

## AZ INTEGRÁLT MŰVELŐDÉSI INTÉZMÉNYEK KIALAKULÁSA, IRÁNYÍTÁSUK PROBLÉMÁI, TARTALMI ÉS JOGI KÉRDÉSEI

Azokról az intézményekről lesz szó, melyeket hivatalosan /a rendeletek nyelvén/ kissé hosszadalmasan de pontosan több funkcióju nevelési-művelődési és sport intézményeknek neveztek. A közhasználatban a nevelési központ és a komplex intézmény elnevezés terjedt el. Vészi János szellemesen az "alfa" nevet adta nekik. /Rögtön fel is hívom a figyelmet e gondolatkör alapvető, összefoglaló munkájára, Vészi János könyvére, melynek a címe: Alfa születik. A Tankönyvkiadó adta ki 1980-ban./ Végül eldőlt, hogy az új intézmények homlokára ez a név kerül: általános művelődési központ. Az integrált művelődési intézmények tehát az általános művelődési központok. Mivel a funkciók és az intézmények integrációjának a művelődés és a nevelés hazai pályáin más megnyilvánulásai is vannak, helyes volt ezt mindjárt az elején leszögezni. Az elnevezés körüli bizonytalanságok egyébként azt is jelzik, hogy új minőség jelentkezett, amelyet pontosan kell megnevezni s úgy, hogy a meglévő, működő közoktatási és közművelődési intézménytípusokkal való azonossága, és a tőlük elválasztó különbsége az elnevezésben valamiképpen megnyilatkozzék.

Látnunk kell továbbá, hogy a közoktatás és a közművelődés együttműködése, illetve teljesebben: a köznevelés és a közművelődés funkció- és intézményrendszerének egymásra hatása, sőt integrációja nem azonos azzal a funkcionális és intézményi integrációval, amelyet az általános művelődési központok a reményeink szerint megvalósítani hivatottak.

Az általános művelődési központok az integráció egyik, bár valószínűleg a legteljesebb formáját alkotják. A köznevelés és a közművelődés együttműködésének ezen kívül még számtalan formája van, s ezek a formák nyilvánvalóan gazdagodni fognak. Nincs mód rá, s nem is feltétlenül szükséges az együttműködés számára új, sajátos intézménytípust létrehozni. A meglévő intézményi keretek között az együttműködés számos formája megvalósítható. De feltétlenül szükség van az általános művelődési központok kifejlesztésére, s nemcsak azért, mert az együttműködés, az együttműködés legteljesebb megvalósulásának lehetőségét valóban ezek a - mindeddig különlegesnek számító - intézmények nyújthatják, hanem azért is, mert köznevelési-közművelődési tennivalóink számára jól körülhatárolható feltételek között az általános művelődési központok a megfelelő intézmények, s méginkább azért, mert működésük új perspektívákat nyithat a permanens művelődés, permanens nevelés kibontakozása elé.

Szólni fogok arról, hogy az általános művelődési központ, mint sajátosan integrált funkcionális egység és intézménytípus egyben új iskolamodell és közművelődési intézménymodell is, vagy legalább ennek letéteményese. A jövő iskolája fénylik fel lehetőségeiben. Lehet, hogy csak álmaink, lehet hogy racionális megfontolásaink, de mindenképpen valami új, aminek irányába törekednünk kell. Kísérleti modellek nélkül nem tudunk a jövőn /lehet, hogy a legtávolabbi jövőn/ gondolkodni. Jövő-tudat nélkül, csupán a közvetlen holnapra figyelve nem érdemes a közoktatás ügyeivel foglalkozni. Az utóbbi évtizedekben hazai közoktatásunk két kísérleti iskolamoddellel dicsekedhetett: a szentlőrinci iskolával és az un. Bokányi iskolával Budapesten. Ma mindkét kísérlet válságban van. A szentlőrinci iskola körül kialakult problémák széles körben ismertek, hiszen elég nagy sajtóvisszhangja volt. Így aztán az általános művelődési központokban rejlő kísérleti lehetőség az egyetlen út ebben a pillanatban, amelyen a modell vagy modellek felépítése felé, viszonylag biztonságosan elindulhatunk. De még ez a sajnálatosan privilégizált helyzet sem jelenti azt, hogy közoktatásunk jövőjének csupán erre vagy ezekre a modellekre lenne szüksége, amelyeket az általános művelődési központokban dolgozhatunk ki.

Gondolkodásunk könnyen és szívesen abszolutizál. Ezért már itt az elején hangsúlyoznom kell, hogy az általános művelődési központ, mint majdani iskolamodell, a jövő iskolája számára sem az egyetlen megoldás. Nagyon üdvös lenne, ha minél több modell-variációt teremthetnénk. S közöttük az egyik az általános művelődési központ lehetne.

