

Mindehhez azonban a valóságos szereplőknek maguknak kell írni: vázlatot, szinopszist, kanavászt, azután pedig végigjártszani a saját szabályrendszer szappanoperáját, amely az érdekharcoktól, kompromisszumoktól, verbális és nonverbális presszióktól (minden oldalról!), ígéretektől és fogadalmaktól hangos próbákon, jellemes és nyilvános főpróbákon és előadá-

sokon közösen alkotott szabályok megtartásáról és megsértéséről, a szabályszegés szankcionálásáról vagy új szabály megalkotásában való szublimálásáról szól.

Ha ez nem paradigmaváltás – hát ne legyen az. Legyen egyszerűen csak a szabadság iskolája, amihez csakis az iskola szabadsága vezethet.

Papp György

## A szervezeti kultúra sajátosságai az iskolában

*Hazánkban a szervezeti kultúra alacsony színvonalú.*

*Vonatkozik ez a megállapítás szűkebb értelemben a vállalati kultúrára, de igaznak érezhetjük átfogóan egyéb szervezetekre, így az iskolánkra nézve is. E megállapításnak döntően egy közös okát lehet megjelölni. Az elmúlt évtizedekben a magyar társadalmat-gazdaságot a központi irányítás jellemezte. A gazdasági szervezetek valódi önállóságra még az 1968-as gazdasági reform után sem tettek szert. Hasonló a helyzet vizsgálódásunk területén is. Bár az 1985. évi, az oktatásról szóló I. törvény nagy lépést jelentett a közoktatási intézmények nagyobb fokú szuverenitása felé, de az állami fenntartásból következően irányításuk központi jellege megmaradt.*

Az említett törvény szelleme, valamint az 1990. évi LXV. – a helyi önkormányzatról szóló – törvény az utóbbi néhány évben jelentősen fokozta az egyes iskolák szellemi, szervezeti önállóságát, helyi érdekekhez való kötődését, és így egyedi arculatuk kialakulásának lehetőségét. A jelenleg érvényes 1993. évi LXXIX. oktatási törvény, illetve várható módosítása remélhetőleg nem okoz visszalépést e területen.

Ha a jövőben az iskolák által is óhajtott szakmai szuverenitás biztosított, akkor joggal beszélhetünk az ezt meghatározó színvonalas iskolai szervezeti kultúráról.

### A fogalmak értelmezése

Legáltalánosabban megfogalmazva „a kultúra az emberiség által történelmi fejlődése során létrehozott anyagi és szellemi termékek összessége.” (1) Egy-egy ország gazdasági és humán intézményei az adott társadalom kultúrájába ágyazódtak. Ennek

megfelelően a szervezeti kultúra az adott ország nemzeti kultúrája által is meghatározott.

A szervezeti kultúra elnevezés korántsem egységes: mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban találkozhatunk a szervezeti klíma, szervezeti stílus és egyéb megfogalmazásokkal. Bármely megjelölést is használjuk, abból az általános meghatározásból kell kiindulnunk, amit a kultúra jelent. A kultúra a gyakorlatban jelenti „az emberek együttélésének és együtt végzett munkájuknak a „termékét”, (2) így a kultúra összetett jelenség, mely egyik emberről a másikra, nemzedékről nemzedékre hagyományozódik. Terjedésének, terjesztésének és kiteljesedésének vannak spontán, esetleges és vannak társadalmilag szervezett formái. Ez utóbbinál a társadalmi és gazdasági szervezetek (oktatási, művelődési intézmények és gazdálkodó szervezetek) szerepe a meghatározó. Ha általánosan fogalmazunk, akkor azt mondhatjuk, hogy a társa-

dalom kultúrájának színtere maga az élet. Konkrétabban meghatározva: elsődleges és egyik legfontosabb színtere az iskola.

