

BÁCSI JÁNOS

INTÉZMÉNYVEZETÉS ÉS MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS

A vezetésről, irányításról, igazgatásról, vezetőről, igazgatóról,¹ minőségbiztosításról, minőségirányításról, innovációról² sokféle definíciót, leírást találunk a szakirodalomban. A téma szempontjából az *intézményt egy homeosztát rendszernek, a vezetőt, a vezetést a homeosztát rendszer komparátorának fogom tekinteni, a minőségirányítást pedig a homeosztát rendszer ellenőrzőjének.*

A homeosztázis³ fogalma az orvostudományból került át más tudományágakba. A homeosztázis egy olyan önszabályozó rendszer, amely a külső és/vagy belső állapotok változására úgy reagál, hogy megváltoztatja a hatások következtében saját állapotát annak érdekében, hogy a rendszer önmaga működését az optimális szinten tarthassa. A legtöbb rendszer vagy gép működése leírható homeosztázisként. Például a hűtőszekrény is felfogható ilyen rendszerként, vagyis az optimális állapota mondjuk a mélyhűtőnek – 20 és -25 °C között van. Ha külső hatásként csökken a konyha hőmérséklete, a kompresszor kikapcsol, hogy a belső hőmérséklet az optimális határok között maradjon, ha pedig a külső hőmérséklet emelkedik, a hűtő „bekapcsolja” önmagát, hogy az optimalitás fennmaradjon. A háziasszony pedig – mint minőségbiztosító – időnként ránéz a hűtőre, hogy optimálisan működik-e, és ha azt tapasztalja, hogy nem, állít a gombokon, vagy ha nagy a baj, szerelőt hív. Az iskola is leírható homeosztát rendszerként, ahol mondjuk az optimális működés a következő paraméterekkel jellemezhető:

- Megfelelő számú szülő választja gyermekének az adott iskolát, vagyis az iskola népszerű.
- A tanulók többsége (az adott iskola befejezése után) abba az intézménybe nyer felvételt, ahová jelentkezett.
- A tanulók jól érzik magukat az iskolában, szeretnek oda járni.
- A szülők elégedettek az iskola által nyújtott nevelés és oktatás módszereivel és színvonalával.
- A nevelők jól érzik magukat az iskolában, elégedettek a feltételekkel és a lehetőségekkel.
- Az iskolafenntartó elégedett az adott oktatási intézményével, az iskola működéséhez biztosítja a feltételeket.
- Az iskola jól szerepel az országos kompetenciaméréseken.

Lehetnek folytatni, finomítani a felsorolást, én csak az általam leglényegesebbnek ítélt összetevőket emeltem ki. *Az iskola minőségirányítási rendszerének kidolgozása éppen ezeket a paramétereket fogja felmérni, részletezni és finomítani.* Ha az előzőekben felsorolt hét paraméter bármelyike „értékében megváltozik” negatív irányba (nincs elég jelentkező gyermek, nem veszik fel a végzős diákokat stb.), a rendszer meghibásodik, vagy működése leáll, ha a paramétereket nem sikerül az optimális szintre visszaállítani.

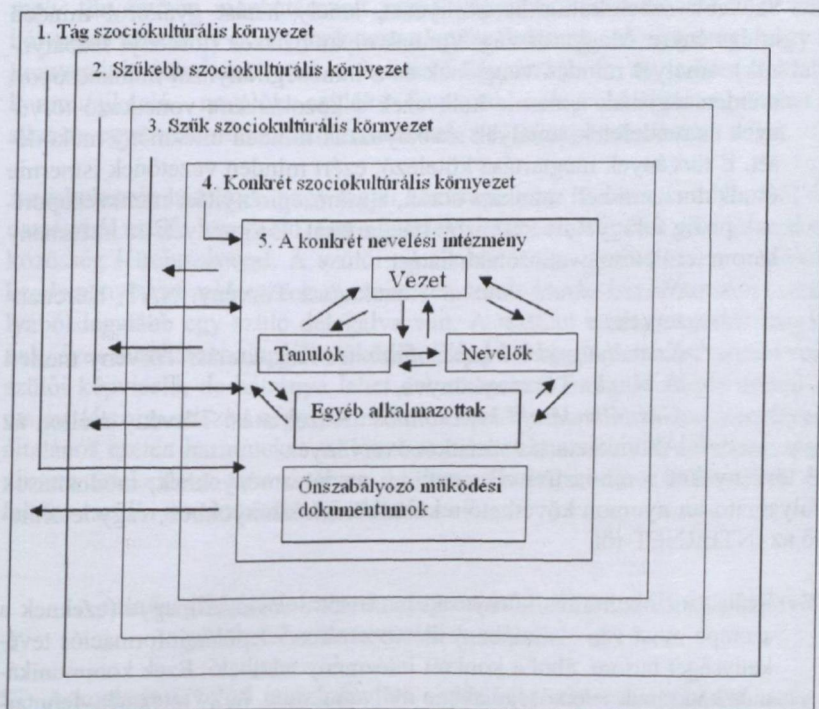
„A homeosztát mint általánosított fogalom feltételezi, hogy van egy mérőeszköz, amely a rendszer állapotairól tudósít. Ez egy komparatátorba, egy összehasonlító eszközbe vezet át: ha eltérést talál, akár plusz, akár mínusz irányba, akkor különböző beavatkozások jönnek létre. Ezek a beavatkozások csillapított értékkel egészen addig tartanak, míg a mérő azt nem találja, hogy az érték a komparatátornak megfelelő értékhatárok között marad ...”⁴

