

Az utolsó igazgatóválasztás

LISKÓ ILONA

1991 tavaszán Andor Mihállyal az Oktatókutató Intézetben az igazgatóválasztásokról folytattunk szociológiai vizsgálatot.* Ugyanezt a témát 1987-ben vizsgáltuk először. Mostani kutatásunk egyik célkitűzése az volt, hogy a rendszerváltás utáni helyzetet összehasonlítsuk a korábbival. 30 közép fokú iskolában végeztünk helyszíni megfigyeléseket, és utólagosan az önkormányzatoktól 38 közép fokú iskoláról sikerült adatokat gyűjtenünk. Ezek közül 20 gimnázium, 18 pedig szakmai középiskola volt. Az adatok szerint a középiskolák 29%-ában azért írták ki a pályázatot, mert a régi igazgató megbízatása lejárt, és 21%-a esetében (mindegyik szakmai középiskola) került sor a pályázatra azért, mert a régi igazgató lemondott.

A tantestületek

1987-es kutatásunk idején a tantestületek langyos állóvizek benyomását keltették: Az igazgatók és embereik uralták az iskolákat, a hatalmon és kedvezményeken kívül rekedtek rezignáltan túrtek, s akik ellenzéki szerepbe kerültek, azoknak csakhamar új munkahely után kellett nézniük. Most viszont szinte minden tantestület megosztott, és ezt senki nem titkolja. Nyíltabbak és látványosabbak lettek a konfliktusok. A választóvíz többnyire a régi iskolavezetéshez való viszony, amit gyakran átszíneznek generációs ellentétek.

A generációs konfliktusok leple alatt is általában a konzervativizmus áll szemben a progresszióval. Különös erővel jelentkezik a tantestületek biztonságkereső konzervativizmusa azokban az iskolákban, amelyekben a testület többsége 40 éven felüli. Ezek a pedagógusok túl sok változást, túl sok kiszolgáltatottságot és túl sok kudarcot éltek már meg ahhoz, hogy bármifajta változás lelkesítse őket. Lényegében egyet akarnak: változatlan módszerekkel, a megszokott körülmények között, anyagi biztonságban dolgozni. Ezekben a tantestületekben gyakori, hogy a fiatal tanárok már csak életkoruk miatt is ellenzéki szerepbe kényszerülnek, mivel újat akarnak, le akarják bontani a megmerevedett, régi struktúrákat.

Az érdekösszeütközések az igazgatóválasztások idején különösen élesen jelentkeznek. A vezetéshez való viszonyt illetően a tantestületeknek három csoportját különböztethetjük meg:

Az első az egységes, vagy legalábbis nagyrészt egységes pedagógiai műhely típusú tantestület, ahol a többség elfogadja vezetőjét és annak programját. Ha az

* Vizsgálatunk önkormányzatokkal foglalkozó része a Mozgó Világ 1992/7-es számában jelent meg (Andor Mihály: Igazgatóválasztás és önkormányzat 1991-ben), általános iskolákat elemző része pedig az Új Pedagógiai Szemle 1992/11-es számában (Andor Mihály: Igazgatóválasztás az általános iskolákban).

igazgató megbízatása lejár, az ilyen tantestület nagy valószínűséggel újraválasztja, és ha az ilyen tantestületből a vezető nyugdíjba megy, mindig akad a többség megalgatójára új vezetőjelölt. Az ilyen testületekben ritkák a vezetési válsághelyzetek.

A második típusban a tantestület megosztott. Ilyenkor a vezető körül kialakul a kegyelték (akiknek nagyobb a beleszólásuk az iskola ügyeibe és akiket jobban megfizetnek) köre, és ez a vezetői részrehajlás mindig előhívja az ellenzéki magatartást, illetve az ellenzék csoportba szerveződését is. Az ilyen tantestületekben vezetőváltás idején gyakoriak a konfliktusok, mert ellentét feszül, és harc indul a régi vezetés emberei meg az újat akaró ellenzék között.

A harmadik fajta tantestületet az izoláció jellemzi. A szakmailag alkalmatlan, autoriter igazgatók alatt a tantestületek tagjai leszoknak az önállóságról és az érdekérvényesítés nyílt vállalásáról. Kapcsolatok nélkül, elidegenedetten, személyes stratégiákra építve, vagy legfeljebb informális kiscsoportokba szerveződve próbálnak boldogulni. Az ilyenfajta tantestületekben is gyakori a konfliktushelyzet a vezetőváltás időszakában. A problémát legtöbbször az okozza, hogy szinte mindenki számára váratlanul szavazzák le titkosan, a régi igazgatót, akiről nyíltan soha nem merték megfogalmazni elmarasztaló véleményüket, és miután még csoportérdekek sem artikulálódnak, általában képtelenek közös megegyezésre az új jelöltekkel illetően. Az igazgatóválasztások alkalmával gyakran éppen ezek a tantestületek maradnak igazgató nélkül, ami még jobban elmélyíti válságukat.