## I.

Az együttes szerepre összevont /összevonható/ és eggyé kovácsolható intézmények a következők: az általános iskola, az alapellátó művelődési otthon és a közművelődési könyvtár. Bekapcsolódik az együttesbe az óvoda is. Az iskolarendszer adott szerkezetében sem lehet kizárni más iskolai fokozatok és típusok illetve más nevelési intézmények bekapcsolódását. /Máris működik úttörőház, általános iskolai diákotthon, s terveznek gimnáziumot is az általános művelődési központ keretében./ Az iskolai fokozatoknak megfelelően kap helyet az iskolai felnőttoktatás. A feladatok körébe tartozik az iskolán kívüli felnőttoktatás aktuálisan szükséges ágazatainak kifejlesztése: a szakmai továbbképzéstől - esetleg a szakmai képzéstől - a politikai képzésig, továbbképzésig. Nélkülözhetetlen részét képezik a testnevelési és sportlétesítmények, s ezzel a testi nevelés legtágabb értelemben felfogott teljessége. A közművelődési és a vele összekapcsolható szolgáltatások köre kiterjedhet a mozira, s akár a tanulók és a közvetlen környék olcsó közétkeztetését megoldó "vendéglátóipari egység" működtetésére is. Ilyen az összevonas intézményi és tevékenységi alapsémája, amely világosan mutatja, hogy olyan egységes intézmény létrehozása a cél, amely együttesen látja el a felnövekvő és a felnőtt nemzedékek nevelésének, művelődésének feladatait, céljaiban és tevékenységében egyszerre differenciáltan és integráltan. A permanens művelődés, a permanens nevelés folyamatának jelentős területei koncentrálnak által egyetlen intézménytípusba, amely egyúttal közvetlen társadalmi környezetének közösségi központja is. A világon

számos helyen működnek már ilyen jellegű intézmények, egymástól különböző társadalmi közegben, különböző funkciókkal, különböző strukturával és hatókörrel. Abban azonban megegyeznek, hogy tevékenységük egyaránt kiterjed a felnövekvő nemzedékek és a felnőtt nemzedékek nevelésére, művelődésére, és közvetlen társadalmi hatókörükben a lakosság közösségformáló központjává kívánnak válni.

Az általános művelődési központok - ha talán nem kizárólagosan, de lényegüket tekintve mindenképpen - az un. kulturális alapellátást megvalósító intézmények összevonása útján keletkeznek, feladatuk az alapellátás biztosítása. A kulturális ellátás közoktatási területén az óvoda és az általános iskola tekinthető alapellátó intézménynek. Szükség szerint azonban elképzelhető a magasabb ellátási szintet képviselő közoktatási intézmények bevonása is. És mindez a közoktatás adott intézményrendszerében elfoglalható helyére vonatkozik. Az általános művelődési központ, mint intézmény, s méginkább az amit képvisel: a funkcionális integráció egy majdani, s a jelenlegitől bizonyára különböző közoktatási intézményrendszerben is helyet talál magának. Mi több, valószínűleg előfutára és előkészítője a közoktatási és közművelődési intézményrendszer átalakulásának. Már ebben a pillanatban is idegen test az egymástól elkülönülő, két ágra szakadó közoktatási és közművelődési rendszerben, amely kétféle igazgatási és gazdálkodási mechanizmussal, kétféle szemlélettel, más-más normákkal stb. működik. Ha kiharcolja helyét, át is alakítja némileg az intézményrendszert. Ha jól működik, további átalakulásokra kényszerítheti. Az általános művelődési központok története mindenesetre úgy kezdődött, hogy a kis települések és a városi lakótelepek, kompakt lakónegyedek számára képzeltük el az általános művelődési központok kifejlesztését, dinamikus intézménytípust teremtve e településtípusok dinamikus változó művelődési igényeinek kiszolgálására. Ezek az igények itt az alapellátás szintjén jelentkeznek, s jelenlegi intézményszerkezetünk /felépítését és telepítését tekintve/ szintén az alapellátás szintjén s a kis

településeken, valamint a városok kompakt települési egységeiben teszik a leginkább szükségessé - és az adott intézményi szerkezetben lehetségessé is - az általános művelődési központok létrehozását.

