

A VEZETÉS, MINT FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉG ÉS ESZKÖZ VIDÉKI ISKOLÁKBAN

LEADERSHIP AS A DEVELOPMENT OPPORTUNITY AND TOOL IN RURAL SCHOOLS

SÁROSI-BLÁGA ÁGNES

KAM-Regionális és Antropológiai Kutatások Központja, Csíkszereda, Románia

agnesblaga@gmail.com

Összefoglalás

A tanulmány az erdélyi magyar iskolák jelenlegi és korábbi vezetői körében végzett adatfelvétel alapján a rurális környezetben működő iskolák helyzetének elemzésével foglalkozik. Áttekinti a rurális iskolák társadalmi szerepének újrapozícionálásával kapcsolatos szakmai megközelítéseket. Az adatfelvétel alapján bemutatja az intézményvezetőknek az iskola működését meghatározó fontos aktorokhoz való viszonyulását, valamint az együttműködési, partnerségi lehetőségekhez való viszonyulásokat.

Kulcsszavak: iskolák, vezetés, rurális környezet, fejlesztési lehetőség

Bevezetés

A tanulmány egy 2017-ben végzett erdélyi adatfelvétel alapján elemzi a vidéki iskolák fejlesztési lehetőségei és az iskolaigazgatók viszonyulásmódjai közötti összefüggéseket. A jelzett kutatás kivitelezője a csíkszeredai KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja. Projektgazda a Romániai Magyar Pedagógusok Szövetsége. A témaválasztás fontosságát jelzik az iskola és a pedagógusok szerepének 21. századi változásai, amelyek vidéki iskolák és térségek esetében a városiakhoz képest eltérő, és újszerű módszerekkel kezelhető kihívásokat eredményeztek. Ebben a kontextusban egyre fontosabbá válnak a helyi környezeti igényekhez és feltételekhez igazodó oktatási intézmények, amelyek az új vidékfejlesztési paradigma értelmében nem csak az adott iskola működése, hanem a vidéki térségek fejlesztése szempontjából is kulcsfontosságú szereppel bírnak.

A vidéki iskolák fejlesztési folyamatának potenciális ágensei az iskolavezetők, akik készségeikkel, tudásukkal és kapcsolatrendszerükkel újszerű partnerségeket alakíthatnak ki, ezáltal fenntarthatóvá tehetik az intézmények működését, és

hosszútávon hozzájárulhatnak ahhoz is, hogy a politikai döntéshozók más szempontok szerint kezeljék a vidéki oktatás fejlesztésével kapcsolatos feladatokat. A tanulmány ennek a gondolatmenetnek a helytállóságára hívja fel a figyelmet a hivatkozott szakirodalmi szempontokkal, valamint a székelyföldi iskolavezetők körében végzett adatfelvétel első eredményeinek elemzésével.

Iskola, vezetés, partnerség

A rurális iskolák működésében és fejlesztésében kétségkívül a pedagógusoknak és az iskolaigazgatóknak van a legfontosabb szerepük: például az oktatási és nevelési feladatok mellett társadalomszervezés, helyi közösségi integráció, együttműködés szülőkkel és más helyi intézményekkel. Ebben a szereplőcsoportban az iskolaigazgatók egy különálló csoportot képeznek, szerepük a pedagógusokénál is komplexebb: a pedagógusi munkakör mellett az iskola adminisztrációs, tevékenység-szervezési, fenntartási, humán erőforrás menedzsment, valamint pozicionálási feladataival is kiemelten kell foglalkozzanak. Az utóbbinak az iskolát – és különösen a vidéki iskolákat – érintő, 21. századi változások és kihívások értelmében egyre nagyobb jelentősége van.

A rurális iskolák helyzetbe hozásával, és ezzel szoros összefüggésben a vidéki térségek fejlesztési lehetőségeivel foglalkozó szakmai megközelítésekben a szerzők több szempont szerint foglalkoznak a pedagógusok, valamint az iskolavezetők szerepével. Ebben a tanulmányban, elsősorban azokra a szakmai megközelítésekre történik hivatkozás, amelyek a vidéki iskolákat érintő kihívásokkal, a rurális iskola és a közösség közötti partnerkapcsolatok kialakításával, és ezekben a folyamatokban az iskolavezetők szerepével foglalkoznak (például Wallin és Newton, 2014; Lingam és társai, 2014; Bauch; Olsen, 2017). Az együttműködési partnerkapcsolatokban, valamint az iskolavezetők hozzáállásában rejlő iskolafejlesztési lehetőségekkel összefüggésben fontosak azok a szakmai megközelítések is, amelyek konkrétan az iskolaigazgatókat érintő kihívásokra fókuszálnak rurális környezetben (Plessis, 2017; Preston és Barnes, 2017).