Ahol nyíltan artikulálódnak a csoportérdekek, ott előbb-utóbb megnő a szakszervezetek jelentősége. Azokban az iskolákban, ahol a szakszervezetek érdekcsoportjai még nem voltak képesek formálisan is megszerveződni, ott általában csak a hagyományos szakszervezet működik. Ez a helyzet az esettanulmányi mintába bekerült középiskolák 57%-ában. 30%-ukban viszont már a PDSZ is és 13%-ukban egyéb szakszervezetek is működnek (főként a szakmunkásképzőkben az ágazati szakszervezetek).

Ahol többféle szakszervezet is van, ott a tantestületek régi, kommunista vezetői és támogatóik (akik egyúttal általában az idősebbek) többnyire a régi pedagógus szakszervezetbe tömörülnek, és ott próbálják érvényre juttatni érdekeiket. Így a tantestületeknek legalábbis egy részében (a konfliktusokkal bővelkedőkben) a régi szakszervezetek is eddig nem tapasztalt jelentőséghez jutnak.

A pályázók

Az önkormányzati minta szerint a 20 vizsgált gimnáziumba összesen 24 pályázó jelentkezett. Ez gimnáziumonként 1.2 pályázót jelent. A 18 szakmai középiskolába összesen 34 pályázó volt, ami azt jelenti, hogy itt egy helyre 1.9 pályázó jutott. Mindenütt több volt a pályázatok iránt érdeklődő, mint a pályázó. Az érdeklődőket nagyon gyakran elrettentette, ha megtudták, hogy a régi igazgató maga is pályázik, vagy esélyes belső jelölt van a tantestületből az igazgatói székbe.

Mindenütt a tiszteletre méltó, alkalmas és hiteles új vezetőket várták, de azok sehogy sem akartak előkerülni. Majdnem minden pályázóról kiderült, hogy van valamilyen pártállami múltja. Ha nem is kompromittálódott túlzottan, a kompromisszumait azért mindenki megkötötte.

Nagy volt az esély arra is, hogy olyan vezető jelöltek jelentkeznek az egyik helyen "tisztá, új emberként", a pártállamban kompromittálódott régi vezetők helyére, akik egy másik helyről éppen pártállami múltjuk miatt koptak ki.

A pártmúlt alapján történő ítélezéssel az emberek arra kényszerültek, hogy ha hittek is valamiben, azt most megtagadják és azt bizonygassák, hogy csak érdekből voltak párttagok. Ezzel már amúgy is megnyirbált emberi méltóságuk morzsáit is elveszítet-

ték. Ráadásul, hogy hitelesebben hangozzék múltjuk megtagadása, sokan újabb hamis ideológiai fogadkozásokba kezdtek. Amellett, hogy érdek-párttagságukat bizonygatták, még titkos vallásos múltjuk feltárására is görcsös erőfeszítéseket tettek. (Pl. egy volt munkásőrparancsnokról most kiderült, hogy apja presbiter volt, ő templomba esküdött, sőt titokban gyerekeit is megkereszteltette.)

A középiskolákba pályázók között elsöprően magas volt a férfiak aránya (a gimnáziumba pályázók 79%-a volt férfi, a szakmai középiskolákba pályázóknak pedig 88%-a). A gimnáziumi pályázók átlagéletkora 47 év volt, a szakmai iskolákba pályázóké pedig 46 év. A gimnáziumi pályázók mindegyikének egyetemi végzettsége volt, a szakmai középiskolákba pályázók közül viszont csak 76% rendelkezett egyetemi végzettséggel. Az önkormányzati minta alapján úgy tűnik, hogy a gimnáziumokba főként természettudományi szakosok (58%) pályáztak igazgatónak, a szakmai középiskolákba pedig elsősorban mérnök-tanárok (76%). A 24 gimnáziumi pályázó közül 23 (96%) pályázott az adott tantestületből. A szakmai iskolák esetében ez az arány valamivel kisebb, de még mindig kiemelkedően magas (82%). A pályázók többsége korábban is iskolában dolgozott, a gimnáziumok esetében nem is fordult elő más munkahelyről pályázó. A gimnáziumok "zártabbnak" mutatkoztak olyan tekintetben is, hogy itt a pályázóknak mindössze 12%-a volt korábban beosztott pedagógus. A szakmai iskolákban bátrabban jelentkeztek igazgatónak a beosztott pedagógusok.

Az elkövetkező években valószínűleg növekedni fog az igazgatói székbe pályázók száma. Ez részben a pedagógus munkanélküliségből adódik majd (már most is pályázott néhány munkanélküli pedagógus, főként kistelepülések általános iskoláiba) részben pedig az egyéb kulturális intézményekben feleslegessé váló pedagógus végzettségű értelmiségiek helykereséséből (most is pályáztak felsőfokú intézmények elbocsátott oktatói, és a kulturális irányítás kipottyant káderei). A probléma az, hogy ez az igazgatókínálat az iskolákban "külső pályázóként" fog megjelenni, márpedig a tapasztalatok azt mutatják, hogy a tantestületek határozott ellenállást tanúsítanak a kívülről pályázókkal szemben.