E megállapítást emelte átfogó nevelési céllá – a századforduló táján – az úgynevezett kultúrpedagógiai irányzat. Ezen irányzatnak két képviselője – *W. Dilthey* és *E. Spranger* – szerint „a nevelés feladata, hogy az embert a kulturális életben való tevékeny és alkotó részvételére készítse fel, vezesse be az egyén feletti értékek világába”. (3) Az idők folyamán ezen irányzat más nevelési elképzelése által módosult, pragmatizálódott, de egyáltalán, létével bizonyította az iskola kitüntetett szerepét a kultúra gondozása, fejlesztése és átadása területén. Így egyértelműnek tűnik, hogy az iskola mint szervezet speciális helyet tölt be a kultúra területén és ezért nem mindegy, hogy milyen szervezeti sajátosságok és speciális szervezeti kultúra jellemzi az iskolákat.

Az iskola mint speciális szervezet jellemzői:

– a tárgyi, de főként a szellemi kultúra átadója;

– olyan szervezet, melynek a terméke is ember;

– a termék visszahat a termelőre;

– az iskolai szervezet struktúrája kevésbé hierarchizált;

– a legfelső vezető (igazgató) irányító szerepe meghatározó;

– a munkaeszköz maga a pedagógus személye;

– a szervezetben zajló folyamatok technológiája egyedi és eseti, általában nem leírható.

A speciális jellemzők alapján célszerű vizsgálni a szervezeti kultúra sajátosságait az iskolában.

A téma szakirodalmának tanulmányozása során tapasztaljuk, hogy a szervezeti kultúra fő jellemzőit, illetve sajátosságait egyes szerzők egymástól eltérően közelítik meg. A különböző osztályozások, illetve értelmezések közül azokat célszerű kiemelni, melyek általában az iskolára mint speciális szervezetre leginkább jellemzőek.

A feladat megoldását nehezíti az a tény, hogy az iskolarendszert, bár láthatólag

egységes egész – mivel általános célját tekintve a rendszer minden egysége egy cél érdekében szerveződött –, az egyes iskolatípusokat tekintve mégis lényeges eltérés jellemzi.

E dolgozat keretén belül elsősorban azokat a meghatározókat kell kiemelni, melyek döntően minden iskola szervezeti kultúráját jellemzik. Az iskolák szervezeti kultúrájának elemzése során először *Handy* értelmezéséből indulhatunk ki, aki szervezeti kultúrán a szervezetbe milyen beágyazódó hiteket és meggyőződéseket érti, melyek az alábbi kérdésekre adnak választ:

– Milyen módon szervezzük a munkát?

– Hogyan gyakoroljuk a hatalmat?

– Hogyan jutalmazunk?

– Hogyan irányítsuk az embereket?

– Milyen tervezés szükséges, milyen előrelátással?

– Milyen arányban várható a beosztottaktól az engedelmesség és kezdeményezés?

– Mennyit számít a munkaidő betartása, az öltözködés?

– A szabályok és eljárások a fontosak vagy az eredmények? (4)

A kérdésekre adott válaszok alapján *Handy* a szervezetek négy fő típusát határozza el, és ezeket az erő, a szerep, a feladat és a személy kultúrájának nevezi. Minden tipizálás – így ez is – tulajdonképpen egy merevebb sablonba szorítást jelent. Szerencsére az egyes szervezetek élete, kultúrája ennél sokkal színesebb, így a tipizálás a domináns jellemzők osztályába sorolását jelentheti.

Az előzőekben az egyes típusokra leírtak alapján az iskolák szervezetére általában a feladat és a szerepen alapuló szervezeti kultúra a legjellemzőbb.

A feladattípusú kultúra jegyeit megvizsgálva azt látjuk, hogy e kultúra döntően a mátrix-szervezetekre jellemző. Ilyen szervezetek az egyes iskolatípusokon belül a nagyobb szakképző iskolák (iskola – tanműhely – kollégium – műszaki fenntartó részleg – gazdasági részleg). Egy ilyen szervezeti egységet a mátrix-szervezetre jellemzők szerint célszerű működtetni, illetve ez irányba kell fejleszteni. E típusok

fő törekvése a feladathoz szükséges erőforrások és a megfelelő emberek megfelelő szinten való működtetése meglehetősen nagyfokú önállósággal.