Az általános művelődési központok története úgy kezdődött, hogy a funkcionális integráció céljainak megfelelő új építésű épületek /a programadók a megfelelő angol terminuszt nevelési központnak fordították/, létrehozásáért indult meg a küzdelem. S folytatódott azzal a belátással, hogy a régi szemlélet szerint épült és már működő épületekben elhelyezett intézmények összevonása is lehetséges, ha azok térbeli távolsága egymástól nem oly nagy, hogy a közös tevékenység során áthidalhatatlan lenne. Vagyis nemcsak az integrált funkciók számára épült komplexum adhat alkalmas teret a mindent előlről kezdő integrált nevelési-művelési program számára, hanem a már meglévő épületek is teret adhatnak a tevékenységüket fokozatosan integráló általános művelődési központoknak. Különben sem lehet a funkcionális integrációt egy csapásra megvalósítani. Kiindulni abból kell, ami létezik. A legtökéletesebben megoldott - speciálisan az integráció céljaira kiépített - térelrendezés sem ment meg attól, hogy az integráció ne integrációként, csupán a funkciók egymás melletti, együttes működésével induljon. Igaz, gyorsítja és növeli az integráció kibontakozását és lehetőségeit. A program tehát ma már egyaránt magában foglalja a régi épületekben kifejlesztendő általános művelődési központok és az új, speciális épületekben kifejlesztendő általános művelődési központok tervét. Gazdasági lehetőségeinket ismerve be kell látnunk azt is, hogy a hangsúly az előbbiekre esik. Bár az nemcsak a nyolcvanas évek gazdasági szorítása következtében került a meglévő épületekre. Az általános művelődési központokban benne rejlik a lehetőség az adott kapacitás koncentrálására, hatékonyabb kihasználására. Ez nem takarékosági szempont, hanem a fejlesztés megindítása. Nincsen olyan ország, mely képes lenne közoktatási és közművelődési intézményhálózatának épületeit akár egy évtizeden belül is kicserélni. Sokkal hosszabb folyamat lehet ez, prosperáló gazdasági feltételek között is. Miért ne lehet-

ne utat nyitni a funkciók integrálódásának kifejlesztésével az integráció számára pontosabban megfelelő épületek felépítésének? Talán jobb, ha a tevékenység kívánja az épületet, mintha az épület kívánja a tevékenységet. Az új építészeti megoldások alkalmazása mégsem várathat magára. A tevékenység integrációja és az "integrált épületek" emelése nem egymásutáni, de egymással összefonódó feladat. A komplex, több funkcióra alkalmas terek kiképzése, tehát az épület alkalmassá tétele arra, hogy ne csupán egyfajta hagyományos intézménytípus követelményeinek feleljen meg, hanem egyszerre több-félének, nemcsak az integrált tevékenységmodellhez való alkalmazkodás szempontjából fontos, hanem hosszú távon gazdaságosabb, és az épületet az erkölcsi avulás ellen jobban biztosító megoldás. Ezért az általános művelődési központok kifejlesztésének programja magában foglalja az ún. kiegészítő építkezések inspirálását, vagyis azt, hogy a meglévő épület vagy épületegyüttes építészeti bővítése már a komplexitás igényei szerint történjék. Az alapellátás szintjén az építési igényeket ne különálló épületek vagy hozzátoldások emelésével oldják meg, ne osztálytermet építsenek, ne szakköri szobákat, könyvtárat vagy klubot, mozit stb. Inkább több funkcióra alkalmas kiegészítő épületeket vagy teljesen új általános művelődési központokat tervezzenek.

## II.

Az intézményi egység, s ami ezzel egyet jelent, a differenciált működés egysége elképzelhetetlenné teszi, hogy az elődintézmények változtatás nélkül megtartsák régi /eredeti/ karakterüket. Nemcsak szerkezeti-szervezeti vagy igazgatási értelemben, hanem munkájuk jellegét, stílusát, a feladataikat tekintve is. Biztosnak látszik, hogy az általános művelődési központtá váló közoktatási és közművelődési intézmények előtt, tevékenységük integrálása kapcsán, új lehetőségek nyílnak meg, amelyek lényegesen átformálhatják jelenlegi arculatukat. Ebben az értelemben tekintünk az általános művelődési központokra

úgy, mint új iskolai és közművelődési intézmény-modellre. Ha az iskola felől közelítjük, akkor a jövőnek szóló iskola-modell, ha a közművelődési intézmények felől, akkor a jövőnek szóló közművelődési intézmény-modell, de a maga egységében mindenképpen előzmények nélküli integráció.

Az általános művelődési központ, mint funkcionális egység, mint integrált intézmény olyan iskola-modell kidolgozásának lehetőségét adja a kezünkbe, amely a közművelődés irányába nyitott. Ez a nyitottság egyben társadalmi nyitottságot jelent, hiszen iskolán kívüli társadalmi tevékenységet /iskolán kívüli művelődést/ kapcsol be az iskolai nevelésbe, illetve kiterjedtebb társadalmi tevékenység keretei közé helyezi az iskolai tevékenységet. Olyan tevékenységformák válhatnak a nevelés számára hozzáférhetővé, amelyek a hagyományos iskolai nevelő-oktató munkánál bővebb lehetőségeket nyújtanak a "nyitott" tantervek kínálta mozgékony megvalósítására. Az intézményi szerkezet egyenesen inspirálja a tantervek rugalmasságát. A tanulók személyiségét szélesebb tevékenységmezőben lehet fejleszteni, és személyiségük fejlődését számosabb tevékenység alapján és differenciáltabban lehet megítélni, hiszen megnő a pedagógusok által tervezhető és irányítható tevékenységek választéka. Az intézményi szerkezet a nevelési-oktatói folyamatok megszervezésének új formáit alakíthatja ki, és új eljárások kifejlesztésére inspirálhat. Nem valószínű, hogy az a modell, amelyet az általános művelődési központ sugall, ellentmondana azoknak a modellezési törekvéseknek, melyek a munka irányába kívánják megnyitni az iskolát, illetve amelyek - ezzel együtt - a szocialista nevelőiskola létrehozásán fáradoznak. Ellenkezőleg, bizonyos, hogy összeilleszthetők, illetve az általános művelődési központok nevelési tartalma és eljárásrendje velük együttműködve alakítható ki.