Az igazgatókinevezés

Az igazgatókinevezés folyamata két helyszínen zajlott. A törvényes előírásoknak megfelelően előbb a tantestületek szavaztak a pályázókról, majd az önkormányzati testületek döntöttek az elfogadott pályázók kinevezéséről.

A választási bizottságok mindenütt szerveztek olyan tantestületi értekezleteket, ahol a pedagógusoknak alkalmuk volt találkozni és megismerkedni az igazgatójelöltekkel. A pályázókat meghallgató testületi értekezleteken a pedagógusok általában nagyon lényeges kérdéseket tettek fel, nyílt és egyértelmű válaszokat vártak, és a pályázók válaszai nagy mértékben befolyásolták a választást. A helyzet mindig a helyi jelölteknek kedvezett, mert ők tudtak az iskola napi gondjaira a legkonkrétabb és legmegnyugtatóbb válaszokat adni.

Az "ismerkedő" gyűlésekre általában minden tantestületi tag elment, gondosan tanulmányozták a pályázók programjait, okosan és felkészülten szóltak hozzá a tervekhez érzékelve, hogy az ő iskolájukról, az ő munkájukról van szó. Időnként kereszt-kérdésekkel szorították sarokba a pályázókat.

1991-ben a vezetőjelöltek szakmai programjainak sokkal nagyobb jelentőségük volt, mint 1987-ben. Az iskolák pluralizálódásával, az alternatív tantervek, tankönyvek és iskolastruktúrák megjelenésével reális lehetőséggé vált az átlagostól eltérő iskolai programok megvalósítása. A programírás tehát, ami 1987-ben még csak formális kötelezettség volt, 1991-re valóságos döntési lehetőséget kínáló alkalom. A tantestületek jónéhány esetben valóban különböző fejlesztési lehetőségek között választottak,

amikor az egyik, vagy a másik igazgatójelöltre voksoltak.

Amíg a tantestületek nagy részének szemében a szakmai programok jelentősége megnőtt, nem mondható el ugyanez a fenntartó önkormányzatokról. Az ő álláspontjuk kialakításában a szakmai programoknak lényegében ugyanúgy nem volt komolyabb jelentőségük, mint ahogy 1987-ben a tanácsok szemében sem volt.

1987-es kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy akkor a tanácsok nagyon jól ismerték az igazgatóválasztásra vonatkozó törvényeket, sőt azt is pontosan tudták, hogyan lehet kijátszani őket. Miközben az ún. "alaki szabályokat" kényszerűen betartották, informális eszközökkel a háttérből saját érdekeiknek megfelelően manipulálták a folyamatban résztvevőket.

Kétségtelen, hogy az iskolaigazgatók pályázataira vonatkozó törvényes előírásokat 1991-ben a legtöbb önkormányzat is komolyan vette és becsülettel betartotta. Meghirdették a pályázatokat, a beérkezett pályaműveket időben eljuttatták a tantestületekhez. A pályázatokat az önkormányzatok többsége előzetesen csak a törvényben előírt formai kritériumok alapján bírálta el, és ahol ilyen kifogást nem talált, ott megjegyzést sem fűzött a pályázatokhoz, nehogy azzal a tantestületi döntéseket befolyásolja.

A törvényes előírásoknak ellentmondó, előzetes önkormányzati szelekciót csak azokban a kistelepülésekben tapasztaltunk, ahol a polgármesterek egyszemélyi urai az önkormányzatoknak. Az egyik kisközségben pl. előfordult, hogy a polgármester mindenféle törvényes előírásnak és tantestületi választásnak fittyet hányva egyszemélyes szempontjai alapján előre eldöntötte, hogy kiből lehet igazgató. Ahol működőképes képviselőtestület volt, amely a polgármester hatalmát korlátozta, ott ez nem fordulhatott elő.

Ezzel szemben sokkal gyakoribb volt, hogy az eljárások során az önkormányzatokat némi bizonytalanság jellemezte. Bizonytalanságaiknak több forrása is volt: a jogi szabályozás rendezetlensége, az érvényes jogszabályok ismeretének hiánya, és a jogszabályok értelmezésének bizonytalansága.

Az igazgatóválasztások során megfigyelhettük, milyen hátrányokkal jár a gyakorlatban az oktatási törvény késése. Az önkormányzatok nem tudják pontosan, hogy mi érvényes még a régi törvényből, mire vonatkozóan vannak és mire nincsenek átmeneti rendelkezések.

Teljes volt a bizonytalanság pl. a megbízott igazgatók kinevezése körül. Volt, ahol a tantestület megkérdezése nélkül a polgármester döntött, és volt, ahol a tantestületet ugyanúgy megszavaztatták ebben a kérdésben is, mintha tartósan kinevezendő igazgatót választanának. Lépten-nyomon felbukkantak a törvények értelmezése körüli bizonytalanságok is. Az önkormányzatok néhol olyan régi rendelkezéseket is betartottak, amelyek a rendszerváltozás miatt értelemszerűen érvényüket veszítették. (Pl. a 85-ös törvény azon paragrafusát, amelyik előírja a pályázatok "felsőbb szakmai szervek" által történő kötelező véleményeztetését.)