A fenti idézetből kiderül – ha elfogadom, hogy az iskola homeosztát rendszer -, hogy a vezető, az iskola igazgatója - egy olyan „mérőeszköz” (komparatátor), amely összehasonlít, mér, és ha szükséges, beavatkozik, vagyis dönt annak érdekében, hogy a rendszer, az iskola optimálisan működjön. A beavatkozásoknak (döntéseknek, határozatoknak) azért kell csillapított értékűeknek lenni, mert a radikális beavatkozás vagy tönkretesz a rendszert, vagy egészen új rendszert hoz létre. (Persze szülehetnek ilyen döntések is, ekkor vagy megszüntetnek egy iskolát, vagy összevonnak iskolákat, vagy átszervezik.) Természetesen az igazgató nem tud mindent mérni, nem érzékelhet minden problémát, ezért használ „mérőeszközt”, *ez a mérőeszköz pedig a közoktatásban nem más, mint a minőségirányítást végző munkacsoport által összeállított elégedettségvizsgálat-sorozat.*

Fontos, hogy a rendszer állapotában akár negatív, akár pozitív elmozdulást érzékel a „mérőeszköz”, mindig legyen beavatkozás, vagyis döntés. A rendszer állapotának negatív elmozdulása esetén ez a döntés nem is szokott elmaradni. Pozitív elmozdulás esetén sem maradhat el, ilyenkor kell a vezetőnek dicsérni, jutalmazni. Lehet olyan mértékű a pozitív elmozdulás (tanulmányi versenyeken kiemelkedő eredmények, jó továbbtanulási arány stb.), amikor a rendszer paramétereit célszerű átállítani, vagyis módosítani a pedagógiai programot, vagy az SZMSZ-t stb., mert például tagozatos osztályt akarunk létrehozni, vagy bizonyos tárgyat csoportbontásban tanítani stb. Ilyen esetben a rendszer az új paraméterek alapján működik, azokat ítéli a vezető optimális értékeknek.

Ezek alapján még tovább pontosítva meghatározásunkat: *Az iskola igazgatója egy olyan homeosztát rendszer komparatóra, aki folyamatosan ellenőrzi a minőségirányítási munkacsoporttal a rendszer állapotát, és ha a paraméterekben eltérést tapasztal, beavatkozik (dönt) annak érdekében, hogy a rendszer optimális működését fenntartsa.* A következő kérdés, hogy milyen külső és belső hatások érik a rendszert (az iskolát), amelyek következtében a paramétereket korrigálni kell, valamint milyen csatornán keresztül, milyen formában és kiktől érkeznek ezek a hatások. A rendszer optimális állapotát ratifikáló paraméterek kommunikátumban (az iskola működését szabályozó dokumentumok) rögzítettek.

A rendszert, és a rendszert érő hatásokat az 7. számú ábra mutatja.



7. ábra: Iskolai rendszer, rendszert érő hatások

A minőségirányítási munkacsoport másik fontos feladata, hogy figyeljen az 7. sz. ábrán bemutatott külső és belső hatásokra, jelezze előre azok várható hatását.

1. A rendszert (az iskolát) érintő legtágabb külső hatásrendszer, amit tág szociokulturális környezetnek minősíték: Európa. Az EU-hoz való csatlakozás már szükségessé teszi olyan dokumentumok ismeretét (egységes vizsgarendszer, képesítési követelmények az EU-ban, szakképesítés elfogadásának feltételei, várható pályázatok, kiemelt ajánlások stb.) a minőségirányítási munkacsoport számára, amely optimális működést biztosít iskolájának.
2. Szűkebb szociokulturális környezet, amely hatást gyakorol minden intézményre: Magyarország. Vannak olyan hatások (törvényi szabályozók), amelyet minden vezetőnek és a minőségirányítási munkacsoport minden tagjának ismernie kell, ezek a közoktatásra vonatkozó törvények és rendeletek, amelyek szabályozzák minden intézmény működését. E törvények megtartása kötelező, ezért minden vezetőnek ismernie és alkalmaznia kell munkája során, a minőségirányítási munkacsoportnak pedig felügyelnie kell azok megtartását. E törvények az intézmény három területére gyakorolnak hatást:
 - *Nevelő-oktató munka*: Közoktatási Törvény, NAT, Kerettantervek,
 - *Személyügyekkel kapcsolatos*: A Közoktatási Törvény mellett A Munka Törvénykönyve,
 - *Gazdálkodással kapcsolatos*: Közoktatási Törvény mellett az Államháztartás vonatkozó törvényei.