Erdély rurális településein az iskolák működésében és sajátos vezetésében rejlő fejlesztési lehetőségek a felismerés kezdeti szakaszában vannak. A tanulmányban hivatkozott szempontok és kutatási eredmények a rurális iskolák működésével kapcsolatos szemléletváltási folyamatot támogatják.

Bauch (2001) a vidéki iskolákat érintő kihívások, nehézségek, valamint megoldási lehetőségek kapcsán foglalkozik az iskolavezetés és az iskolavezetők szerepével.

Szerinte a vidéki iskolák a városiakhoz képest nagyon sok szempontból sajátosan működnek. Ebből adódóan a vidéki iskolákban bármilyen országos szintű oktatási reform és fejlesztési kísérlet eltérő folyamatokat eredményez. Továbbá a vidéki iskolák számára nagy kihívást jelent a városi iskolák standardjaihoz való igazodás. A hivatkozott szerző éppen ezért az országos szintűtől eltérő, sajátos működési és fejlesztési megoldásokat javasol a vidéki oktatási folyamatok javítása érdekében. Ilyen például az iskolák térbeli elhelyezkedéséhez adaptált iskola-közösség partnerség modell, amely az iskolák céljainak és vezetési stílusának újragondolását teszi szükségessé. Ebben a megközelítésben konstruktivista vezetőkre van szükség, akik rugalmasok, értik a közösségi kontextust, továbbá az intézményi és bürokratikus célok helyett erkölcsi célokat tartanak fontosnak. Az iskola-közösség partnerség modell működésében Bauch (2001) hat szempontot emel ki: társadalmi tőke, helytudat, szülői involválódás, közösségi erőforrások, egyházzal, valamint vállalatokkal kialakított kapcsolat. A hivatkozott szerző szerint az iskola-közösség partnerség modell és a konstruktivista iskolavezetők a vidéki iskolákban zajló oktatási folyamatok javítását eredményezhetik, azonban nem a városi eredményekhez és az országos szintű oktatási reformokhoz viszonyítva, hanem sajátos, az adott közösségre és iskolára vonatkozó kontextusban.

A vidéki iskolákat érintő kihívások kezelésére Olsen (2017) kutatási eredményei alapján jó megoldás lehet az olyan iskolavezetők alkalmazása, akik az adott rurális környezetben születtek és nőttek fel. A hivatkozott szerző kutatásában, kvalitatív módszerekkel, két rurális iskola helyzetét elemezte, és arra a következtetésre jutott, hogy a vidéki, transzformációs vezetők olyan készségekkel, kapcsolatrendszerrel, az adott közösségre vonatkozó háttértudással rendelkeznek, amely fontos erősség lehet a vidéki iskolákat érintő kihívások leküzdésében.

Több szerző, többféle megközelítésben foglalkozik konkrétan a vidéki iskolavezetőket érintő kihívásokkal, és a vidéki iskolavezetéshez szükséges készségekkel.

Plessis (2017) tanulmányában félig strukturált és mélyinterjúk segítségével azt vizsgálja, hogy a vidéki iskolák vezetői hogyan kezelik szerepkörük összetettségét, és az ebből adódó kihívásokat. A hivatkozott szerző szerint az iskolavezetéshez minden környezetben a vezetői készségek és tudások integrációjára van szükség annak érdekében, hogy az iskolavezetők hatékonyan tudjanak reagálni a mindennapi munkájuk során felmerülő kihívásokra. Ehhez a komplex, iskolavezetői szerepkörhöz a vidéki környezet új kihívásokat rendel: például a városi iskoláktól eltérő sajátosságok, problémák, eszközhiány, földrajzi távolság. Plessis (2017) vidéki iskolavezetési gyakorlatok elemzését megcélzó kutatásának eredményei azt igazolják, hogy a vidéki

iskolák vezetői a városiaktól eltérő készségekkel kell rendelkezzenek a mindennapi munkavégzésük során, amelyet fontos volna figyelembe venni az iskolavezetők szakmai képzése során. Plessis (2017) a jól képzett pedagógusokban és iskola-vezetőkben látja a vidéki iskolák fejlesztési lehetőségeit.

