

**EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM  
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR**

---

**NEVELÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA  
NEVELÉSTUDOMÁNYI KUTATÁSOK PROGRAM**

**SZEBEDY TAS:**

**AZ OKTATÁSPOLITIKÁK HATÁSA AZ ISKOLÁK ÉLETÉRE ÉS  
AZ ISKOLAFEJLESZTÉSEKRE A 90-ES ÉVEKTŐL NAPJAINKIG**

**DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**TÉMAVEZETŐ:**

**DR. GOLNHOFER ERZSÉBET**

**HABIL. TANSZÉKVEZETŐ EGYETEMI DOCENS**

**BUDAPEST, 2006**

## TARTALOMJEGYZÉK

1.	A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	3
2.	A KUTATÁS TÉMÁJA, PROBLÉMÁI	3
3.	A KUTATÁSBAN HASZNÁLT ALAPVETŐ FOGALMAK	4
4.	A KUTATÁSI STRATÉGIÁK, MÓDSZEREK, LÉPÉSEK	4
5.	A KUTATÁS MENETE, MÓDSZEREI	5
5.1.	Az első lépés	5
5.2.	A második lépés	6
5.3.	A harmadik lépés	6
5.4.	A negyedik lépés	6
6.	A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE	7
7.	AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	7
7.1.	Az oktatási törekvések sajátosságai	7
7.2.	Az iskolák válaszai	7
7.3.	A fejlesztési szempontok	8
8.	A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE	9
11.	A KUTATÁS LEHETSÉGES FOLYTATÁSI IRÁNYA	10
11.	ÖSSZEGZÉS	12
12.	A FELHASZNÁLT FONTOSABB SZAKIRODALOM	13
13.	A DOLGOZAT ÍRÓJÁNAK PUBLIKÁCIÓI	15

## 1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

A szerzőt iskolafejlesztés témaköre hosszú évek óta szenvedélyesen foglalkoztatja. 1986 óta kíséri figyelemmel az oktatáspolitikai területén zajló reformfolyamatokat, melyek közül a tartalmi szabályozás területén vett részt számos társadalmi, szakmai közösség alkotó munkájában<sup>1</sup>. Személyes kötődése az iskolafejlesztés témájához természetesen kapcsolja érdeklődését a Városmajori Gimnázium 18 éves, éppen a rendszerváltással egyidős története és még ma is élő kérdései miatt.<sup>2</sup>

Az oktatáspolitikai erőteljesen fejlődő speciális tudományterületté vált az utóbbi évtizedekben. Lehetőség nyílt koncepcionálisan is jól megalapozott vizsgálatokra, oktatáspolitikai elemzésekre országos és iskolai szinten egyaránt. Az oktatásmenedzsment területén ugyancsak sok olyan vizsgálati eredmény van, amelyet fel lehet használni az iskolafejlesztések elemzésében.

A közoktatás területén soha olyan élénk változási hullám nem érte az iskolákat, mint az elmúlt négy kormányzati ciklus időszakában. Ennek részben nemzetközi okai voltak, (Halász, 1993, Loboda Z. 1994,) holott a térség és a közép-kelet európai államok demokratizálódása (Setényi 1990, Nagy Mária), az európai unióhoz való csatlakozási folyamatok előkészítése (Halász – Lannert - Balázs 1997), megjelentek az oktatás világproblémái is a magyarországi közoktatás fejlesztésének hátterében. (Coombs, Ph.H.; 1971; Husén T. -Tuijnman , A - Halls, W.D. 1992).

## 2. A KUTATÁS TÉMÁJA, PROBLÉMÁI

A kutatás témája: az oktatáspolitikák hatása az iskolák életére és az iskolafejlesztésekre a 90-es évektől 2006-ig.

Az értekezés a központi oktatáspolitikai irányítás sajátosságait és öt innovatív gimnázium kapcsolatát elemzi. Arra keresi a választ, hogy milyen hatása volt a négy kormányzati ciklus alatt megfogalmazott és elindított központi oktatáspolitikai kezdeményezéseknek (szabályozásoknak és fejlesztéseknek) öt innovatív gimnázium fejlődésére.

Három fő problémát vizsgált a szerző:

<sup>1</sup> A szerző azzal is foglalkozik, hogy kibékítse a központi reformkezdeményezéseket az iskolai gyakorlattal. Mint a GOSZ elnöke az alulról jövő változásokat beépítse az oktatáspolitikába, mint intézményvezető a reformokból származó pozitív üzeneteket igyekszik elfogadtatni, meggyökereztetni a mindennapi gyakorlatban.

<sup>2</sup> A Városmajori Gimnázium Sokprofilú Pedagógiai Programja 1996.

1. Mi jellemzi az elmúlt másfél évtized oktatáspolitikáit Magyarországon?
2. Hogyan hatottak az oktatáspolitikai kezdeményezések (szabályozások, fejlesztések) öt innovatív gimnázium fejlesztéseire?
3. Milyen szempontok mentén lehet megragadni és milyen módszerekkel az iskolai fejlesztéseket?

A fenti problémához kapcsolódóan a dolgozat célja volt megvizsgálni, hogy elmúlt másfél évtizedben milyen oktatáspolitikai tendenciák érvényesültek Magyarországon és ezek miként hatottak a konkrét iskolafejlesztésekre, innovációkra. Ennek kapcsán az oktatáspolitikai elméleti kérdéseinek vizsgálata az egyik alapprobléma, a másik, milyen kapcsolatot lehet találni az országos szintű politikák az iskolai gyakorlat között. A harmadik probléma az, hogyan, milyen szempontok mentén, illetve milyen módszerekkel lehet megragadni az iskolafejlesztéseket.