A pályázatok "felső" véleményeztetése különösen azokban az esetekben látszott kényelmes megoldásnak, amikor az önkormányzat bizonytalan volt saját ítéletében, és nem merte vállalni a felelősséget. Mindenki mással véleményeztetett, attól függően, hogy kiben bízott jobban, és kit tekintett a felettesének. (A gimnáziumok pályázatait a megyei önkormányzatokkal, a szakmunkásképzők pályázatait az ágazati minisztériumokkal véleményeztetették, egyik-másik iskoláét pedig a megyei pedagógiai intézetekkel is.)

Akihez felküldtek pályázatot, az általában véleményezte is, teljesen függetlenül attól, hogy illetékes volt-e, vagy volt-e véleménye. Ennek megfelelően csakúgy, mint 1987-ben, most is többnyire formális és semmitmondó "felső" vélemények születtek.

Az önkormányzatok bizonytalansága azonban nemcsak a jogi szabályozás és a jogértelmezés terén tapasztalható gyakorlatlanságból fakadt, hanem a helyi struktúrák

átmenetiségéből is. Több választást bonyolító önkormányzatnál éppen most folyt a régi apparátus átalakítása. Éppen ezért nagyon változó volt, hogy az önkormányzatok részéről ki foglalkozott egyáltalán a választási ügyekkel: volt ahol a személyzetis, volt ahol a művelődésügyi osztályvezető vagy a helyettese és volt ahol maga a polgármester.

Az önkormányzatok többsége megszüntette, átszervezte és átkeresztelte a korábbi művelődési osztályokat. Az osztályvezetőknek általában menniük kellett (sokan visszamentek tanítani, sőt néhányan igazgatónak pályáztak, általában sikertelenül). Az új önkormányzati szakigazgatási szervek (osztályok, irodák, központok, stb.) munkatársai, sőt vezetői is általában a korábbi művelődési osztályok beosztott munkatársaiból kerültek ki. Részben azok közül, akik korábban politikailag nem exponálták magukat túlságosan (pl. nem voltak vezetők és párttagok), azokból, akik az új hatalommal a leginkább lojálisak voltak (akik a legrugalmasabban alkalmazkodtak a megváltozott helyzethez), és akiknek a legkevesebb konvertálható szakértelmük volt (és ezért nem tudtak időben valamilyen jobb munkahelyre menekülni a süllyedő tanácsi hajóról).

Az önkormányzati szakapparátus kialakítása nagyon sok helyen még 1991 tavaszára sem fejeződött be. Sok volt a gyakorlatlan, tapasztalatlan, frissen kinevezett művelődési osztály (vagy iroda, vagy igazgatóság stb.) vezető. Hatásköreik is tisztázatlanok és bizonytalanok voltak. Munkatársaik mindenben túlságosan óvatosak voltak és nemigen mertek felelősséget vállalni. Ez az óvatosság nemcsak a tapasztalatlansággal magyarázható, hanem azzal is, hogy féltek. Ha újak, akkor azért, mert még nem voltak tisztázottak a kapcsolataik az új politikai hatalom helyi erőivel, ha régiek (volt tanácsiak) akkor pedig azért, nehogy múltjukra hivatkozva elcsapják őket.

Az is nagyon változó volt, hogy az oktatási bizottságoknak mekkora szerep jutott az igazgatókinevezéseknél. Volt ahol semmilyen és volt, ahol nagyon lényeges. Az oktatási bizottságok feladatköre 1991 tavaszán többnyire még mindig tisztázatlan és nagyon különböző volt. Volt, ahol csak elvi kérdésekben foglaltak állást, és volt ahol mindennapi ügyintézésrel is foglalkoztak.

Lépten-nyomon bizonytalanságot tapasztaltunk az oktatási bizottságok és az önkormányzati szakapparátus feladatainak felosztása körül is. Ezzel szorosan összefügg, hogy az önkormányzati testületek még 1991 tavaszán is gyakorlatlanul és bizonytalanokodva működtek. Megfigyelőink általános tapasztalata volt, hogy a képviselők túl sokat beszéltek, és az önkormányzati testületek állandó időzavarban voltak.

Az is igen változatos volt, hogy az önkormányzati testületi üléseken hogyan történt az igazgatók kinevezése. Volt, ahol a képviselők szinte semmit nem tudtak az igazgató-jelöltekről, az oktatási bizottság előterjesztése és a tantestületi szavazati arányok alapján szinte mechanikusan szavaztak a kinevezésről. És volt olyan önkormányzat is, ahol a testületi ülésre behívták a jelölteket, kérdéseket, sőt keresztkérdéseket tettek fel nekik, és ennek alapján döntöttek a kinevezésükről. Az igazgatókat kinevező önkormányzati ülések gyakorta szolgáltak pártvillongások teréül, de a konkrét tárgyat illetően ritkán alakult ki nyilvános vita. A legtöbb esetben nagy többséggel megszavazták a tantestületek által elfogadott és az oktatási bizottságok jóváhagyásával előterjesztett jelöltek kinevezését. Akiknek ellenszavazatuk volt, vagy tartózkodtak, azok többnyire vagy az eljárással magával nem értettek egyet, vagy azért ellenkeztek, mert politikai szempontból nem tartották alkalmasnak a jelölteket.