Plessis (2017) megközelítéséhez hasonlóan, szintén az iskolaigazgatók szerepével, készségeivel és a vidéki környezetből adódó kihívásokkal foglalkozik Preston és Barnes (2017) tanulmánya. A vidéki iskolavezetéshez szükséges szakmai kompetenciákat és személyes tulajdonságokat prioritásként kezelő szakirodalmi anyagok áttekintésével Preston és Barnes (2017) két fő témát emel ki: (1) az emberi kapcsolatokra fókuszált vezetés, valamint (2) a vidéki iskolaigazgatók, mint a változás ágensei. A hivatkozott szerző szerint a témával foglalkozó szakirodalmi anyagok, függetlenül attól, hogy melyik témára fókuszálnak leginkább, az iskola és a közvetlen környezet közötti együttműködések fontosságára hívják fel a figyelmet.

Az erdélyi rurális iskolák vezetői körében végzett kutatás fontosabb témakörei és módszertana

2017-2018-ban a csíkszeredai KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja a Romániai Magyar Pedagógusok Szövetsége megbízására Erdély szintű adatfelvételt végzett a romániai magyar pedagógusok körében. Mivel a kutatás megtervezése során feltételeztük, hogy az iskolákat jelenleg és egykor vezető igazgatók, aligazgatók több szempontból eltérő attitűdökkel rendelkezhetnek a vezető funkcióval nem rendelkező pedagógusokhoz képest, külön kutatási modulban foglalkoztunk a vezetők véleményeit alakító tényezőkkel: (1) az iskola működését meghatározó aktorok, (2) az oktatási rendszerrel kapcsolatos meglátások, (3) a pedagógusok sajátosságainak hatása az iskola működésére, (4) az iskolai és iskolán kívüli programok/rendezvények, (5) a kisebbségi helyzet.

Jelen tanulmány a rurális – községközpontban és nem községközpont faluban – iskolák vezetőinek célcsoportján belül (n=238) két kiemelt szempont alapján elemzi a vidéki iskolák fejlesztési lehetőségeit:

- a. Viszonyulásmód az iskola működésében fontos szereplőkhöz:
 - Szülők
 - Helyi hivatalok
 - Szakminisztérium
 - Megyei tanfelügyelőség
 - Gazdasági szereplők

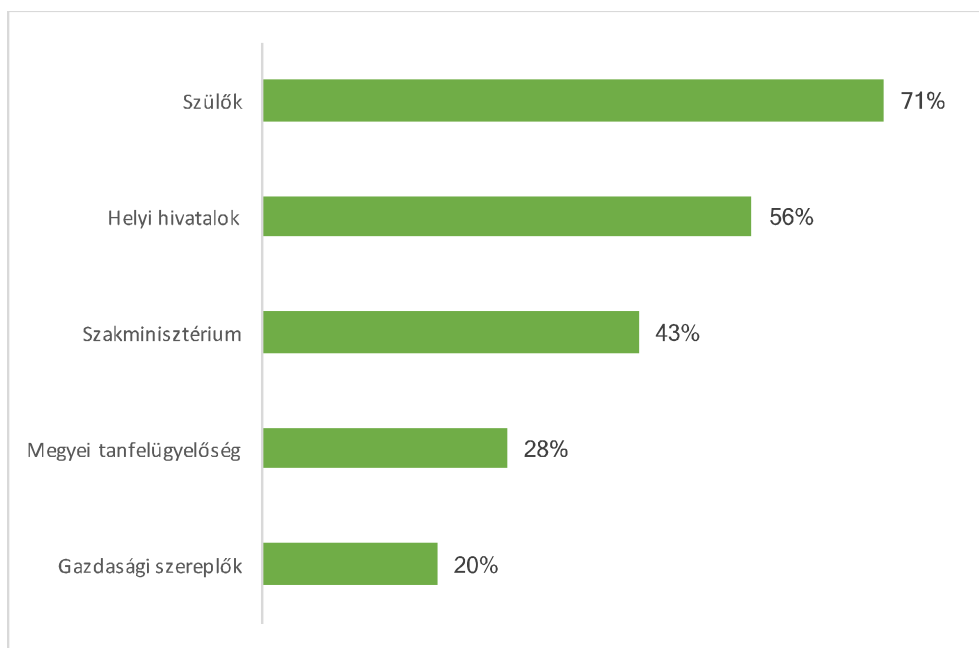
b. A vezetésben a különféle partnerségekhez való viszonyulásmód:

- Szülők
- Külföldi partnerkapcsolatok
- Megyei hivatali, politikai kapcsolatok

A viszonyulásmódokat 5-ös Likert-skálán mértük. Az adatfelvétel független változók mentén többféle összehasonlításra ad lehetőséget. Az elemzés leíró statisztikai módszereket alkalmaz.

Eredmények és diszkusszió

Az erdélyi rurális iskolák vezetőinek meglátásai alapján a szülők képezik az egyik legmeghatározóbb szereplőcsoportot: 71 százalék a „nagyon fontos” válaszok aránya. Fontossági sorrendben ezt követik a helyi hivatalok (56%), valamint a Szakminisztérium (43%). Az iskola országos rendszerhez képest regionális szintű működési lehetőségeit jelölő/jelölhető megyei tanfelügyelőséggel (28%) és gazdasági szereplőkkel (20%) való kapcsolat fontossága a megkérdezettek válaszai alapján jóval elmarad a többihez képest. Ezek az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy az iskolavezetők a mindennapi működés során megmaradnak az országos keretekhez való igazodás mellett, és ebből adódóan, föltehetően, gazdasági és politikai vonatkozásban is kevés esetben kezdeményezik az iskola működésének helyi környezethez való igazítását. Ennek okai között szerepelhet a kapacitáshiány, valamint az, hogy egyelőre még nem ismert ez a kezdeményező lehetőség, illetve nincsenek, vagy nem ismertek az ilyen jellegű modellek.