E törvényeket a minisztérium megküldi az intézményeknek, módosításuk folyamatosan nyomon követhető a különböző közlönyökben, vagy letölthető az INTERNET-ről.

3. Szűk szociokulturális környezeti hatásnak a régió, a megye (ezeknek a szerepe most van alakulóban) illetve a város/település információs tevékenységét tartom, ahol a konkrét intézmény található. Ezek kommunikációs hatásának jelentősége abban nyilvánul meg, hogy intézményfenntartóként funkcionálva olyan rendeleteket és határozatokat hozhatnak, amelyek megtartása az adott intézmény számára kötelező. Ezek általában írásban érkeznek, néhány helyi szabályozó rendelet meghozatala előtt kikérik az oktatási intézmények véleményét, de sajnos nem ez a jellemző, pedig az intézményi MIP-et egyeztetni kell a fenntartói MIP-pel.

4. Konkrét szociokulturális környezeti hatás alatt annak a falunak, vagy város esetén – ahol több iskola is van - annak a városrésznek a hatását értem, ahonnan a körzet miatt, vagy körzet híján más tényezők alapján, a legtöbb tanuló érkezik az iskolába. Ebben az esetben a szülők elvárásainak külső hatása a legerősebb, amit soha nem hagyhat figyelmen kívül az iskola, ha rendszerét sikeresen és eredményesen akarja működtetni. Sőt a legcélravezetőbb az, ha a külső szülői hatások nagy részét belső hatássá alakítja az iskola azzal, hogy minél több szülői szervezet létrehozását szorgalmazza, illetve minél több lehetőséget teremt az intézmény a szülőkkel való kapcsolattartásra.

A szülői szervezetek közül segítheti az intézmény munkáját az iskolaszék, mely törvényben meghatározott jogosítványokkal rendelkezik, saját szabályzatot készít, és éves munkaterv alapján dolgozik. Előnye még, hogy a konverzációjában⁵ részt vesz a fenntartó képviselője is, így a háromoldalú kommunikáció – nevelők – szülők – fenntartó - sok problémát megelőzhet a sikeres, együttműködő kommunikációval, sok ötletet és segítséget adhat.

Az iskolaszék hátránya, hogy tagjai közt nem lehet minden évfolyamból és osztályból szülői képviselő. Ezt a hátrányt lehet megoldani a szülői munkaközösség létrehozásával. A szülői munkaközösség olyan önként, a szülők kezdeményezésével létrehozott szervezet, amelyben az iskola minden osztályából legalább egy szülő delegálva van. A testület elnököt választ magának, éves munkaterv alapján működik. Előnye, hogy minden osztályból van szülői képviselő, de hátránya lehet sok csoporttal működő iskola esetén a magas létszám, hiszen négy párhuzamos osztállyal működő nyolcosztályos általános esetén harminckét szülővel nem lehet konverzációt folytatni, maximum értekezletet tartani. Ilyen esetben célszerű kettő – külön alsós és felsős – szülői munkaközösséget létrehozni.

A minőségirányítási munkacsoport feladata a szülők elégedettségének folyamatos mérése, monitorozása

5. A konkrét nevelési intézményben – a külső hatásokra – *tanulók, nevelők, egyéb alkalmazottak, és vezető interakciójában valósul meg az a szervezeti munka, amelynek rendszerirányítója a vezető, segítője pedig a minőségirányítási munkacsoport.* Az intézmény maga is készít olyan dokumentumokat, amelyek hatással vannak magának a rendszernek a működésére. Ezeknek a dokumentumoknak egy részét külső hatásra készíti a szervezet (törvényi szabályozás írja elő elkészítését, például:

Pedagógiai program, munkaköri leírások stb., másik része a belső ön-szabályozás céljából készíthető).