### **3. A KUTATÁSBAN HASZNÁLT ALAPVETŐ FOGALMAK A KUTATÁS KIINDULÓPONTJAI- A KULCSFOGALMAK**

A dolgozatban a kutatás koncepcionális háttérének pontos kifejtéséhez és az elemzésekhez a következő kulcsfogalmak meghatározása vált szükségessé:

- Az oktatási rendszer
- Az oktatáspolitikai
- A központi oktatáspolitikai kezdeményezések
- Kormányzati (közoktatás-politikai) reformok
- Az innovatív gimnázium
- Fejlődés, és fejlesztéspolitikai
- A fejlődési pálya, a fejlődési pályaváltás
- A tanuló szervezet
- Komplexitás
- Komplexitás elmélet

### **4. A KUTATÁSI STRATÉGIÁK, MÓDSZEREK, LÉPÉSEK**

A kutatás során deduktív és induktív kutatási stratégiák alkalmazására is sor került. A nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése, elemzése kitért az iskolafejlesztésekre, az oktatáspolitikák legfontosabb kérdésköreire, problémáira. Az induktív elemzés részben iskolai dokumentumelemzésekre és iskolaigazgatókkal folytatott interjúkra épült.

Öt, a rendszerváltozás óta átalakuló vagy éppen akkor alapított iskolában vizsgáltam: a Karinthy Frigyes Angol Két Tanítási Nyelvű Gimnáziumban, az Alternatív Közgazdasági Gimnáziumban, a budaörsi Illyés Gyula Gimnáziumban, a

mosonmagyaróvári Kossuth Lajos Gimnázium és Szakközépiskolában valamint Városmajori Gimnáziumban. Azért választottam ezeket az iskolákat, mert programjuk, megjelenésük vagy egy meghatározó sikeres fejlesztési pályájuk és kialakulásuk egybeesett a rendszerváltás éveivel, s így történetük egyben a rendszerváltás utáni oktatásfejlesztés kiváló példájaként is szolgálhat. Választásomat megerősítette az is, hogy az említett iskolák mindegyike más – más megközelítéssel, egy-egy sikeres, életképes alternatívát valósított meg a rendszerváltás reformtörekvéseiből.

## 5. A KUTATÁS MENETE, MÓDSZEREI

### 5.1. Az első lépés

Kutatásom első lépéseként a négy kormányzati ciklus olyan jelentősebb oktatáspolitikai kezdeményezéseit azonosítottam, melyek deklaráltan törekedtek a gimnáziumok fejlődési pályájának befolyásolására. Ezt a listát előzetes intézményvezetői interjúk során validáltattam és kiegészítettem. (*Mezei Gabriella, 2006*)

Ellátogattam a kiválasztott intézményekbe és előkészítettem az interjúkat (*McCracken, G. 1988*), időpontokat egyeztettem, megállapodtam az interjú alanyokkal abban, hogy hány alkalommal tudjuk a teljes „félleg strukturált” interjút végigvenni. Mivel a vizsgálatban szereplő iskolák vezetőivel rendszeres kapcsolatban állok, a kutatásba való bevonásról aránylag könnyű volt segítségüket megszerezniem.

A helyszíni látogatások során beletekintettem az iskolai dokumentumokba, a lehetséges dokumentumokat pedig elkértem a vizsgálatok elvégzéséhez. A vezetőkkel bejártam az iskolát, helyszíni empirikus tapasztalatokat szereztem a fejlesztéseik és infrastruktúráik állapotáról. (*Szokolszky Ágnes 2004*). A látogatásoknak volt egy rendkívül fontos pszichikai aspektusai is, a minél többszöri megjelenés alkalmat adott az intézmények tanulási környezetébe belehelyezkedve atmoszférájukat megérezni, lehetőség szerint beleélni magamat a kutató szemszögéből a sikeres, innovatív fejlesztési környezetbe.

### NÉHÁNY SZÓ AZ INTERJÚKRÓL

Módszertanilag a „félleg strukturált interjú”, a strukturálatlan, és strukturált interjúk között foglal helyet, itt az eljárás ugyanis a kérdező részéről egy meghatározott céllal kézben tartott köznapi beszélgetéshez hasonlít, melynek során kérdések nem mindig az előre meghatározott szigorú sorrendben kerülnek feltevésre. Jóllehet a kérdések zöme előre ismert a két fél előtt, ebben a módszertani megoldásban lehetővé válik a kérdésekre kapott válaszok szerint improvizálni, a témát jobban érthetővé tevő megjegyzésekkel, újabb kérdésekkel pontosítani, esetleg kiegészíteni. A kérdések

egymásból adódnak, a vezérfonala azonban az összes interjúnak meghatározott tematika szerint zajlott.

Az interjúk során több alkalommal segítő kérdező kutató munkatársat is vittem magammal, ennek célja az volt, hogy a hosszas kérdezési folyamat, a több alkalmat igénylő interjú helyzet közben a személyes jó kapcsolat, a közös napi, a közoktatással kapcsolatos problémák megbeszélése igen kísértő szakmai konzultációs helyzetet teremthet.