Tantestületi preferenciák

A szakképző iskolákban viszonylag sok (33%) volt a tantestületek által elutasított pályázatok aránya, míg a gimnáziumokban csak 17%. Vagyis a gimnáziumokba ugyan

kevesebb pályázó jelentkezett, de azok jobban megfeleltek a tantestületek igényeinek, mint a szakképző iskolákban. Ha a tantestületek választási preferenciáit vizsgáljuk kiderül, hogy a nem és az iskolai végzettség nem szerepelt ezek között. A középiskolai tantestületek nagyjából ugyanolyan arányban választottak férfiakat és nőket, ill. főiskolát és egyetemet végzetteket igazgatóknak, amilyen arányban pályáztak. Ennél sokkal fontosabb szempont volt a tantestületek szemében, hogy honnan jött a pályázó.

Nagyon kevesen pályáztak kívülről (13%) és a tantestületek még kevesebbet fogadtak el közülük (5%). A külső pályázókkal szemben most is ugyanolyan bizalmatlanok voltak, mint 1987-ben. Ha egy külső pályázó egy belsővel állt szemben, a belsőnek volt nagyobb esélye, még ha kompromittálódott káder volt is. Ha pedig a külső pályázó nem vette a bátorságot vagy a fáradságot, hogy személyesen korteskedjen a tantestületben, biztosan vesztesre állt az ügye. Két külső jelölt közül mindig az volt az esélyesebb, aki közelebbről jött, akit többen ismertek a tantestületből. Tökéletesen működött a "messziről jött ember azt mond, amit akar", elriasztó effektusa. Különösen tartottak a tantestületek azoktól az igazgatójelöltektől, akiknek valamilyen konfliktusuk volt előző munkahelyeiken, még akkor is, ha egyértelműen kiderült, hogy nekik volt igazuk, illetve ők képviselték a progressziót a munkahelyi vitában.

A külső jelöltek elutasításának nemcsak az az oka, hogy a tantestületek félnek a kívülről jött pályázóktól, mert nem ismerik őket, hanem az is, hogy az iskolák fenntartásának a sikeressége (a pénzszerzés) nagy mértékben a helyismerettől, illetve a helyi kapcsolatoktól függ. Egy külső pályázó, akármennyire jó igazgató is lenne, a megfelelő helyismeret hiánya miatt legalább egy-két évre visszaveti az iskola fejlődését.

Amelyik iskolában pl. a közelmúltban a tartalmi munkát vagy a struktúrát átalakító innovációba kezdtek, ott még inkább ragaszkodtak régi vezetőjükhöz a tantestületek. A beindított kísérletet mindenütt a régi igazgató személyes vállalkozásának is tekintették, és úgy gondolták, hogy olyan ismeretek és kapcsolatok birtokában van, amelyek nélkül a kísérlet nem folytatható. Ilyen esetekben még akkor is újraválasztották a régi igazgatót, ha az egyébként nem bizonyult igazán megfelelő vezetőnek.

A jelölteknél határozott előnynek számított az agilitás, az innovációra való készség és a helyismeret. A tantestületek ugyanis pontosan tudják, hogy milyen szerep vár az igazgatókra. Az igazgatóknak a tanácsrendszer idején is elsősorban menedzsereknek kellett lenniük és csak másodsorban szakembereknek, mert nekik kellett kijárni illetve kiverelkedni az iskoláknak járó költségvetést, felújítási díjat, berendezési költségeket. A tanácsok nem gondoskodtak az iskolák megfelelő szintű fenntartásáról, és ha az igazgató nem volt elég rátermett menedzser vagy elég erőszakos, az iskola könnyen hátrányos helyzetbe került. Ez a helyzet a rendszerváltással sem változott, legfeljebb annyiban, hogy most már az iskola fenntartásához vagy fejlesztéséhez szükséges pénzt csak több forrásból lehet megszerezni. Az igazgatónak pályáznia kell, alapítványt kell szerveznie és a korábbiaknál még ügyesebben és szemfülesebben kell kapcsolatait alakítania, ha nem akarja, hogy iskolája anyagilag ellehetetlenüljön.

Valószínűleg ennek is szerepe van abban, hogy az 1991-es igazgatóválasztások során a tantestületek határozottan előnyben részesítették azokat a jelölteket, akik korábban is igazgatók, vagy legalábbis igazgatóhelyettesek voltak.