Az általános művelődési központ pedagógiai nyitottsága olyan társadalmi nyitottságot tételez fel, amely magának az intézménynek a társadalmi nyitottsága. Elméleti megfontolásaink szerint ugyanis az általános művelődési központnak kö-

zösségi központtá kellene válnia, amely integráns része a lakóterület társadalmi életének, átszövik egymást. Ez már nem a hagyományos /és a jelenlegi/ intézményi attitűd. Közösségi-demokratikus fórum lehet az általános művelődési központ, művelődési funkcióin keresztül a társadalmi élet minden szféráját érintheti. /A politikait is, a gazdálkodásit is stb./ A demokratikus közösségi centrum vagy fórum, amely valóban integráns a közösségben, nem a "másság", hanem az azonosság jegyeit viseli. Képes átszűrni magán a közösség mozgásait, valódi társadalmi háttere van stb. Nem tudom persze, hogy mennyi ebben az utópia. A program azonban adott. Meg kell próbálni. S a próbálkozás azt jelenti, hogy a pedagógiai nyitás programja mindenekelőtt az intézmény társadalmi megnyitásának programját igényli. Az alakuló komplex intézményeket legelőbb valamiképpen közösségi intézményekké, a közösségi demokrácia megtestesítőivé, integránsaivá kell fejleszteni.

Bizonyos, hogy az általános művelődési központok közösségivé válása, demokratizálódása kudarcokkal terhes folyamat lesz. De nem várhatjuk meg a társadalom közösségi jellegének megerősödését és a demokratikus strukturák, működési módok kibontakozását, hanem az általános művelődési központok kifejlesztési programját is fel kell használnunk e folyamat ösztönzésére. Természetesen tudomásul kell vennünk, hogy minden általános művelődési központ a társadalom szövetében kezdi életét, amely olyan, amilyen. Vagyis adott strukturák és működési módok rendjében. Sőt maga is metamorfózisok útján alakul ki, amelyek ellentmondanak szándékolt létezési módjának, mint ahogy a komplex intézmény maga is ellent kell mondjon korábbi önmagának.

Mindez természetesen teorie, amely ráadásul nem is teljes, véglegesen kidolgozott. Inkább csak a gondolkodás erővonalait mutatja. Azt hiszem azonban, hogy így van rendjén. Igazából csak a funkcionális integráció kifejlesztésének folyamatában fogjuk megtudni, hogy mi is a funkcionális integ-



ráció. A társadalmi és pedagógiai nyitottságért harcolva fogjuk megfogalmazni, hogy valójában mi ez a nyitottság. Az elmélet és a gyakorlat, a gyakorlat és az elmélet - és így tovább - összefonódva alakítja ki újra és újra modelljeinket, a modellek pedig a gyakorlatot. Ebben a folyamatban még a kudarcok is szükségesek. S minden eredménytelenség eredménynek számít. Kizár, elvet lehetőségeket, utakat. Persze mi élő társadalomban, élő intézményrendszerben kísérletezünk. Kérdés, hogy meddig tolerálják próbálkozásainkat.

### III.

Mindeddig lehetőségeim szerint pontos választ igyekeztem adni arra a kérdésre, hogy mi az általános művelődési központ. Sikerült talán a fogalom belső összefüggéseire is rámutatnom. Előadásomnak első két fejezetében - valamilyen színvonalon - megjelent az általános művelődési központok nevelési-művelődési tartalma, mely nem más, mint a nevelés-művelődés funkcionális integrációja, az intézmény közvetlen társadalmi környezete felé nyitott közoktatási-közművelődési tevékenységrendszer. Részleteit tekintve még megfogalmazásra vár a gyakorlat elméletet érlelő próbálkozásaira. Az általános művelődési központok integrált tevékenységének rendje sohasem fog "Pallasz Athéné-ként" kifejlett szépségével s teljes fegyverzetben kipattani írógépeiket gyötrő teoretikus "zeuszok" fejéből. A funkcionális integrációt - némi elméleti segítséggel - a gyakorlatban kell kitalálni. Ennek feltétele bizonyosan az, hogy primér formájában valamiképpen létre jöjjön egyáltalán az az intézményi keret, amelyet általános művelődési központnak nevezhetünk.