A kutatásban segítő munkatársam, a segédkérdő abban is fontos feladatot látott el, hogy világosan irányította az interjú idején a kérdéscsoportokat, főleg az endogén és exogén folyamatok adott ciklusokhoz kötődő szakaszait. (*Irving Seidman, 2002*) A kérdező segéd nélküli interjúk, pontosabban strukturált interjúk biztosan izgalmasak, de időben elhúzódnak, csapongóbbak lettek volna. Így is sok energiát vett igénybe a kormányzati ciklusokon átívelő tendenciák, egyéb összefüggések elemzésének csábításairól lemondani, és lehetőség szerint az előre egyeztetett kutatási kérdéssorokon végigmenni. A félig strukturált interjúk végül nagyon komoly összefüggések megértésére adtak alkalmat, melyeket a vizsgálatok keretében a dolgozat elemző, kifejtő része tartalmaz.

## **5.2. A második lépés**

A második lépésben intézményvezetői interjúk során dokumentáltam az 1990-2006 közötti:

- Belső (endogén) szervezet- és pedagógiai fejlesztés főbb eseményeit
- A központi oktatásirányítás fejlesztési (exogén) kezdeményezéseit
- Valamint a központi oktatásirányítás fejlesztési kezdeményezéseinek intézményi befogadását.

## **5.3 A harmadik lépés**

A harmadik lépésben az intézményvezetői interjúk alapján a válaszokat kategóriákba rendeztem (*Cohen, L. Manion, L. Morrison L., 2000*) kiválasztottam olyan modellértékű központi oktatáspolitikai kezdeményezéseket, melyek esetelemzéssel (esettanulmány formában *Golnhofer, 2001*) demonstrálták az intézményi befogadás tipikus eseteit.

## **5.4. A negyedik lépés**

A negyedik lépésben elvégeztem a kiválasztott esetek (pl. pedagógiai program és helyi tanterv kialakítása) részletesebb összehasonlító elemzését mind az öt intézményben. Ennek során az intézményenként felvett és feldolgozott félig strukturált interjúkat és dokumentum-elemzéseket használtam.

A kutatásnak ebben a szakaszában sor került az egyes intézmények több szempontú elemzésére a dokumentum elemzések és interjúk összevetése alapján:

- Az intézmények története

- A pedagógiai programok sajátosságai
- A szervezeti felépítés és a szervezeti kultúra elemzése
- Az intézmények viszonya a közoktatás-politikai kezdeményezésekhez
- Az intézményekben a reformfolyamatok keletkezésétől a stabilizálódásukig való folyamat áttekintése

## **6. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE**

Az oktatáspolitikai, szervezetfejlesztési és menedzsment-fejlesztési meghatározó szakirodalmának áttekintésére törekedtem. A kutatás során megállapítottam, hogy a rendszerváltás óta eltelt időszaknak igen széles körű kutatási irodalma van. A hazai kutatás legfontosabb előzményei elsősorban az angolszász szakirodalomra építettek, ezért az elméleti munkák közül háttérként az elmúlt évtized oktatáspolitikai és oktatásmenedzsment fejleményeit tanulmányoztam kiemelten. A meghatározó szerzők közül *Archer, M.S.; Bush T.; Caldwell, J.B.; Murgatroyd, St.; Mintzberg, H.; Hopkins D.*, és a hazai szerzők közül *Halász Gábor, Báthory Zoltán és Setényi János* munkáit találtam leginkább megfelelő hivatkozási alapnak. Az említett szerzőket a hazai kutatás szinte minden vonatkozásban figyelemre méltónak tartja. A végigelemzett szakmai kiadványok és hivatkozások lehetővé tették, hogy átfogó kép alakuljon ki a kilencvenes évek óta eltelt időszak fejlesztési kultúrájának vizsgálatához.

A kutatás során ezért alapvetően felhasználásra kerültek az új szervezetfejlesztési törekvések, hangsúlyos szerepet kaptak a szervezeti kultúra kutatások eredményei, az iskolai kultúra fejlesztésének aspektusai. A fejlődés, az átmenet és átalakítás dimenzióinak megragadására és az előzőeken túl a minőségmenedzsment új eredményeinek, szemléletmódjának érvényesítésére is sor került a kutatásban.

A közoktatás reformfolyamatainak kutatása területén új megközelítést jelent az utóbbi évtizedben *Michael Fullan* (1999.) „Change Forces: The Sequel” című munkája komplex rendszerek fejlesztésére vonatkozó elmélete, mely fontos szemléleti háttérét adta a kutatásnak.

## **7. AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA**

### **7.1 Az oktatási törekvések sajátosságai**

A kutatás összefoglalta a 90-es évektől megjelenő oktatáspolitikai törekvések, kezdeményezések sajátosságait. Nemcsak összegyűjtötte, és felsorolta ezeket az eredményeket, de összevetette az öt innovatív iskola válaszaival. Ennek kapcsán felhasználta a korszerű iskolafejlesztési elméleti megközelítések és az empirikus munkák eredményeit.

### **7.2. Az iskolák válasza**

Az elemzések alapján megragadta az öt innovatív iskola tipikus válaszait az oktatáspolitikai kezdeményezésekre.