A szakképző iskolák szervezete is ezt igazolja, mert az egyes egységek élén, illetve középvezetői szintjén már nem elég a hagyományos pedagógiai feladat teljesítése, hanem attól eltérő, de az iskola pedagógiai funkcióját előtérbe helyező műszaki-gazdasági feladatok önálló megoldása is elengedhetetlen. Az egyes egységek kapcsolata szoros, ezért fontos, hogy „szükséges koordinációról az egységek maguk gondoskodnak (team-munka keretében), a felső vezetésnek nem kell napi ellenőrzést gyakorolnia felettük”. (5)

Mint már jeleztük, a feladattípusú szervezet legjellemzőbb iskolafajtái a szakközépiskolák, szakmunkásképző intézetek, de ide sorolhatók a nagyobb és szakmai-pedagógiai szempontból tagoltabb gimnáziumok és a komprehenzivitásra törekvő oktatási intézmények. A kulturáltság színvonalát a csapatmunka minőségében lehet értékelni. A jól kialakult munkában háttérbe szorulnak a szerepek, és meghatározóbbá válik a személy és annak szakmai kompetenciája. Az iskolai szervezet struktúrátlansága miatt a csapatmunkában a hierarchiában elfoglalt hely nem annyira meghatározó. A munkatársak szakmai megítélése a feladatmegoldás eredményességétől függ. Másik fontos jellemzője a kultúrának az egyes szakmai egységek és tevékenységek közötti megfelelő színvonalú koordináció. Ennek során a viszonylagos önállóság mellett az egyes csoportok sajátos céljainak elérését folyamatosan egyeztetni kell más csoportok vagy személyek munkájával.

Konkrét példán érzékeltetve: Az iskolai tanműhely termelési céljainak összhangban kell lenniük az elméleti oktatással, illetve az iskola általános nevelési elveivel. Ugyanez mondható el egy nyelvi vagy más specializációval működő gimnáziumról, ahol a specializáció teljesítése nem akadályozza az általános célok megvalósítását. E koordinációs tevékenységnek nemcsak megfelelő színvonalúnak, hanem folyama-

tosnak is kell lennie. A döntően ilyen meghatározottságú kultúra – a színvonal egyenletes biztosítása és fejlesztése miatt is – feltételezi a megfelelő anyagi forrásokat és a hozzáértő szakembereket. A ki-egyensúlyozottan és eredményesen működő iskolák ezért is igyekeztek a központi forrásokon túl egyéb forrásokat felkutatni. Ilyen források az alapítványok, a szakképzési alap és a gazdasági társaságok közérdekű kötelezettségvállalásai.

Természetesen a döntően feladattípusú szervezett kultúrával működő iskolákban is észlelhetők más szervezeti kultúrák jellemzői. Itt az iskola sajátosság szervezeti helyzetéből adódóan elsősorban a szereptípusú kultúra sajátosságai észlelhetők. Ilyen például az igazgató kitüntetett irányító szerepe. A szereptípusú szervezeti kultúra elsősorban az alapfokú oktatásban és a kisebb középfokú intézményekben válik meghatározóvá, ahol a szerepek meghatározottsága miatt „jellemzőnek tekinthetjük az erőteljes szabályozottságra való törekvést mind a munkamegosztás, mind a hatáskör kialakításánál”. (6) Ennél a típusnál a szervezeti struktúra hierarchizáltabb. Ez a kultúra őrzi meg leginkább az iskola hagyományos jellegét.

A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők:

- a történeti háttér és annak ismerete;
- az iskola típusa és oktatási szabályai, szerveződése;
- jelentős események;
- az iskola nevelési-oktatási célrendszere;
- a környezet hatása;
- az emberi tényezők szerepe.

Ezeknek a befolyásoló tényezőknek együttes hatása adja azt az iskolát körülvevő sajátos légkört, egyéni arculatot, mely az iskola belső világát a tanárok egymáshoz, a tanulókhöz és a környezethez való viszonyát szervezeti kultúráltságban is jellemzi.