Ne legyünk illúziók rabjai. A köznevelés és a közművelődés jórészt intézményekhez kötődik, integrációjuk lehetősége pedig integrált intézményekhez. Mint egy vita kapcsán e témában már hivatkoztam rá, a nevelést-művelődést - sőt az egész társadalmat - intézményeitől oly szívesen megfosztó Ivan Illich,

az intézményesített művelődés legkritikusabb kritikusa, amint a minden jelenvaló teljes tagadása után pozitív választ igyekszik adni arra a kérdésre, hogy akkor tehát miképpen művelődjön a társadalom? - maga is kénytelen intézményeket kreálni, illetve különféle intézményekhez kapcsolni a művelődést. Bele kell törődnünk, hogy a köznevelés és a közművelődés javítása intézmények javítása is, az intézményeknek pedig szervezeti, igazgatási, pénzügyi, jogi, egyszóval hivatali keretei vannak. Az általános művelődési központok többféle hivatali működési rendet egyesítenek, vagy inkább egyesítenének, ha olyan egyszerű lenne a hivatali rendszereket integrálni. Hivatali szempontból más az óvoda és az iskola, más a művelődési ház, más a könyvtár, más a sportlétesítmény, más a mozi... S be kell látnunk, hogy igazgatási, jogi szempontból valóban sok az apróbb-nagyobb probléma: a statisztikai jelentések rubrikáitól a munkatervi év meghatározásán át a munkáltatói jog gyakorlásáig, a gazdálkodásig vagy pl. a pedagógusok, a népművelők, a könyvtárosok s a sportlétesítményekben dolgozók évi rendes szabadságának dilemmájáig. Nem szólva most részletesen arról, hogy az iskolában és az óvodában, a könyvtárban, a közművelődési intézményben és sportlétesítményben igazgatásilag pontosan körülhatárolt működési rend van érvényben, s minden tekintetben egyik sem veheti figyelembe a másikat. A funkcionális integráció érdekében azonban integrált működési rendre van szükség, amelyet szabályozni és igazgatni kell. Azt kell mondanom, hogy természetesen nem a köznevelési-közművelési feladatok vannak az igazgatási szabályokért, hanem az igazgatási szabályok a köznevelésért-közművelődésért. Csak-hogy ez túl általános igazság. S hozzá kell számítanunk a sokat emlegetett - és valóban létező - bürokráciát, az éppen érvényben lévő igazgatási, jogi szabályozók és a szabályozást végző tisztviselők merev ragaszkodását saját kompetenciájukhoz. A bejáratos hivatali irányítás régióiban bizony eléggé megmerevedett - ráadásul többféle - szabályozó rendszer egyeztetésére és átalakítására van szükség. Az általános művelődési központ olyan intézmény, amely egyik irányítási ágazat keretei közé sem fér be, de mivel ezek az irányítási ágazatok nem alakulnak át /nem is alakulhatnak át/ még egy ilyen nagy

horderejü kísérlet kedvéért sem, a dilemmákat nem tudjuk feloldani: az általános művelődési központot a meglévő igazgatási ágazatok közé kell beékelnünk.

A funkcionális integráció intézményi megtestesülése elkerülhetetlen. Mindenfajta integrációs próbálkozásnak az a feltétele, hogy létrejöjjenek olyan primér intézmények, amelyekben próbálkozni lehet. Az ilyen intézmények azonban az adott hivatali-igazgatási strukturába kaphatnak helyet, mivel más hivatali-igazgatási struktúra nem áll rendelkezésünkre. Az ellentmondás nyilvánvaló. Mégis vállanunk kell.

Az ellentmondást azonban enyhíteni, a bürokratikus szorítást tágitani lehet. Illetve - ha csak erre van mód az intézményesített társadalomban - az inadekvát bürokratikus szorítást adekvát bürokratikus szorítással lehet felváltani. Igaz, ez sem megy könnyen és máról holnapra. Az adekvát hivatali szabályozás természetesen sokkal jobb az inadekvát szabályozásnál. Az ellentmondás enyhítése tehát nem a bürokratikus keretek tágitását jelenti, hanem az általános művelődési központok számára megfelelő bürokratikus keretek elemeinek fokozatos felépítését. Azzal a reménnyel, hogy a mind megfelelőbb hivatali szabályozás, amelyet az integrált tevékenység lépésről lépésre kikényszerít, egyszer eljut odáig, ahol már valódi lehetőséget enged a valódi társadalmi autonómia közösségi önszabályozásának.