Ilyenek jellegzetesen a következők:

- A központi kezdeményezésekre belső fejlesztéssel való kreatív azonosulás;
- az eredmények, előírások aktív felhasználása;
- az iskola célkitűzéseivel kevésbé azonosítható irányú törekvések passzív végrehajtása,
- a nem ellenőrzött adminisztratív kötelezettségeknek vagy a nem fejlesztő hatású pályaváltási kezdeményezéseknek való formális megfelelés;
- néhány esetben szabotálás, a visszafejlesztő, megszorító, tehernövelő központi kezdeményezéseknek nyílt megtagadása.

Az iskolai sajátosságok elemzése, értelmezése kapcsán adaptálta és továbbfejlesztette *David Hopkins* (2005) „A magas szintű kiválósággal és méltányossággal jellemezhető oktatási rendszer” meghatározását.

Az eredményes közoktatás-politikai reform elméleti ábrája



Forrás: David Hopkins ötletéből továbbfejlesztett ábra

### 7.3. A fejlesztési szempontok

A kutatás közben és az eredmények elemzése, értelmezése alapján kialakult egy olyan szempontsor, amely alkalmas az iskolafejlesztések árnyaltabb leírására.



## 8. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

Az disszertációban a pedagógiai, a vezetési, és a szervezetfejlesztési folyamatok sikerességének, kudarcainak lehetséges okait összegeztük, és az oktatáspolitikák állandó változásaival való összefüggéseit rendszereztük.

### **A centralizáló-decentralizáló oktatáspolitikai törekvésekhez való viszony**

A vizsgált öt iskola a decentralizáló törekvésekkel kezdetben kreatívan egyetértett, gyakran teljesen azonosult, a későbbiekben viszont egyre jobban szelektálva vette át a pályaváltásra serkentő intézkedéseket. A centralizáló oktatáspolitikai törekvésekkel általában az önálló iskolák nehezen tudtak közös irányt találni. A vizsgált iskolák sikeressége a közoktatás expanziós időszakában alapozódott meg, és eredményességük egyik hozadéka éppen a túljelentkezési arányok növekedése, és a képességek szerinti válogatás lett. Az ettől eltérő pályaváltást kezdeményező központi reformok ellenállást váltottak ki mindegyik iskolában.

Az iskola működését elsősorban azok az oktatáspolitikai kezdeményezések befolyásolták, melyek az egyéni, autonóm törekvésekkel estek egybe. A legintenzívebb pályamozgással élő AKG pedig az interjúk és a dokumentumok elemzése alapján egyértelműen a központi oktatáspolitikai kezdeményezésektől független úton járt végig.

A szervezetfejlesztés, mindenütt az iskolának belső, endogén fejlesztési területeként jelent meg a dokumentumok és az interjúk tükrében, szervezeteik mind a középvezetői réteg kialakításával erősödő rendszert állítottak fel, ebben speciális az AKG esete, melyben nincs első számú vezető, jóllehet Horn György centrális patrónusként áll a szervezet középpontjában. A többi iskola vagy kettős vezetői modellel, vagy szélesebb vezetőséggel, vagy igazgatótanáccsal, egy esetben iskolatanácsi közösséggel végzi a szervezetben az irányítást és a felelősség megosztást, mely a törvények szerint ma még egyszemélyi felelősségeként van meghatározva. A több vezetős szervezeti kultúra befogadta a szervezeti tanulás üzenetét, az iskolában létező szervezeti eljárás a tanulószervezet építése. Ebben az értelemben az öt iskola korszerű szervezettelmeleti keretek között és fejlődési pályán halad, bár nem a központi reformok ütemében, hanem részben attól függetlenül.

A korszerű módszertani kultúra szintén általánosságban jellemzi a vizsgált iskolákat. Sikereik egyik fő eszköze a tanulásmódszertan alkalmazása, tanítása és az „*egész életen át tartó tanulás*” (L.L.L.) központi és nemzetközi megjelenésével való belső fejlesztések összekapcsolása. A kompetenciafejlesztő képzési módszerek széles repertoárja látható, tapasztalható a program szerinti működésben. Ezek megjelenése, meggyökeresedése táplálkozott a központi reformhatásokból is, megvalósításuk mégis egyéni ütemű, főleg a helyi elvárások szerinti.

Az 1990-es éveket követő szerkezetváltási hullám mind az öt iskolánál megjelent, ez is a szelektáláshoz, a képességek szerinti válogatáshoz vezető eszközök egyike volt.

Az iskolák fejlesztési pályáján a központi és szabad önfejlesztések aránya mindegyik iskolában a szabad önfejlesztés irányába tolódott el. Az AKG-ban szinte csak szabad önfejlesztés, az Illyésben döntő többségében az, a Karinthyban a nemzetközi érettségi valójában egy külső, de nem a hazai központi fejlesztésből táplálkozó fejlesztést eredményezett, a Kossuth szervezetfejlesztő, minőségfejlesztő irányát a központi fejlesztéseket jóval megelőző módon önfejlesztéssel vitte végig, relatíve a legtöbb központi fejlesztést a hagyományos keretek között működő Városmajori Gimnáziumban figyelhettük meg. A finanszírozás mögött meghúzódó értékrendszer nem volt egyértelműen nyomon követhető a vizsgált iskolákban. A helyi, mikro-társadalmi fenntartói közeg, értékválasztás, értékszimpátia nélkül támogatta az intézményi pályaváltásokat és fejlesztéseket.