A pályázók korábbi foglalkozása

	Pályázott (N=52) %	Megszavazták (N=37) %
Igazgató	37	46
Igazgatóhelyettes	31	38
Beosztott	27	14
Egyéb	6	3
Összesen	100	100

Ezzel összefüggésben esélyesebbek voltak a megletebb korú pályázók is a fiataloknál. Ha a tantestületnek egy tapasztalatlan, fiatal igazgatójelölt és egy meglelt korú, tapasztalt, biztonságot ígérő jelölt között kell választania, nagy valószínűséggel az utóbbira voksolt.

A választások eredményeit az is befolyásolta, hogy a tantestületek részéről határozottan érzékelhető volt az a törekvés, hogy nem akartak igazgató nélkül maradni. Legfőképpen azért, mert úgy gondolták, hogy ebben az átmeneti helyzetben, amikor körülöttük amúgy is minden bizonytalan (az iskola jövője, fenntartása, finanszírozása, szerkezete, tanterve stb.) az iskolát sokkal inkább megviseli ha vezető nélkül marad, mint korábban, amikor az országos oktatásirányítás korlátozottabb, de kiszámíthatóbb volt.

Lényegében ez a biztonságkeresés magyarázza, hogy a tantestületek az esetek 83%-ában elfogadták régi igazgatóik pályázatát, különösképpen akkor, ha nem volt riválisuk. Erre sarkallták őket az egy-két évig megbízott igazgatóval működő iskolák tapasztalatai is. Az ilyen tantestületek általában belefáradnak az átmenetiségbe. Ha választáskor feltűnik egy-egy kicsit is elfogadhatóbb jelölt, azt azonnal megszavazzák.

Az 1991-es választásokon az volt a tapasztalatunk, hogy a tantestületek hajlandók voltak kompromisszumokat kötni, és megszavazni régi igazgatójukat akkor is, ha elégedetlenek voltak vele, de nem volt jobb alternatívájuk; míg az önkormányzatok ilyenkor is könnyebben döntöttek a régi vezetők leváltása mellett. Részben ezzel magyarázható, hogy a választásoknál a tantestületek szemében a pályázók korábbi párttagsága egyáltalán nem tartozott a kizáró okok közé. Lényegében a korábbi MSZMP tagoknak ugyanakkora volt az esélyük a megválasztásra, mint azoknak a pályázóknak, akik nem voltak párttagok. Ezt részben az magyarázza, hogy a pályázók között sok volt a korábbi vezető, és mint a pedagógusok jól tudják, ez szinte kötelezően párttagsággal járt. Ha tehát tapasztalt vezetőt akartak iskolájuk élére, pártmúltjával együtt kellett elfogadniuk. Magyarázza még, hogy a pedagógusok azt is tudják, hogy a párttagként még lehetett valaki jó szakember és jó vezető.

Ráadásul a tantestületek az önkormányzatoknál pontosabban érzékelték, hogy ha meg is marad egy régi káder igazgató, annak manapság már nem olyan nagy a kockázata, mint korábban. Most a káder igazgató féktelen uralmát a jogszabályok (az újrapiályázás kényszerűsége, a bizalmatlansági indítvány, stb.), a megerősödött társadalmi szervezetek (pl. a szakszervezetek) és a demokratikus intézményrendszer (többpártrendszer, önkormányzat, oktatási bizottság) sokkal jobban korlátozzák, mint korábban. Ráadásul a régi káder igazgatók megszeppentek és meggyengültek, vagy köpönyeget forgatnak, vagy nem győzik bizonygatni, mennyire demokratikusak. Vagyis munkahelyi vezetőként korántsem olyan veszélyesek, mint korábban voltak.

Önkormányzati preferenciák

Az önkormányzati preferenciákat vizsgálva teljesen egyértelmű, hogy az 1991-es igazgatóválasztások a helyi önkormányzatokban dúló rendszerváltási, tisztogatási folyamatokba illeszkedtek. A legtöbb helyen ekkor már tartott a harc az új hatalom és a régi tanácsi apparátus emberei között. Az igazgatójelöltek sikerességét is az befolyásolta a leginkább, hogy ki kinek az embere volt a múltban, és kinek kötelezte el magát a jövőt illetően.

Általában azt tapasztaltuk, hogy minél messzebb van az iskola az önkormányzattól (pl. megyei önkormányzat, vagy a fővárosi önkormányzat), illetve minél több iskola tartozik az adott önkormányzathoz, annál kevesebb konfliktussal jár az igazgatóvá-

lasztás. Ilyenkor csak a tantestületen belül kellett konszenzusra jutni a jelölt személyét illetően, s miután az önkormányzat úgysem ismerte eléggé a helyi szituációt, általában nem bírálta felül a tantestületi döntést. Ilyenkor az önkormányzaton belüli konfliktusok sem gyűrűztek be olyan hevesen az iskolákba.