Nem kétséges, hogy az általános művelődési központok belső fejlődésének ez a taktikája a realitásokat mérlegelő taktika. De az sem kétséges, hogy visszatartó hatásu, hiszen minden integrációs lépést a funkciók terén abban a keretben lehet elkezdni, amit a hivatali szabályozás éppen megenged. Olykor rá kell jönni, hogy sokkal többet enged, mint azt a paragrafusok megszokott, bürokratikus szemléletű kezelése alapján feltételezünk róla. Máskor meg kell keresni a minden szabályozás dróttakadályai között megbúvó átjárókat. Csak azt nem szabad kijelenteni, hogy lépni lehetetlen. Az általános művelődési központok vezetésének már ma is ebben van legfőbb nehézsége.

S a hivatali szabályozókhöz való aktív alkalmazkodásban van az általános művelődési központok igazgatóinak legfőbb zse-nialitása.

Az előrehaladás szakaszos lesz. Az általános művelődési központok működése az adekvát bürokratikus szabályozásnak mindig újabb elemeit kényszerítheti ki.

Az induló feltételek már megvannak. A Minisztertanács már rendelkezett az integrált intézmények létrehozásáról. A hajdan még különváltan élő két minisztérium, az oktatási és a kultúrális, közös irányelveket adott ki létesítésükről és működésükről. Megszületett a legkonkrétabb szabályozás is a művelődési miniszter 119/1981./M.K.13/MM. sz. utasítása, amely az "intézményi felállás" szervezeti, igazgatási, jogi - ha tetszik a kifejezés - hivatali kereteit teremti meg. /Nem az integrált köznevelési-közművelődési funkciók működésének leírása, hiszen rendeletileg a funkcionális integrációt nem is igen lehet létrehozni és kormányozni./ Ugy is mondhatjuk, hogy az utasítás elhárított bizonyos igazgatási, jogi, szóval hivatali akadályokat az általános művelődési központok kifejlesztése elől, illetve megteremtette kifejlesztésük hivatali feltételeit.

Az integrált intézmények mozgalma nem ezzel az utasítással indul, ha jól számolom, hat-hét éves múltra tekint vissza, s az utasítás már a gyakorlati törekvések során kialakult igényeket és tapasztalatokat is figyelembe vehette. A törekvő intézmények /az országban száz körüli a számuk/ egyike-másika már túl is fejlődött azokon a szervezeti, igazgatási, jogi igényeken, amelyeket az utasítás most kielégít. De az utasítás a legalapvetőbb és legáltalánosabb indulási feltételeket valóban megteremti, egységes hatályt alkotva az általános művelődési központok kifejlődése számára, elhárítva a mozgalom elől az elsődleges bürokratikus akadályokat.

Tudomásul kell vennünk, hogy a "hivatalnak" is megvannak a maga jogai, s így valóban szükség van az általános mű-

velődési központok igazgatási modelljének /sőt: modelljeinek/ kísérleti kidolgozására is. Így érhetünk lassan oda, hogy új, tágabb és speciálisabb szervezeti, igazgatási, jogi /tehát hivatali/ keretek alakulhatnak ki az általános művelődési központokban, amelyeket majd egy újabb miniszteri utasítás fog egyszer kodifikálni.

Nem mondhatom, hogy az utasítás elég gyorsan és minden bürokratikus körülményességtől mentve látott napvilágot. Ugy látszik, hogy az igazgatási-jogi szemlélet tényleg nehezen szakad el attól, amit önmagának besulykolt, hogy ti. többféle igazgatási ágazat, többféle intézményrendszer működik saját, speciális szabályokkal, külön-külön, csak önmagára érvényes rendeletekkel. Most pedig olyan intézmény felett kell bábáskodni, amely valamennyihez hozzátartozik. Azt sem mondhatom, hogy az utasítás mindent megoldott, minden akadályt elhárított. S az általa nyújtott lehetőségek hatályát az időben nem tudom előre vetíteni. Az azonban mindenképpen bizonyos, hogy segítségül használva ezt az utasítást, a funkciók integrálásához hozzá lehet kezdeni.

#### IV.

A program előtt most három feladat áll.

Az első feladat az, hogy valóban meg kell adnia a "hivatalnak", ami a "hivatalé". Az igazgatási szabályokkal behatárolt körülmények között meg kell találni az általános művelődési központok igazgatásának legmegfelelőbb eljárásait, és fel kell építeni az irányítás szervezetét. Valószínűen nem is egyfélé, hanem alkalmazkodva a mindenkori helyi sajátosságokhoz annyit, amennyi lehetségesnek vagy szükségesnek látszik. Ebben az összefüggésben szoktunk az igazgatási modell, illetve modellek kidolgozásáról beszélni. Gondoljuk meg, hogy egyrészt a különféle ágazati szabályok összehangolásáról van szó, ami még a 119-es utasítás birtokában sem egyszerű hivatalve-