### Történeti háttér

Az adott, kialakult iskolai szervezeti kultúra az intézmény múltjában gyökerezik. Ennek pozitív értelmű mindennapi minősítése a „nagy múltú iskola” szóhasználattal jelenik meg. Ez jelenti az idők fo-

lyamán spontán vagy tudatosan kialakított, az iskola belső életét befolyásoló értékrendet. Ezek az értékek megjelennek az oktatási és nevelési feladatok végrehajtásában, az iskola folyamatosan fejlesztett célrendszerében. Jelenti továbbá az iskola szereplőinek – tanulók, tanárok, gazdasági és technikai dolgozók – történetileg is kialakult és bizonyos mértékig rögzült viszonyát, mindennapi érintkezési módját. A szervezeti kultúra egyben tartalmazza a történetileg létrejött értékek megőrzését, a mindenkori közösség ilyen irányba történő orientálását. Konkrétabban olyan mindennapos vagy alkalmi szokásokról van szó, amelyeket az iskola közössége hagyományként őriz.

Az iskola szervezeti kultúráját jelentő hagyományokat A. Lewin két osztályba sorolta:

1. A meghatározott élet- és munkaformákat rögzítő hagyományok. Ilyenek az iskolai ünnepek, ügyeletek, ismétlődő rendezvények, szakmai és tanulmányi versenyek, tantestületi és diákkirándulások, a találkozások végzett növendékekkel, nyugdíjas munkatársakkal, ilyen a szakmai továbbképzések rendszere.

2. A magatartásnormákat és az együttélés normáit rögzítő hagyományok. Példaként említhetők: az idősebbek gondoskodása a fiatalokról, az udvariassági szabályok alkalmazása a mindennapi érintkezésben, a feladatok teljesítésének pontossága, a szakmai és általános vitakultúra színvonala. (7)

A történeti hagyományok jelenthetnek egy, az iskolát pozitívan minősítő „nemes konzervatizmust”, de kevésbé szerencsés helyzetben a további fejlődés gátjává válhatnak.

#### **Az iskola típusa és oktatási szabályai, szerveződése**

A szervezeti kultúrát markánsan meghatározza az iskola típusa, mert az determinálja, hogy a bevezetőben említett általános kultúra közvetítőjeként milyen műveltségtartalmak átadására vállalkozhat, másrészt, hogyan tudja ezt tárgyi feltételein és a szubjektív alanyain (pedagógus-tanuló-szülő) keresztül megvalósítani.

Valószínűleg emiatt olyan jelentős az eltérés az egyes iskolák között szervezeti kultúrájuk összetevőiben és színvonalukban. Ha csak végiggondoljuk, hogy mennyire eltérő helyzetben vannak az egyes iskolák az általános iskolától a gimnáziumon át a szakképző iskolákig, látható a változók rendkívül széles skálája, és ezek sajátos konkrét rendeződése.

A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők:

– az iskola tanulóinak összetétele egyrészt felkészültség, másrészt szülői háttér szempontjából, ideértve a szülők gazdasági, anyagi hátterét is;

– a pedagógusok összetétele, az iskola célrendszeréhez igazodó szakos ellátottsága, nevelői és tanári felkészültsége, anyagi megbecsültsége;

– az a sajátosság, hogy az iskola a továbbtanulásra is felkészít-e, vagy befejezett képzést biztosít.

Az előzőekben kiemelt néhány szempont is bizonyítja, hogy azonos iskolatípusokon belül is más-más szervezeti kultúra alakul ki, például egy elit és egy átlagos gimnázium, vagy egy műszaki, illetve egy művészeti szakközépiskola esetében. A szervezeti kultúrát sokszínűbbé teszi, ha az iskola a komprehenzivitás felé haladva két vagy több iskolatípust egyesít.

#### **Jelentős események**

Az alkalmanként vagy rendszeresen következő jelentős események nélkül fokozódik a szakmai beszűkülés veszélye. Az iskolai élet sajátos időrendje, kötöttségeinek ismétlődése még a legfelkészültebb és legérdeklődőbb pedagógusban és a gyerekekben is monotonia érzetét kelti. Ennek oldásában segít egy-egy jelentős iskolai esemény.

Rendkívül fontos, hogy az iskola szintjére váljon magas színvonalú és lehetőség szerint országos szintű tanulmányi versenyeknek (SZKT, OSZTV, regionális és országos szaktárgyi versenyeknek). Hasonló szerepet töltsön be, ha az iskolában több-kevesebb rendszerességgel szakmai, tudományos előadásokat, vitaesteket szerveznek. A humán műveltségterület (irodalom

– zene – képzőművészet) rendszeres jelenléte is nélkülözhetetlen.