Elemzés alá vett öt iskola számára kivétel nélkül elsődleges feladat a szülőkkel épített pozitív kapcsolat, a partnerségi viszony, a szelektáló, képességfejlesztő és tehetséggondozó program. A korszerű iskolafejlesztés nemzetközi tendenciáinak egyértelmű hatásaként összegezhető mindez, és nem a törvényben megjelenő előírásoknak. Az egyre szűkebb finanszírozási lehetőségekkel működő iskoláknak az értelmiség és vezető értelmiség szülői köre sok segítséget nyújt és nyújthat. Ez a helyzet megfelel a hasonló európai iskolatípusok szokásainak is.

Mivel a magyar rendszerben az elmúlt reformidőszak egy nagyon centralizált rendszert váltott fel egy új decentralizált rendszerrel, az egyensúly megtalálása volt a legfontosabb feladat. Az elemzett öt önfejlesztő stratégiával működő iskola ehhez az egyensúlyhoz kezd közeledni. Mivel a központi reformokkal való átfogó tartalmi szabályozásra (NAT 2003, a Kétszintű érettségi vizsgaszabályzat és követelmények) és a törvényi előírásokra (törvénymódosítások sorozata az oktatásra vonatkozóan) épülő új oktatáspolitikai irányzatban csak szigorú, teljes ellenőrzési rendszer segítségével lehet hatékony pályaváltásokat elérni, a fő cél, egy *'magas kiválósággal és magas méltányossággal jellemezhető'* működő rendszer kialakítása.

## 10. A KUTATÁS LEHETSÉGES FOLYTATÁSI IRÁNYA

A doktori értekezés fő célkitűzéseként a gyakorlati vizsgálatok segítségével bemutattuk, hogyan hatottak az oktatáspolitikák változásai a kiválasztott iskolákban ciklusonként vizsgálva az iskolák fejlesztési pályáira. Másodlagos célkitűzésként a szabályozás szempontjából az oktatáspolitikák sajátosságainak és az irányítási eszközöknek a feltérképezését kíséreltük meg. Végül a disszertáció kutatási eredményeinek birtokában a pedagógiai, a vezetési, és a szervezetfejlesztési

folyamatok sikerességének, kudarcainak lehetséges okait összegeztük, és az oktatáspolitikák állandó változásaival való összefüggéseit rendszereztük.

Bizonyos kérdések megválaszolásához a jelen kutatási keret nem volt elégséges. Ez felveti a kutatás folytatásának alapirányát. Érdeemes folytatni a mikro- és makrotársadalmi környezet iskolákra vonatkozó elvárásainak és az oktatáspolitikai szándékoknak, reformfolyamatoknak az összefüggéseit.

A kutatás korlátait erőteljesen meghatározta az a tény, hogy elsősorban sikeres, a rendszerváltás időszakában stratégiai fejlesztésbe kezdő független iskolákat vontunk be a kutatásba. Ez sok általánosítható hasonlóságot kimutatott, de behatárolta az átfogóbb kérdések vizsgálatát. Vizsgálatra érdemes kérdés, hogy lehetséges-e sikeres iskolafejlesztési pályák kialakítása a környezeti elvárások megismerése és a hozzájuk való folyamatos alkalmazkodás nélkül. Ez már csak egy újabb kutatás keretében vizsgálható. A fejlesztéspolitikák elemzésekor felmerültek olyan törvényszerűségek, melyek a tudatos fejlesztési pálya kialakítását segíthetik. Itt a környezettel kevésbé foglalkozó iskolapéldák elemzése hozhatnának bizonyítékokat az összehasonlításban.

Kutatásra érdemes kérdés, hogy az egymást követő közoktatás-politikai reformhullámok és a nemzetközi elvárások megfelelő kutatási eszközökkel történő összehasonlítása segítheti-e az iskolafejlesztés folyamatainak tudatosabb, előre kiszámíthatóbb alakítását. Valószínű, hogy az iskolafejlesztés kiszámíthatóbbá válik a tudatosabb vizsgálatokkal történő előkészítés segítségével. Kérdés az is, hogy megkerülhető-e, és az iskolai modernizációban való sikeresség nem alapfeltétele-e a sikeres és hatékony társadalmi kommunikáció. E nélkül a társadalmi közvélemény megnyerése nem lehetséges, az pedig a reformok sikeréhez nélkülözhetetlen.

Végül a központi oktatáspolitikai kezdeményezésekkel elindított reformok megvalósulásának hatékonysága miatt, szükség volna a reformok megvalósulásának további vizsgálatára<sup>3</sup>, erre tett kísérlet volt a jelen kutatás is. Tehát a reformok megvalósításának és célkitűzéseinek kutatása fontos, jóllehet a rendszer egyre komplexebb, és csak tanulási folyamatként vizsgálható. Mégis a kutatás, ezt a szervezeti tanulási formát erősítheti, a komplex rendszereken belüli kísérleti megvalósítás előzetes próbáival. Bizonyos helyzetek, csak korlátozott érvényességgel, mégis modellezhetők. A jelen kutatás folytatásának irányaként a

---

<sup>3</sup> Számos kutatás igazolta, hogy az oktatás eredményességét, legyen szó akár a tanítás és a tanulás minőségéről, akár a társadalmi hátrányok kompenzálásáról, rendkívüli mértékben meghatározzák az olyan helyi, intézményi és egyéni szintű tényezők, melyeket makroszintű reformokkal csak kevésbé, illetve aránytalanul nagy befektetések árán lehet megváltoztatni. Lásd! Halász Gábor: *Változások az európai közoktatási rendszerek irányításában.* (90. o)

sikeres példák mellé kudarceseteket kellene párosítani, és azt elemezni, hogy az adott pályaváltási kísérletekből milyen tanulságok vonhatók le. Az esélyvizsgáló kutatások egyébként a komoly költségekkel járó, átfogó reformok kezdeményezéseit jobban előkészíthetik.