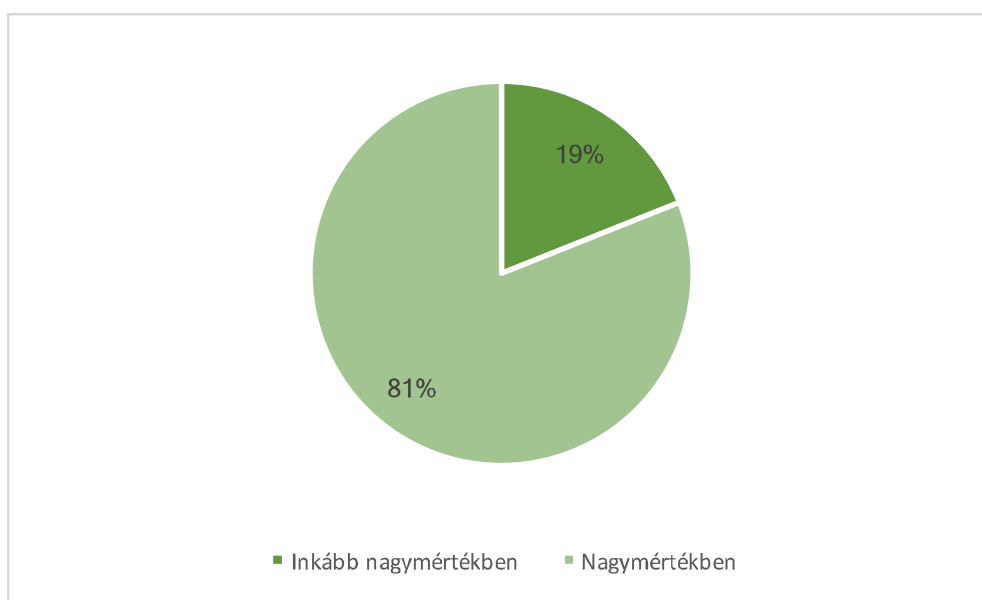


**1. ábra: Az iskola működését befolyásoló szereplők fontosságának megítélése
(a „nagyon fontos” válaszok, %)**

Forrás: saját szerkesztés

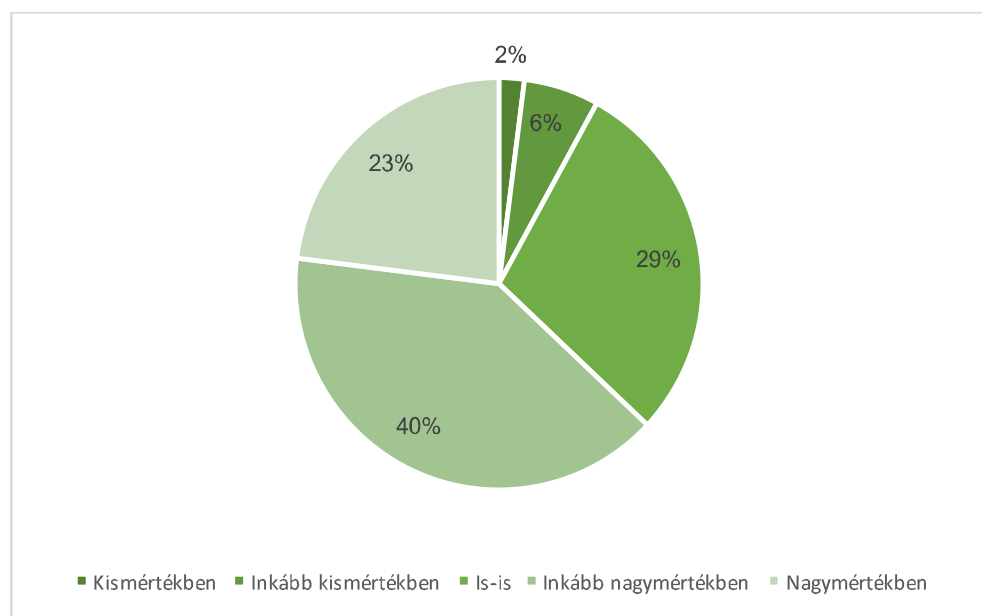
A fenti értelmezési lehetőséget igazolják a különféle partnerségekhez való viszonyulásmódok is. A 2., 3. és 4. ábrán látható, hogy a megkérdezett iskolavezetők elsősorban a szülőkkel való kapcsolatot tartják fontosnak a vezetésben: 81 százalékos a szülőkkel való kapcsolatot nagyon fontosnak tartók aránya. Ezzel kapcsolatban az iskolavezetők az 5-ös Likert-skálán nem is jelölték meg „kismértékben fontos”, „inkább kismértékben fontos” és „fontos is, meg nem is” opciókat.

A megyei hivatali, politikai partnerségeket a megkérdezettek 18 százaléka tartja nagymértékben fontosnak. Külföldi partnerkapcsolatok esetében ez az arány szinte eléri az egynegyedet. Amennyiben a Likert-skála két felső értékét együtt értelmezzük, a viszonyulásmódok egy elvi támogatottságot jelölnek a különféle partnerségek irányába, ami bizonyos területeken képezheti jól működő partnerségek alapját.



2. ábra: A szülővel való kapcsolat szerepének fontossága az iskolavezetésben (%)