zetési feladat, másrészt - s ez a fontosabb! - minden általános művelődési központon belül úgy kell megszervezni a munkát, hogy a sokat emlegetett funkcionális integráció fokozatosan kibontakozzék. Új munkaszervezési formák és új munkaformák kiépítése kezdődik. A mindaddig önmagukba zártan igazgatott társult intézményekből kell egységes intézményt: egységesen vezetett intézményt létrehívni. A múltat és a jelent kell egy egészen más jövővé alakítani. S ez még akkor is így van, ha netán /mint Pécsen és Debrecenben/ már nem működő intézmények összevonásából alakul ki az intézmény, hanem már új objektum kizárólag neki szánt épületben kaphat helyet. Hiszen olyan bürokratikus nomenklatura és igazgatási előírás nem létezik ma még, amely az általános művelődési központokat kodifikálná. /A 119-es még nem ilyen./ Az általános művelődési központ, mint új intézménytípus, jogilag még nem létezik. A tanügyi, a testnevelésügyi, a közművelődésügyi állami igazgatás - az országos igazgatási szervektől a megyeiéig - még csak próbálgatja, hogy mit kezdjen velük. Egyelőre nem óvoda, nem iskola, nem könyvtár, nem művelődési ház, nem sportlétesítmény, nem mozi, hanem általános művelődési központ akar lenni olymódon, hogy az óvoda, az iskola, a könyvtár, a művelődési ház, a sportlétesítmény, a mozi feladatait maradéktalanul, de még azon túl is teljesíti, mert mindegyiket gazdagítja a másik eszközeivel, munkaformáival, személyiségformáló hatásrendszerével. Azt hiszem, ez az általános művelődési központok működésének lényege. A bürokratikus kötöttségen túl ez azt is jelenti, hogy a funkcionális integrációnak mindenképpen az integrálandó funkciók maradéktalan teljesítéséből kell kiindulnia. Mindenekelőtt létre kell hoznia azt, amit integrálnia kell.

Ezen a ponton feltétlenül utalnom kell az igazgatás és a politika nyilvánvaló ellentmondására. A politika, jelesen a széles értelemben vett művelődéspolitikai felismerte a funkcionális integrációt, és ennek egyik megvalósulásaként az általános művelődési központok kifejlesztésének szükségét, a felismerést politikai programmá dolgozta ki. A bürokratikus apparátus /az igazgatás/ azonban lemaradt a politika igényei

és programja mögött, vagy inkább nagyon nehezen, lassan, olykor kedvetlenül követi a politikát, esetenként nem restell bürokratikus akadályokat állítani a politika megvalósulása elé. Ez az állapot nyilván a bürokrácia /az igazgatás/ öntörvényeiből fakad akkor is, ha történetesen szocialista bürokráciának /igazgatásnak/ nevezzük. Az általános művelődési központok ügyét képviselve megfigyelhettem azoknak az irányító szervezeteknek a jánus-arcát, melyek egyszerre alkotnak és alkalmaznak politikát, valamint igazgatási szabályokat, szóval amelyek egyszerre politikai és igazgatási szervek is. Mint a politika letéteményesei a legtöbbször /mert akadtak értetlen kivételek is/ messzemenően értették, értik és élni akarják azt a párthatározatokban és állami programban megfogalmazott politikát, amelynek egyik praktikus következménye az általános művelődési központok kifejlesztésének programja. Hivatalként azonban nehezen tudnak /s erre is tudok példát: nem is nagyon igyekeznek/ kiszabadulni bürokratikus kötelékeikből.

A második feladat az általános művelődési központok intézményi tartalmának kifejlesztése, vagyis a funkcionális integráció fokozatos megvalósítása. Azt kell elérni, hogy az általános művelődési központok - differenciáltan és integráltan - tudják tervezni és kézben tartani a hatókörükbe tartozó terület, a lakóközösség művelődését, nevelését. Szóval azt, hogy valóban és minden tekintetben a művelődés-nevelés központjává váljanak. Ehhez a "kifelé" irányuló integrációhoz azonban létre kell hozniuk a maguk "belső" integrációját. Nemcsak szervezeti és szervezési integrációként, hanem valóban funkcióik integrációjaként. Ez pedig egyenlő az óvodai, az iskolai, a könyvtári, a művelődési házi, a sportlétesítményi, a filmszínházi funkciók egymásrahatásának kidolgozásával. Nemrég így fogalmaztam: mindegyiket gazdagítani kell a másik eszközeinek, munkaformáinak, személyiségformáló hatásrendszerével. Ebben a "belső" integrációban van elrejtve az iskola "mássága", vagyis egy újtipúsú iskola modellje. S mivel a "belső" integráció az iskolát olyan funkciókkal integrálja, amelyek

a közvetlen társadalomra nyitottabbak, mint az iskola maga, az így kialakuló iskolamodell az eddigieknél mindenképpen nyitottabb iskola modellje lesz.