## 11. ÖSSZEGZÉS

A rendszerváltás utáni oktatáspolitikák hatását vizsgálta ez a doktori értekezés az iskolák életére és az iskolafejlesztésekre öt olyan kiválasztott iskola elemzésén keresztül, amelyeknek a 90-es évek elején már kialakult saját fejlesztési stratégiájuk, innovatív eszközökkel kiépült programjuk volt. A vizsgált intézmények sikeres fejlesztéseit vetette össze a dolgozat azokkal a reformpolitikai kezdeményezésekkel, melyeknek célja folyamatos központi oktatáspolitikai irányelvek szerinti pályaváltás elérése volt.

Kimutatta a vizsgálat, hogy az intézményeiket sikeresen fejlesztő pedagógiai közösségek és vezetőik, milyen módon reagáltak a központi kezdeményezésekre, mennyiben azonosultak, hogyan tértek ki, miként tartották meg saját fejlesztési stratégiájukat, időnként a központi szándékokkal szemben is. A rendszerváltás óta eltelt időszak két nagy kérdése a demokratizálódás és fejlesztés eszközeinek megteremtése volt. Az iskolákban zajlott a napi munka, miközben az oktatáspolitikai kormányzatok számára megfogalmazódtak és újabb meg újabb változási irányokat jelöltek ki a nemzetközi elvárások, a belső rendszer demokratikus átalakítása, és a csökkenő demográfiai mutatók melletti hatékony oktatási rendszer kiépítésének kihívásai. Az említett fő kérdések mellett másodlagos feladatként jelent meg az egymást követő négy oktatási tárca eltérő értékszemléletének kifejezése, az autonómia és helyi igények szerinti fejlesztések támogatása vagy a központosító, a fenntarthatóságot és a társadalmi esélynövelést biztosító intézkedések meghozatala.

Az eltelt időszak legnagyobb nehézsége azonban a korábbi stabil, központi irányítási rendszerből kilépő iskolák számára a folyamatosan változó, időnként nehezen átlátható irányváltásokat is elviselő reformhullámmal szembeni menedzselése volt. Alapvető szemléletváltást igényelt a pusztán fennmaradás is ebben a korszakban, és komoly energiát követelt a fejlesztések véghezvitele. A kutatás olyan kérdésekre keresett válaszokat, hogy miként írható le, hogyan vizsgálható vagy modellezhető a reformkezdeményezések megvalósulása.

A kutatás eredménye az, hogy vannak elemezhető, tanulságos összefüggések, melyek segíthetik a központi reformok hatékonyabbá tételét. Ezek az iskolák számára segítséget nyújthatnak saját fejlesztési stratégiáik megvalósításában. A kutatás megerősíti *Michael Fullan* (1999) és *David Hopkins* (2005) elméleti

modelljének hatására a reformok megvalósulásának kutatásával foglalkozó terület fontosságát is. A dolgozat írója hitet tesz a gyakorlati megvalósító, és az elméleti és pedagógiai rendszerben is munkálkodó, döntés-előkészítő kettős szerepet ellátó szakember szemléletével amellet, hogy a közpénzekből fenntartott nagy ellátó és szolgáltató rendszerek változtatásához szükség van a reformok megvalósításának állandó kutatására.

## 12. A FELHASZNÁLT FONTOSABB SZAKIRODALOM:

1. ALTRICHTER, HERBERT - HALÁSZ, GÁBOR (2000): A közép-európai országok decentralizációs politikái és azok eredményei - összehasonlító elemzés. In: Balázs Éva - Halász Gábor (szerk.): Oktatás és decentralizáció Közép-Európában. Okker Kiadó, Budapest. 243-298. p.
2. ARCHER, M. S.(1970): Social Origins of Educational Systems. London
3. ARCHER, M. S. (ed.) (1982): The Sociology of Educational Expansion: Take-off, Growth and Inflation in Educational Systems. SAGE Studies in International Sociology 27. London, SAGE, 1982.
4. BÁTHORY ZOLTÁN (2001): Maratoni reform. Önkonet Kiadó, Budapest
5. COHEN, L. MANION, L. MORRISON L. (2000): Research methods in education. Routedledge Falmer, London
6. CHISHOLM, L. (2000): The Educational and Social Implications of the Transition to Knowledge Societies. In: Gablenz et al (ed.) Europe 2020: Adapting to a Changing World. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden. 75-91. p.
7. COOMBS, PH. H. (1971): Az oktatás világválsága. Tankönyvkiadó, Budapest
8. COOMBS, P. H. (1971.): The World Educational Crisis: A Systems Analysis. New York: Oxford University Press, 1968. (Kemény István ford.: Az oktatás világválsága: Rendszerelemzés. Tankönyvkiadó, Budapest)
9. DAVID HOPKINS (1994): School Improvement in an Era of Change. (Cassell, 1994)
10. DAVID HOPKINS (1993): A Teacher's Guide to Classroom Research. Second Edition, Open University Press
11. FALUS IVÁN (2006) Szerk.: Miért jó egy alternatív Iskola? Az AKG pedagógiai hatásrendszerének empirikus vizsgálata. Gondolat Kiadó, Budapest

