fejlesztés nélkül, és nincs tanári fejlődés iskolafejlesztés nélkül. Számos tanulmányban találkozhat az olvasó a minőség lehetséges indikátorainak leírásával, a minőség mérésének problémáival, a minőségmérőket érintő, különböző etikai kérdésekkel, metodológiai témákkal.

A tanulmányokat áthatja az az igény, hogy ne csak a könnyen tanítható gyerekek számára lehessen hatékony iskolát szervezni. A minőségügyben a könyv szerzői tehát nemcsak a szervezetfejlesztés, az önszabályozó szervezetkultúra kialakításának kérdéseit tárgyalják, hanem azt összekapcsolják az iskola alaptevékenységének, a nevelésnek, az oktatásnak az alapproblémáival is.

Balázs ÉVA – Fons van WIERINGEN – Leonard WATSON (szerk.):
Quality and educational management. An European issue.
ENIRDEM Conference papers. Bp, 1999. Műszaki Könyvkiadó,
a Wolters Kluwer Group tagja, Bp, 2000. 247 old.

Golnhofer Erzsébet