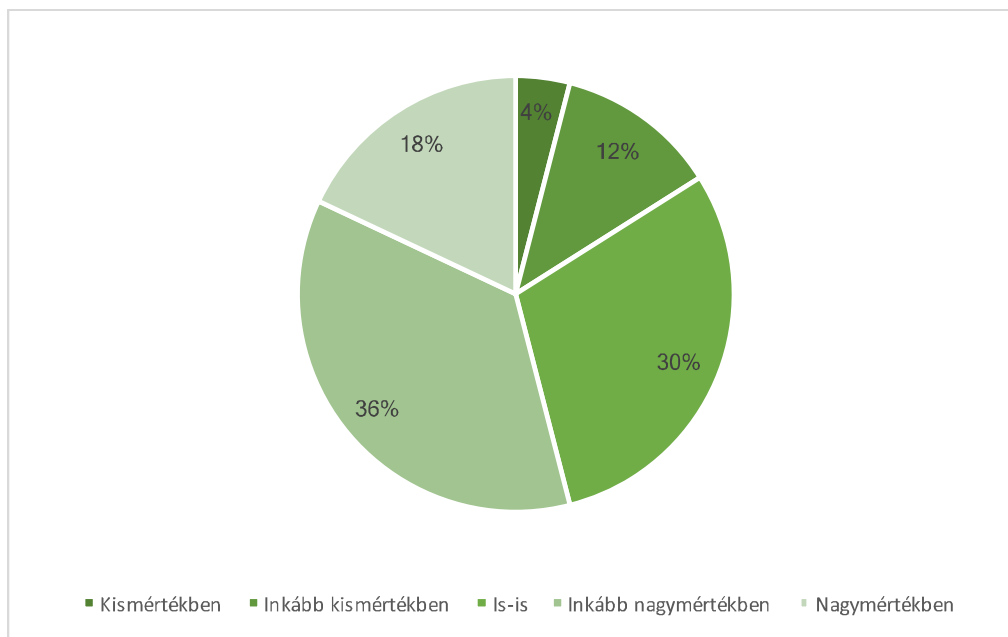
forrás: saját szerkesztés



3. ábra: A külföldi partnerkapcsolatok szerepének fontossága

az iskolavezetésben (%)

forrás: saját szerkesztés



4. ábra: A megyei hivatali, politikai kapcsolatok szerepének fontossága az iskolavezetésben (%)

forrás: saját szerkesztés

Összességében azt látjuk, hogy az erdélyi rurális iskolavezetők válaszai alapján még nagyon kezdeti fázisban van azoknak az alapvető szempontoknak a felismerése, amelyeket a rurális iskolák működésével foglalkozó szakirodalmak egy 21. századi rurális iskola működésében fontosnak tartanak: együttműködések, partnerségek. Jelenleg az iskolaigazgatóknak kevés idejük van az iskola és a helyi környezet közötti együttműködési kapcsolatok kialakítására. Feltételezzük, hogy a megkérdezett vezetők elsősorban tanárok, és a vezetői pozícióhoz jelenleg társuló adminisztratív feladatok annyira lefoglalják őket, hogy nem marad kapacitásuk másra fókuszálni. Elképzelhető, hogy sok iskolavezető nem ismer olyan modelleket, amelyekben a romániai bürokratikus oktatási rendszer követelése és szabályai mellett, helyi szinten, különálló entitásként lehet foglalkozni az iskolák vezetésével. Kutatási eredményeink és szakirodalmi ismereteink alapján úgy véljük, hogy a vidéki iskolák fejlesztési folyamatában az iskolák szerepének újraértelmezése, az iskolavezetők és a pedagógusok tehermentesítése, a vezetői szerepkör újragondolása, a más országokban és Romániában megvalósuló sikeres modellek tematizálása eredményezhet pozitív változásokat.

Jelenleg kevés adat áll rendelkezésünkre ahhoz, hogy vezetői stílusokat határozzunk meg, de az elkövetkezendő időszakban fontos volna erre nagyobb hangsúlyt fektetni, ugyanis a rurális iskolák aktuális problémái hosszútávon a települések és vidéki térségek egyéb szegmenseiben is negatív folyamatokat erősíthetnek fel.

Felhasznált irodalom

- Bauch, P.A. (2001): School-Community Partnerships in Rural Schools: Leadership, Renewal, and a Sense of Place. In Peabody Journal of Education, Vol. 76, No. 2, Reexamining Relations and a Sense of Place between Schools and Their Constituents, pp. 204-221.
- Lingam, G., Lingam, N., Raghuwaiya, K. (2014): Challenges for Rural School Leaders in a Developing Context: The Case of Solomon Islands. In International Journal of Humanities and Social Sciences Vol. 8, No. 2., pp. 372-380.
- Olsen, D. D. (2017): "Homegrown rural school leaders." PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa, 2017. <https://doi.org/10.17077/etd.st6dgkx>
- Plessis, P.D. (2017): Challenges for rural school leaders in a developing context: a case study on leadership practices of effective rural principals. Koers (Online) vol.82 n. 3.
- Preston, J. P., Barnes, K. E. R. (2017): Successful leadership in rural schools: Cultivating collaboration. The Rural Educator, 38 (1), pp. 6–15.
- Wallin, D. C., Newton, P. (2014): Teaching Principals in Small Rural Schools: “My Cup Overfloweth”. In Alberta Journal of Educational Research, Vol. 60, No. 4, pp. 708-725.

Abstract

The study focuses on analyzing the situation of rural schools, based on a research among current and former leaders of Transylvanian Hungarian schools. The study also reviews professional approaches to re-positioning the social role of rural schools. Based on the survey, presents the attitudes of school leaders to important actors determining the functioning of the school, as well as attitudes towards collaboration and partnership opportunities.

Keywords: schools, leadership, rural environment, development opportunity