12. FULLAN, M G (1995), *Change Forces Probing the Depth of Educational Reform*. London: Burgess Science Press
13. GOLNHOFER ERZSÉBET (2001): Az esettanulmány. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
14. GREEN, A. – WOLF, A. – LENEY, T (1999): Convergence and Divergence in European Education and Training Systems (Chapter 2.: Governance and Regulation in Education and Training Systems). University of London, Institute of Education, London. 53-113. p.
15. HALÁSZ GÁBOR (1993): Változások az európai közoktatási rendszerek irányításában. In: Halász (szerk.): Az oktatás jövője és az európai kihívás. Educatio, Budapest. 77-98. p.
16. HALÁSZ GÁBOR (1982): Oktatás és Politika. I. külföldi szövegek, (kézirat OKI 2.)
17. HALÁSZ GÁBOR (1993): Változások az európai közoktatási rendszerek irányításában. In: Az oktatás jövője és az európai kihívás - Educatio Kiadó, Budapest (90. p.)
18. HALÁSZ GÁBOR (2003): Az oktatáspolitikák európai szintű koordinációja, ennek várható hatásai és Magyarország felkészültsége az ebben való részvételre. (Kézirat) TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Rt. <http://www.tarki.hu/research-h/integracio/4.pdf>
19. HALÁSZ GÁBOR - GOLNHOFER ERZSÉBET - TÓTH BÉLA (1998) t: Közoktatási menedzser I. OKKER KIADÓ, Budapest
20. HALÁSZ GÁBOR – LANNERT JUDIT szerk. (2000): Jelentés a magyar közoktatásról 2000. Országos Közoktatási Intézet, Budapest. 560 p.
21. HORVÁTH MÁRTON (1994): Hogyan tovább a közoktatásban? / Horváth Márton Társ. Szemle 1990. 45. évf. No. 12. 61-68. p. Oktatási reform, 1989-1990.
22. HUSÉN, T. (1994): Az oktatás világproblémái. Keraban Könyvkiadó, Budapest
23. iskolakoncepció, tantervek, vizsgakövetelmények) (PSZM Projekt) Budapest, 1992.
24. KOZMA TAMÁS (1983): Az oktatás fejlesztése: esélyek és korlátok. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
25. MINTZBERG, H (1983): *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
26. MURGATROYD, S and C. MORGAN (1993): *Total Quality Management and the School*. Open University Press
27. NAGY MÁRIA (1999): Közoktatás a politikai rendszerváltás utáni Közép-Európában. Új Pedagógiai Szemle, 11. szám, 45-61. p.

28. SETÉNYI JÁNOS (1992): *Harc az iskoláért.* – Educatio, Budapest
29. SCHÜTTLER TAMÁS (1999): *A közoktatás a magyar politikai pártok 1998. évi választási programjaiban és a kormányprogramban.* (Kézirat) Országos Közoktatási Intézet Kutatási Központ
30. SZOKOLSZKY ÁGNES (2004): *Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat.* Osiris Kiadó, Budapest

### 13. A DOLGOZAT ÍRÓJÁNAK PUBLIKÁCIÓI

1. 2006. „A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége.” Kerekasztal vita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról A vita résztvevői: Pála Károly, Radó Péter, Szabedy Tas és Visi Judit. A moderátor: Schüttler Tamás In: *Új Pedagógiai Szemle OKI kiadvány 2006*
2. 2006. „Vezetés, eredményesség, fejlesztés - a 'leadership' szerepe az eredményességben.” (elméleti megközelítések és gyakorlati tapasztalatok a közoktatásban - az OECD Improving School Leadership programja tükrében) hozzászólás - OECD leadreship mini-konferencia 2006. szeptember 7. Corvinus Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Budapest
3. 2005. Az új érettségi hatása a tanulási környezetre. (Szabedy Tas 2006): In: Kósa Barbara – Simon Mária (szerk.): *Új vizsga – új tudás? Az új érettségi hatása – az iskolakezdetől a záróvizsgáig.* Az Országos Közoktatási Intézet konferencia kiadványa, 2005. OKI, Budapest, 163–181.p.
4. 2005. Az alternativitás egy iskolai innováció tükrében. (esettanulmány a Városmajori Gimnázium pedagógiai működéséről, írta: Szabedy Tas) Szerk.: Schüttler Tamás In: *Új Pedagógiai Szemle 2005/01 OKI Bp.*
5. 2005. ISKOLAPÉLDA - Van-e szükség a fiatalság politikai kultúrájának kialakítására, fejlesztésére? In: *POLITIKA ÉS ISKOLA 2005.* Szerkesztette: Majtényi László és Somody Bernadette – Kiadja: az Eötvös Károly Intézet
6. 2005. A pedagóguspálya sajátosságai és a foglalkozási ártalmak. - Az iskola a szereplők együttműködésének függvénye. Szerk.: Schüttler Tamás In: *Új Pedagógiai Szemle 2005/07-08 OKI Bp.*
7. 2004. Pedagógusok Magyarországon a XXI. század elején. – (Kerekasztal beszélgetés résztvevői: Mátrai Zsuzsa, Csapó Benő, Horváth Attila, Poór Zoltán, Szabedy Tas) – In: *Új Pedagógiai Szemle 2004. 4. szám 87-101. p.*
8. 2003. Az alternatív iskolák innovációs szerepéről és a közoktatásra gyakorolt hatásáról Interjú a Közoktatási Modernizációs Közalapítvány Kuratóriumának két tagjával: Puskás Auréllal és Szabedy Tassal. Szerk.: Schüttler Tamás In: *Új Pedagógiai Szemle 2003/02 OKI, Bp.*
9. 2002. Az iskolai nevelés, mint a demokrácia gyakorlóterepe. (melléklet Összefoglaló A KOMA XLI. Pályázataról) A KOMA kuratóriumának két tagja: Szabedy Tas és Hutai László beszámolója – Szerk.: Schüttler Tamás In: *Új Pedagógiai Szemle 2002/09 OKI, Bp.*
10. 2002. Az IKT szerepe az iskolai élet belső és külső kommunikációjában. - Az Információs és Kommunikációs Technológia alkalmazásának története a Városmajori Gimnáziumban. Szerk.: Schüttler Tamás In: *Új Pedagógiai Szemle 2002/09 OKI, Bp.*
11. 2002. A szabadidő szervezés iskolai gyakorlata (Társszerzőkkel) Közoktatási Konferencia 2002. kiadványa, Zánka, Ifjúsági Központ Kht. 2002. január 5 p.