Az eddigiekben azt tekintetem át, hogy milyen külső hatások befolyásolják a homeosztát rendszer – az intézmény - működését, hogy a vezetőknek komparatátorként milyen hatásokkal kell, hogy számoljon, milyen információkat kell, hogy feldolgozzon, feldolgoztasson a minőségirányítási munkacsoporttal ahhoz, hogy rendszerét optimális szinten tartsa. Megnéztem azt is, hogy maga a rendszer milyen kommunikátumokat (belső szabályozó rendelet) hoz létre működésének fenntartására. Ám ezek a belső szabályozók önmagukban nem léteznek, csak az iskolában dolgozó gyerekek és felnőttek munkájában nyer megvalósulást, ezért még azt kell megvizsgálni, hogy a homeosztát rendszer paramétereit determináló emberi tényezők közül miket kell a vezetőknek és a minőségirányítási munkacsoportnak figyelembe venni ahhoz, hogy rendszerét optimális szinten tudja működtetni.

Hiszen a túl magasra állított paraméter olyan feladatok elé állíthat felnőttet - gyermeket egyaránt, aminek nem lesznek képesek eleget tenni, így eleve kudarc vár mindenkire, még a vezetőre is. A túl alacsony szint is gátolni fogja a rendszer megfelelő működését. A tanítványok egy részét más iskolába viszik, mondván, hogy itt nem fejlődik. A kollégákat nem készletti erőbedobásra az alacsony mutató, így előbb-utóbb olyan érzésük lesz, hogy tudásuk, munkájuk hiábavaló, elkedvetlenednek. *A rendszer optimális beállításához a minőségirányítási munkacsoportnak a következő humán tényezőket kell figyelembe venni:*

- A nevelők szakmai felkészültsége (Ezen lehet és kell folyamatosan módosítani, a pedagógus-továbbképzés lehetősége éppen ezt szolgálja.)
- A nevelők elhivatottsága (Mennyire tudnak azonosulni a Pedagógiai programban foglaltakkal, mennyiben fogadják el a vezetés tanácsait, hogyan hajtják végre azok döntéseit.)
- A nevelők egymáshoz való viszonya (Hogyan tudnak együtt dolgozni, elfogadják-e mások hibáit, elismerik-e mások erőseit.)
- A nevelők tanulókhoz való viszonya (Rendelkeznek-e olyan empátiával, amely lehetővé teszi, hogy minden tanulót elfogadjanak, hogy minden tanulóban találjanak értéket.)
- A tanulók nevelőkhöz való viszonya (Emberileg és szakmailag tisztelik-e, elfogadják-e az őket tanító nevelőket.)
- A tanulók egymáshoz való viszonya (Van-e az osztályokba perifériára szorult tanuló, a rend, fegyelem megfelelő szintű-e.)

- A tanulók szociális háttere (Nem tud rajta változtatni az iskola, de muszály, hogy figyelembe vegye a tervezésnél, mert ha olyan követelményt állít a tanulók elé, amelyet szociális okok miatt nem tudnak teljesíteni, nem fog az iskola rendszere megfelelően működni.)
- Az egyéb iskolai alkalmazottak mennyiben tudják segíteni a nevelést- és oktatást, illetve azok megfelelő körülményeinek megteremtését.

Ha a rendszert érő külső és belső hatásokat próbálom összegezni, a legszembetűnőbb, hogy mind a külső hatások bármelyik szintjéről (tág-, szűkebb-, szűk-, konkrét szociokulturális környezet), mind a rendszerben keletkező belső hatás mennyisége óriási, a teljesség igényével szinte számba sem lehet venni. A nagy mennyiség mellett problémát jelent a feldolgozásban a gyors változás, gondoljunk csak a törvényi szabályozásra. Ugyanakkor azt is be kell látnunk, hogy a legjelentéktelenebbnek tűnő változásra is azonnal reagálnia kell a vezetőnek, mert az befolyásolhatja, módosíthatja, vagy akár meg is változtathatja rendszere állapotát. A gyors reakcióhoz pedig arra van szüksége a vezetőnek, hogy minden külső és belső információval rendelkezzen, mert csak ezek ismeretében lesz képes helyes döntést hozni. És hogy mindezt meg tudja valósítani, segítségként kell működtetnie a minőségirányítási munkacsoportot.

Jegyzetek

1. Mezei Gyula (2006): *Alkalmazott vezetéselmélet – Az iskolavezetés elmélete és gyakorlata*. Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest. 9-36.
2. Benedek István (2005): *Szakmai fejlesztés*. OKKER, Budapest. 11-108.
3. „Homeosztázis gör el., él az élő szervezetnek a változó külső és belső körülményekhez való alkalmazkodó képessége, amellyel önmaguk viszonylagos biológiai állandóságát biztosítják.” In: Bakos Ferenc (1989): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 342.
4. Pléh Csaba (1998): *Bevezetés a megismeréstudományba*. Típotex Kiadó, Budapest. 38.
5. Bácsi János (1999): *Kommunikációs modellek és elméletek*. In: Galgóczi László (szerk.): *Nyelvtan, nyelvhasználat, kommunikáció*. JGYF Kiadó, Szeged. 81-102.