Hogy az önkormányzatok mennyire különböző módon viszonyultak az igazgatóválasztásokhoz, azt az is bizonyítja, hogy volt olyan önkormányzat, amelyik egy embert delegált a tantestület választási értekezletére és volt olyan amelyik hetet. De az önkormányzatok esetében a különbségek ellenére is sokkal gyakoribb volt, hogy politikai okokból (régi káder múltja miatt) buktattak ki igazgatót, vagy személyes okokból (attól függően, hogy kinek volt korábban ellenfele vagy vetélytársa valahol), mint a tantestületek esetében, ahol sokkal inkább a szakmai és az emberi kvalitások alapján döntöttek.

Ennek ellenére az igazgatóválasztásokkal kapcsolatos önkormányzati dokumentumok soha nem szólnak a megbuktatott igazgatókkal kapcsolatban nyíltan politikai kifogásokról. A szóbeli meghallgatásokon és a döntéseknél mégis kiderült, hogy ennek volt igazán szerepe egy-egy igazgatójelölt elbírálásánál. (Az egyik kisvárosban pl. ahol szóbeli meghallgatást rendezett az önkormányzat a jelölteknek, az első kérdés, amit feltettek nekik, az volt, hogy korábban MSZMP-tagok voltak-e.) Ebben a tekintetben tehát az önkormányzatok a jól bevált tanácsi hagyományokat követték: igyekeztek elleplezni, hogy valójában milyen szempontok alapján döntenek, illetve nem merték vállalni politikai szempontú döntéseik nyilvánosságát.

Természetesen nem akarjuk idealizálni a tantestületi preferenciákat az önkormányzatiakkal szemben. Előfordult olyan eset is, amikor a tantestület kényelmi szempontokból ragaszkodott régi igazgatójához, vagy pusztán azért fogadta el a volt káder igazgatót újra vezetőjének, mert nem volt megfelelőbb jelölt. Előfordult olyan eset is, amikor a tantestületen belüli progresszív kisebbség támogatásra talált a reformelkötelezett önkormányzatnál és közös erővel sikerült megszabadítaniuk az iskolát a tantestület többsége által támogatott régi káder igazgatótól.

Akár pozitív, akár negatív döntést hozott is az önkormányzat az iskola érdekei szempontjából, mindenképpen az volt a jellemző, hogy az önkormányzati preferenciákat 1991-ben sokkal inkább politikai, mint szakmai szempontok vezérelték. Ebben nyilvánvalóan szerepe volt a gyakorlatlanságnak is, hiszen az önkormányzatok nem voltak még elég felkészültek arra, hogy egy-egy pályázót szakmai programja alapján értékeljenek, és szakmai háttérintézmények sem segítették őket megfelelő módon a döntésben. Az igazgatók kinevezéséről a képviselők általában úgy döntöttek, hogy nem ismerték szakmai programjukat, és ezek a programok az oktatási bizottságok által folytatott döntéselőkészítés folyamatában sem szerepeltek igazán nagy súllyal. Amikor tehát a testületi üléseken a képviselők egy-egy jelöltről szavaztak, sokkal inkább a múltat értékelték, mint a jövőt.

A konszenzus

Konfliktusos helyzetet az összes vizsgált középiskolai választások majdnem felében tapasztaltunk. A pályázók körüli botrányok többsége nem a tantestületi szavazásokkal volt összefüggésben, hanem sokkal inkább az adott településen zajló rendszerváltással. A botrányok kiobbantását célzó névtelen és névvel vállalt feljelentéseket is mindig a fenntartó önkormányzatok kapták.

Az igazgatóválasztási konfliktusok közül a leginkább tipikusnak az számított, amikor a tantestületek elfogadták, illetve bizalmat szavaztak további öt évre régi igazgatóiknak, az önkormányzatok viszont ennek ellenére sem voltak hajlandók kinevezni. Az általánosan jellemző eseménysor az volt, hogy az önkormányzati elutasítás után a

jelölt fellebezést nyújtott be a köztársasági megbízotthoz, mire az elmarasztalta az önkormányzatot, illetve a szavazás megismétlésére kötelezte. Az önkormányzat újra szavazott, de ekkor sem fogadta el a régi igazgatót. Szinte minden esetben politikai kifogások merültek fel a régi igazgatókkal szemben (párttag volt, pártfunkcionárius volt, úttörővezető volt, munkásör volt, stb.), de ezeket a kifogásokat soha semmilyen írásbeli állásfoglalásban vagy kifogásban explicite nem fogalmazták meg.