12. 2001 Minőségfejlesztés a Városmajori Gimnáziumban. - Pályázat a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési programra Budapest, 2001. 26 p.
13. 2001. A Diákönkormányzat lehetőségei a szabadidős nevelésben. - kézirat (Társszerzőkkel) 'A Nevelés Szabadidőben' konferencia kiadványa, Zánka, 2001. február 3. p.
14. 2001. A minőségfejlesztés iskolai gyakorlata. In: Korszerű Iskolavezetés kézikönyv RAABE Klett Könyvkiadó, Budapest, 2001. 16 p.
15. 2001. Értékvédelem – hagyományörzés – modernizáció. (Beszélgetés Szebedy Tassal, a KOMA kurátorával) Szerk.: Schüttler Tamás In: Új Pedagógiai Szemle 2001/09 OKI, Bp.
16. 2001. A könyvtárhasználati ismeret tantárgyközi helyzete és integrációja a kerettantervekben. (cikk társszerzővel) RAABE Klett Kiadó, Budapest, Közoktatási Vezetők Kézikönyve 2001. május 12 p.
17. 2001. A Kommunikációs és Információs Technológia az iskolai élet belső és külső kommunikációjában betöltött szerepéről. In: Új Pedagógiai Szemle, 2001. 8. sz. (51. évf.) 147-156 p.
18. 2000. Az Iskolaszék szerepéről és jogi háttéréről. (cikk) RAABE Klett Kiadó, Budapest, Közoktatási Vezetők Kézikönyve, 2000. november, 14 p.
19. 2000. A gazdasági kultúra megjelenése az oktatásban. (Schüttler Tamás beszélgetése Szebedy Tassal és Puskás Auréllal) Új Pedagógiai Szemle, Budapest, 2000./ 5/129.p.
20. 2000. Az Iskolaszék szerepéről és jogi háttéréről. (cikk) RAABE Klett Kiadó, Budapest, Közoktatási Vezetők Kézikönyve, 2000. november 14 p.
21. 1999. Az Iskolaszék szerepéről és jogi háttéréről. (Tanári Létkérdések kézikönyv) RAABE Klett Könyvkiadó, Budapest, 16 p.
22. 1999. Mit jelent és megvalósítható-e az iskolai nevelés világnézeti semlegessége? (Társszerzőkkel) In: Ki kit nevel? A Nagycsaládosok Országos Egyesülete szakmai kiadványa, NOE Könyvkiadó, Budapest. 28-32. p.
23. 1999. A tanár-diák viszonyról és nevelési kérdésekről. (esettanulmány) RAABE Klett Kiadó, Budapest Tanári Létkérdések, Kézikönyv, 18 p.
24. 1998. A Városmajori Gimnázium Sokprofilú Pedagógiai Programja. In: A Városmajori Gimnázium Értésítője (Szerkesztette: Hock Zsuzsanna) Thüringer & Toldi Ofszetnyomda Kft., Visegrád, 3 - 63. p.
25. 1998. A demokráciára nevelés lehetőségei az iskolában. (kézirat) FPI 1998 Szakmai Pedagógiai Napok. Megjelent az FPI Szakmai Kiadványában
26. 1996. Művészeti nevelés korszerű megoldási lehetőségei középiskolában. (esettanulmány) Budapesti Műszaki Egyetem, Társadalomtudományi Tanszék Kiadványa - Budapest 1996./ 89 p.
27. 1995. A diákönkormányzatról, a diákok jogainak értelmezéséről. (cikk) RAABE Klett Kiadó, Budapest, Közoktatási Vezetők Kézikönyve, 18 p.
28. 1995. A XII. Kerületi Önkormányzat Közoktatási Konceptiója. (Társszerzőkkel) XII. Kerületi Önkormányzat, Budapest
29. 1995. Diákönkormányzat Működési Szabályzata (minta) ajánlás. in: Korszerű Iskolavezetés kézikönyv, RAABE Klett Könyvkiadó, Budapest, 9 p.

Budapest, 2006. november 28.

Szebedy Tas Ph.D. hallgató