A harmadik feladat pedig ennek az iskolamodellnek a kifejlesztése a tudományos kutatások eszközeivel. Az erre irányuló eddigi törekvéseink sok mindennel indokolható kudarca nyilvánvalóvá tette, hogy nincs mód az iskolamodell-kutatások frontális megszervezésére. A reális megoldás, a kétágú előrehaladás lesz. Az egyik ágon néhány kiválasztott általános művelődési központban a tudományos kutatások szabályai szerint, tudományos kutatók irányításával szabályos modell-kísérletek indulnak. A másik ágon az általános művelődési központok elméletileg támogatott fejlődése vezet el - nyilván az előbbieknél fokozatosabban és tudományosan menetközben nem dokumentálhatóan - a másféle iskoláig, amely az általános művelődési központok működési elvének megfelel. Fel kell tételoznünk, hogy az a folyamatos innováció, amely így kialakul, szükség-szerűen egyfajta iskolamodell kialakulásába torkollik. Más út valószínűleg nincs. A funkcionális integráció szükségszerűen megtermi a maga iskoláját. S ha nem, akkor nem lesz funkcionális integráció, nem lesz általános művelődési központ sem. A folyamatos innovációt természetesen az általános művelődési központok folyamatos kondicionálásával kell az erre hivatott elméleti bázisnak /az OPI-nak, a Népművelési Intézetnek, a Könyvtártudományi és Módszertani Központnak, valamint valamely sportelméleti intézetnek/ segítenie.

A Művelődési Minisztérium 18 intézményt választott ki, amolyan minta-intézményként. Közülük kerül majd ki a tudományos kutatások két-három bázisintézménye. A többi 15-16 kiválasztott általános művelődési központ közvetlen segítséget kap belső fejlődéséhez a minisztériumi háttérintézményektől. Az innovációba bekapcsolódnak a tanár-népművelő- és könyvtárosképzéssel foglalkozó egyetemek és főiskolák neveléstudományi és népművelési, valamint könyvtártudományi tanszékei. A központi erőfeszítésekből ennyire futja.



Mi lesz a többivel?

Azt reméljük, hogy a minta-intézmények mintát tudnak adni a többieknek, és hamarosan megtaláljuk a módját annak, hogy a mintákat szélesebb körben alkalmazni lehessen. Az általános művelődési központok ügye mozgalommá vált. A miniszteri utasítás után különösen megerősödött, és elterjedt a szándék az új típusú intézmények alakítására. A kezdeményezések száma ma már több a száznál. Bizonyos azonban, hogy a létrehozásukat szorgalmazó megyei irányításnak nemcsak a létesítés még mindig szűkös feltételeit kell biztosítani, hanem a tartalmi kibontakozáshoz is segítséget kell adnia. S ezt megteheti, hiszen van hová fordulnia municióért.

A szándék könnyen félre csúszhat. Az általános művelődési központok létrehozásának programja - a nagy helyi neki-buzdulásban - formális programmá válhat. Egészen pontosan egyszerű bürokratikus, szervezési programmá, amelyben egy meglévő adminisztratív lehetőség mentén megalakulnak az általános művelődési központok, létrejön az intézményi integráció, de csupán intézményi integráció marad, újfajta igazgatási képlet, amely soha nem fejlődik "külső" és "belső" funkcionális integrációvá. Az igazgatás és a politika között húzóóó demarkációs vonal formális megnyitása még belefér a hivatali alkalmazkodás tűrőképességének határaiba.

Gondolhatjuk azt, hogy az új intézményi forma majdcsak szükségszerűen kikényszeríti az új funkcionális tartalmat. Némi változást automatikusan bizonyosan hozhat. A spontaneitás lehetőségei azonban végesek, az új minőség, amelyet legalább megközelíteni illenék, túlságosan új ahhoz, hogy - akár csak helyi - koncepció nélkül megszülethessék. A koncepció kialakulásának menete nyilván sehol sem lesz rövid menet. A megfontoltságot és a hosszú menetet senkitől sem lehet számon kérni. Sokkal inkább a türelmetlenséget vagy a megfontoltság hiányát, amely egyben a koncepció hiányát jelenti. Megragadva az igazgatási képlet szintjén, az általános művelődési központ cégtáblája akár le is kerülhet az intézmé-

nyek faláról. Igaz viszont, hogy ha nem éri el valamely formálisan megalakított integráció az elképzelt színvonalat, az együttműködés bizonyos formáit nyilván megteremti. S ez olyan eredmény, amiért érdemes volt próbálkozni. Mégis tisztában kell legyünk azzal, hogy az együttműködésnek, sőt az integrációnak vannak az intézményi integráción kívül más útjai is. Szemléletünkben és törekvéseinkben azonban tisztáznunk kell az azonosságokat és a különbségeket.