Kétségtelen, hogy a korábbi évekhez viszonyítva, 1991 tavaszán rendkívül sok volt a konfliktushelyzet, az igazgatóválasztások körül, sok esetben csak nehezen jött létre konszenzus a tantestületek és az önkormányzatok között és sok esetben egyáltalán nem is jött létre. Ebből adódóan meglehetősen sok iskola maradt igazgató nélkül (az általunk vizsgált gimnáziumok közül 10, a szakképző iskolák közül 17%) és kényszerült újabb pályázat kiírására. Az önkormányzatok egy része úgy érezte, hogy a tantestületek akadályozzák fenntartói jogaik gyakorolását és az ő kezdeményezésükre született meg 1991 őszére az alkotmánybíróság döntése, amely az önkormányzati törvénnyel összeegyeztethetetlennek ítélte az 1985-ös oktatási törvény által a tantestületeknek juttatott egyetértési jogot az igazgatókinevezés kérdésében. A pedagógusok megrendülten tapasztalták a demokrácia nevében deklarált jogfosztásukat, az egyébként is gyenge szakmai szervezetek erőtlen kísérleteket tettek a tiltakozásra, az oktatási tárca pedig engedelmesen elfogadta az Alkotmánybíróság érveit. Kísérletet sem tett arra, hogy az iskolák szakmai színvonalának és a pedagógusok demokratikus jogainak védelmében az önkormányzati törvény idevonatkozó paragrafusainak a módosítását javasolja. Holott minden oktatással foglalkozó szakember pontosan tudta, hogy a tantestületek egyetértési jogának megszűnése – amellet, hogy az igazgatóválasztások folyamatában határozottan gyengíti a szakmai igényesség érvényesülését, – azzal a következménnyel jár, hogy az iskolákban megindult demokratizálódási folyamatok lefékeződnek, és a pedagógusok még azt a kevés illúziójukat is elveszítik a rendszerváltással kapcsolatban, amit eddig tápláltak.

Úgy tűnik azonban, hogy 1991-ben a tantestületek közérzete már nemigen érdekelte a politikai hatalom birtokosait. A politikai pártok hivatalos állásfoglalást nem tettek közzé. Képviselőik nyilatkozataiból azonban arra lehet következtetni, hogy eszük ágában sem volt a pedagógusok jogai mellett kiállni. A hivatásos politikusok közül egyedül Beke Kata (korábban MDF-es, később független képviselő) nyilatkozta, hogy ő az önkormányzati törvény módosítása mellett van. "Nem elfogadható, hogy a demokratikusan megválasztott magyar parlament szűkítse a tantestületek jogait" (Magyar Hírlap, 91/XI/22.), de Király B. Izabella (MDF-es képviselő) ezzel éppen ellenkező álláspontot fejtett ki, amikor azzal érvelt, hogy "Sehol a világon, az évszázados demokráciákban sem szokás a tantestületeknek igazgatóválasztási jogosítványt adni." (Magyar Fórum, 91/XI/22.) A Keresztény Értelmiségiek Szövetségének egyik tisztviselője pedig egyenesen úgy nyilatkozott, hogy "Két nemzedék erkölcsi-szellemi tönkretételének végrehajtóit nem lehet feiruházni az igazgatóválasztás jogával" (Népszabadság, 91/X/21.).

Hogy az idézett vélemények közül melyik állt közelebb a kormány álláspontjához, azt jól érzékelteti, hogy az MKM illetékes államtitkára nem sokkal az Alkotmánybírósági döntés után úgy nyilatkozott, hogy "olyan rendeletet kell csinálni, amely szerint a tantestületek és a szülők is véleményezhetik a pályázatokat" (Köznevelés, 91/X/18.). A korábbi vétójog tehát ebben az elképzelésben már "véleményezési joggá" zsugorodik.

A pedagógusoknak ezek után az igazgatóválasztás kérdését illetően nemigen lehetnek kecsegtető reményeik. Az MKM által elkészített oktatási törvénytervezet az igazgatókinevelés jogával egyértelműen az önkormányzatokat ruházza fel, a tantestületeknek

véleményezési jogot szán, és a vitás helyzetek eldöntését egy regionális állami intézményre a TOK-ra kívánja bízni. Mindezek alapján úgy tűnik, 1991-es kutatásunkkal valóban kivételes pillanatot, az utolsó igazgatóválasztás eseményeit rögzítettük: néhány hónappal később a pedagógusok véglegesen elvesztették a rendszerváltás átmeneti éve alatt birtokolt igazgatóválasztási vétőjogukat.

Az Iskolakultúra módszertani cikkpályázata

Pályázatot hirdetünk bármely iskolatípusban, illetve tantárgyban előforduló tananyag megtanításával kapcsolatos módszertani kérdés leírására. A cikk kapcsolódjék valamely iskolai tantárgyhoz. A leírás terjedelme legfeljebb 10-14 gépelt oldal lehet, ábrákkal együtt. Előnyben részesítjük azokat a munkákat, amelyek új pedagógiai módszert ismertetnek, illetve olyanokat, amelyek taneszköz igénye gazdaságosan kielégíthető.

Pályadíjak:

Három 1. díj: 10.000-10.000,-Ft,

Öt 2. díj: 7.000-7.000,-Ft,

Hét 3. díj: 5.000-5.000,-Ft.

A pályázat benyújtási határideje: 1992. december 1. Eredményhirdetés: 1993. január 25. A helyezést elért pályamunkákat lapunkban – külön honoráriumért – közöljük. A pályaműveket gépelve vagy számítógépes mágneslemezen (Word 5 vagy ASCII text) kérjük beküldeni, a pályázó személyi adataival együtt. Kéziratokat nem küldünk vissza.

ISKOLAKULTÚRA SZERKESZTŐSÉG