

AZ ISKOLA-IMAGE

Kovács Sándor

Janus Pannonius Tudományegyetem Neveléstudományi Tanszék

Az iskolavezetői tevékenységről folytatott eszmecserekből egyre többször és meggyőző erővel jelenik meg, hangzik el a menedzserszerű vezetés igénye. A vezetésmodell lényege a célratörés, az egyedi iskolastratégia kialakítása és követése. A menedzséri logika alapján ha az iskola nem teljesíti stratégiai céljait, akkor rossz az igazgató. A sikerhez biztonságosan és jó tempóban úgy lehet eljutni, hogy a vezető (vezetői kör) föltárja és hasznosítja az intézmény összes – szellemi, fizikai, tárgyi, anyagi, pszichés és morális – erőforrását, s teljesítményét a klienseknek – főképp a szülőknek és a tanulóknak – a produkciókkal szembeni elégedetlenségén, elégedettségén méri le. A menedzserszerű vezetés egyik jelentős mozzanata az iskola-image elemzése és megalkotása.

Az intézményi image-nak a menedzserszerű iskolavezetés szempontjából kettős jelentősége van. Egyrészt intézményi stratégiát meghatározó vagy legalábbis befolyásoló összetevő, másrészt identifikációs tényező. Esetünkben arról a képzetről van szó, amely a vezető(k)ben, a pedagógusokban és más munkatársakban, a tanulóknak, szülőknak és a partnerekben alakul ki az iskoláról. Származáshelyei valóságos események, helyzetek, körülmények. Ebben a tekintetben a mendemonda is realitás. Ugyanakkor az image tulajdonságok összege, egysége, s egyfajta azonosításművelet eredménye.

Az image-ábrázolás valaminek a reprezentációja, képzet, tehát képződik, méghozzá valamilyen mentális művelet során, amely szándékos és minden esetben szükségleteken alapszik. Ezek szerint image akkor áll össze, ha valamilyen szükséglet arra készteti az embert, hogy egységként fogjon fel egy elemekből, tényekből, tárgyakkal összetett együttest, pl. egy iskolát. Az image-képzés folyamatában az ember kapcsolatba kerül az adott intézménnyel, pontosabban kapcsolatba hozza magát vele. Ezt követően ítélete(ke)t alkot róla, hogy meghatározza, alakítsa, irányítsa a vele szembeni magatartását. Ebben a tekintetben az image – talán nem túl merész a képzettársítás – az idegenvezetőre emlékeztet, aki megbízhatóan igazít el.

A jelenség fonákját nézve, ha egy intézmény nem érdekli az embert, nincs vele szükségleteken alapuló kontaktusban, akkor az image nem alakul ki vele kapcsolatban. Például annál a szülőnél, akinek lényegtelen, hogy melyik iskolát látogatja gyermeke, nem képződik ki az intézmény-image, valójában nem is választ az iskolák között. A legközelebbibe, a legkényelmesebben megközelíthetőbe küldi a gyermeket. Számára az egyik iskola olyan, mint a másik.

Az image-nak, ha már kialakult, két dimenziója van: az *identifikáció*, az azonosítás, amely valójában a szó szoros értelmében vett képzet, azoknak a kialakított, kialakult jellemzőknek az összessége, amelyek a tudatban helyettesítik az intézményt.

A másik dimenzió az *értéktétel*, amely kísérőjelenség, de hozzátartozik az image-hoz. Néha úgy bukkan föl, mint használati érték, az a valőr, amelyet az ember a szóban forgó intézménytől, esetünkben az iskolától meg akar szerezni. Például adott egy hagyományos beállítottságú, konzervatív elitiskola, magas színvonalú érettségi eredményekkel, szigorú fegyellemmel, a renddel és a feszességgel jellemezhető klímával. Az összevetést lehetővé tevő közegben található egy másik iskola, modern pedagógiai törekvésekkel, oldott légkörrel, dinamikus csoportmunkával, környezetre nyitottan. Akiknek valamilyen okuk van arra, hogy információkat szerezzenek, engedjenek magukhoz róluk – tegyük föl – pontosan így *azonosítják* őket. Viszont az is valószínű, hogy beállítódásaiktól, szükségleteiktől, viszonyulásaiktól függően nem egyforma értékítélettel szemlélik a két iskolát, másképp kapcsolódnak hozzájuk.