### Az iskola nagysága, szerkezeti tagoltsága

Általában az a felfogás uralkodó, hogy az úgynevezett „mammutiskolák” vezethetetlenek, s nem igazán töltik be maradéktalanul iskolai funkciójukat. Témánk szempontjából nem indokolt erősíteni vagy cáfolni e vélekedéseket. Tényként kell kezelnünk, hogy az iskolák tanuló- és pedagóguslétszámban, szakmai és tantárgyszerkezetben igen eltérőek egymástól. E helyzetet tudomásul véve kell vizsgálnunk az iskola nagysága és szervezeti kultúrája közötti összefüggéseket.

A kisebb létszámú, homogénebb szakmai és tantárgyszerkezetű iskolák döntően szereptípusú szervezeti kultúrát mutatnak. Meghatározó az igazgató irányító szerepe, mivel át tudja fogni az iskola minden részletét. A legfontosabb elvárás a pedagógustól a klasszikus tanári szerepnek való megfelelés. Ahogy eredményesen tud működni egy ilyen típusú iskola egy kiszámítható, lassan változó, jól befolyásolható környezetben, úgy ilyen jellegű szervezeti rendszerrel egy nagy iskola nem tud működni. Az ilyen nagyságrendű iskolákban az igazgató – minden részletre kiterjedő – irányító szerepe szükségszerűen szűkül. Ezzel együtt ki kell alakulni egy erősebb iskolai struktúrának. A többrétű feladat megjelenése miatt előtérbe kerül a szakmai kompetencia fontossága, a viszonylagos döntési önállóság és a csoportmunka-jelleg. Vagyis az úgynevezett nagy iskolák szereptípusú kultúrával eredményesen nem működtethetők, a feladattípusú szervezeti kultúrának kell meghatározóvá válnia.

### Az iskola nevelési-oktatási célrendszere

Az előzőekben is jeleztük, hogy a szervezeti kultúra szempontjából sem mindegy az iskola képzési célja. A továbbtanulást, az elmélyültebb műveltségterület átadását célzó iskola eredményesebb lehet szereptípusú szervezeti kultúrával.

Itt a „termékek”, vagyis a tanulók közvetlenebb visszahatásából következően szükség van a pedagógiai folyamatok nyomon követésére, egyes elemeik ellenőrzésére. A praktikusabb és közvetlenül a termelési gyakorlatra felkészítő intézmények a feladattípusú kultúrával eredményesebbek. Ezek az iskolák a gazdasági helyzethez való szükségszerű igazodásuk miatt a feladatorientáltságukkal rugalmasabban alkalmazkodhatnak az esetleg gyorsan változó feltételekhez.

### A környezet iskolakultúrát formáló hatása

Leginkább az a követelmény szokott megfogalmazódni, hogy az iskolának legyen kisugárzó hatása környezetére. Ez az elvárás jogos, de azt is tudomásul kell venni, hogy a közvetlen környezet is jelentős befolyással bír az iskolára. Más-más az iskolával szembeni elvárás egy városi és egy falusi, egy döntően értelmiségiek által lakott és egy munkás vagy „leépült” lumpen környezetben. Ez a környezeti hatás is jelentős befolyással lehet a szervezeti kultúra bizonyos típusainak a kialakulására. Nagyvárosi értelmiségi környezet a szereptípusú szervezeti kultúra dominanciáját erősíti, míg a kétkezi dolgozókat megjelenítő környezet a feladattípus-jelleget erősíti.

### Az emberi tényezők szerepe

Minden szervezetben meghatározó az emberi tényező szerepe. Hangsúlyozottan így van ez az iskolában is, hisz ott a szervezet terméke is, munkaeszköze is az ember. Az iskolában is – mint minden szervezetben – a tanárok, tanulók és vezetők akkor elégedettek az adott intézmény szervezeti kultúrájával, ha az számukra elfogadható, ha ott jól érzik magukat és elvárásaik többségükben teljesülnek.

A legjobban megfelelő szervezeti kultúra kialakításában a kulcsemberek – az igazgató, esetleg helyettesei, a munkaközösség-vezetők – orientációja mérvadó. Az igazgató kitüntetett szerepével célszerű kicsit részletesebben foglalkozni, mert a szervezeti kultúra kialakításában meghatározó az ő vezetési stílusa és munkájának

alkotó jellege. Az igazgató által képviselt – és remélhetőleg döntően demokratikus stílus mintegy konvertálódik a tanulókra.

Az iskola egyik legfőbb kulturális értéke, ha a vezetés alkotó jellege szervesen beépül az intézmény szervezeti kultúrájába. Pietrasinski „alkotó vezetésen a kollektív tevékenység olyan irányítását érti, mely jelentősen előmozdítja a haladást az adott hatáskörben, valamint a beosztottak fejlődését.” (8) Ha az igazgató és pedagógusai ezt a vezetési stratégiát követik, akkor vélhetően eljuthatnak az iskolai szervezeti kultúra olyan szintjére, „mely az adott intézmény (közösség) eredményeit optimalizáló rendszer megteremtését segíti.” (9)

Befejezőként megállapíthatjuk, hogy az iskolai szervezeti kultúra jó színvonalú kiépülésére és tartós értékévé válására elsősorban olyan iskolai szervezetben van le-

hetőség, amely szakmailag önálló, ezért a szervezeti kultúra tekintetében is szabad mozgásteret van.

*Szabolcsi Ferenc*

#### Jegyzet

- (1) Új Magyar Lexikon 4. kötet 278. fc. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest, 1962.
- (2) *Szervezet pszichológiai szöveggyűjtemény*. KLTE Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék D 294 fc. Debrecen
- (3) Bajkó M. – Vaskó L.: *Egyetemes és magyar neveléstörténet*. 160 fc. T.K. 1980.
- (4) *Szöveggyűjtemény* 298 l.
- (5) Dobák Miklós és munkatársai: *Szervezeti formák és koordináció*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1992, 74. p.
- (6) Uo., 32. p.
- (7) Lewin, A.: *A nevelés rendszere*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1973, 73. p.
- (8) Pietrasinski, Z.: *Alkotó vezetés*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1977, 21. p.
- (9) Uo., 31. p.

## Az iskola szolgáltatószerepe Angliában

*A téli hónapok az ünnepvárás mellett az új iskolába készülődést, a felvételik izgalmát jelentik minden új iskolába igyekvő diákot nevelő család számára az egész világon. „A szülő mondja meg, hogy milyen iskolát akar gyermekének, az iskola feladata pedig, hogy szolgáltatást nyújtson az igényeknek megfelelően” – hangzik el manapság egyre többször.*

A mai magyar iskolának tehát az életünket behálózó nélkülözhetetlen szolgáltatások egyikévé kell válnia. Csak az az iskola lehet működőképes, amely elsődrendűen szolgálja a diákokat. Ez utóbbi gondolat akkor erősödött meg bennem, amikor 1995 novemberében a Veszprémi Egyetem vezetőtanár-képzési programjának keretein belül tanszéki koordinátorként részt vettem a Leedsi Egyetem háromhetes, módszertani továbbképző kurzusán.

Angliában az oktatás elsődleges fontosságú kérdés, szolgáltatószerepe számos tekintetben megfigyelhető. Minden iskolát köteleznek arra, hogy állítson össze egy kb. 20–30 oldalas ismertetőt, melyet a szülők a környék minden iskolájából megkap-

nak, s ezután döntenek az általuk legjobbnak ítélt intézmény mellett. Törvényes joguk az általuk kiszemelt iskolát választani, bár a túljelentkezés határt szabhat a választásnak. Ilyen esetben előnyt élvezhet az, akinek a testvére például már az adott intézményben tanul, illetve egyházi iskolák esetében az egyházközösség papja is ajánlhat valakit. Az iskolai ismertető bemutatja az igazgatótanács tagjait és a tanárokat. Megtudhatjuk, hogy ki az iskola gazdasági igazgatója, káplánja, ki az elsősegély-nyújtási felelős, az étteremvezető, a könyvtáros, a speciális foglalkozást igénylő diákok nevelője stb. Megismerhetjük belőle az iskola történetét, céljait, az ezek megvalósítása érdekében tett erőfeszítése-