Az image mint intézményi stratégiát képző tényező

A vezető, a vezetői kör az iskola működési stratégiáinak kialakításakor rendszerint valamilyen intézményi képzetből indul ki. Az irányíthatóság, mozgósíthatóság szempontjából az iskolai image-nak több rétege, dimenziója különböztethető meg. A tapasztalatoktól, a mentalitástól, a beállítottságoktól függ, hogy az iskolavezető(k) melyik image-metszetre érzékeny(ek) és reagál(nak) elsősorban.

A *racionális képből* az intézménynek azon erősségei és gyengéi olvashatók ki, amelyek a feladat, a hatáskör, a felelősség, a függelmi viszonyok, a szabályok leírásaiból, azok elfogadásának, betartásának színvonalasságából állnak. Az erre a képre érzékeny vezető, vezetői csoport a világos célmeghatározásra törekszik, a megvalósításhoz vivő eszközök gondos kimunkálására és megmutatására, s azon van, hogy kellő tanítói, tanári hozzáértés alapozza meg a műveleteket. Egészen tipikus körülmények között ebben a képzetben a munkában közreműködőknek két osztálya van: elhatározók és végrehajtók. Jellemző rá a munka részekre osztása, s a legjobb végrehajtásra kidolgozott munkatársselekción. A racionális kép lényege tehát: szabályozottság, rend, a hivatalos értékek elfogadtatása.

A *kollegiális képből* a hangsúly a pedagógustestület szakértelmén, a tanítóknak, a tanároknak a tanulói szükségletek kielégítésére vonatkozó kooperatív tevékenységén van. Ez a képzet csaknem egybeesik a *szociális rendszerképpel*, amely az iskolát mint egymással interakcióban lévő emberek együttesét mutatja be, amely kölcsönhatásban van környezetével. A kommunikációs hálók, érintkezések nem véletlenszerűek, a szükségletek és kielégítésük mechanizmusai szerint szerveződnek. Ebben a rátekintésben az emberi kapcsolatok jórészt a bizalomra épülnek. Az elemek közötti információ- és tevékenységcsere kettős értelme és funkciója van: az intézményi célok teljesítése; az elemek (tanárok, szülők, tanulók) saját céljainak elérése. A szociális rendszerkép az embert mint aktort, az intézményi folyamatok aktív és alkotó résztvevőjét mutatja be.

A *kapcsolati kép* (image relationelle) azt az intézményi képzet-metszetet tárja föl, amely szerint az események legfontosabbjai a csoport szintjén bonyolódnak le. Itt az együttműködés jellemzőit a szimpátiák, az egyetértésen alapuló értékek, a cselekvési technikára vonatkozó azonos megítélések, a sűrű és kölcsönös kommunikációk, az intézményerősítő folyamatok, a kiegyensúlyozott részvétel és az ún. leader-vezetés határozzák meg.

A *politikai kép* szerint az intézményben, az iskolában egyének és csoportok érdekei ütköznek össze, s ennek megfelelően frakciózások, alkufolyamatok, kompromisszumkötések, leszámolások, megegyezések játszódnak le. A kontextust kihasználó vezető ebben a tekintetben megkeresi és megérti az emberek – pedagógusok, szülők, tanulók – érdekeit, cselekvésindítékait, s igyekszik a politikai nyereséget növelni, a veszteséget csökkenteni.

A *kulturális kép* úgy látja az iskolát mint csoportképződményt, amelynek erős és biztos alapokon álló értékrendszere van. Néhol ezt az intézmény rejtett tantervének nevezik. A sajátos kultúra az iskola szervezetében felhalmozott és általánosított tapasztalatokat, attitűdöket és normákat jelenti. A biztonságból eredő életerő az igazi hozadéka az intézményi kultúra stabilitásának. A szándék túlméretezése azonban elvezethet a renyheség, mozdulatlan állapotába. Viszont ha valaki kifejezetten ezen a ponton akar változtatásokat megindítani, számítani kell a kulturális sokkra, amely könnyen visszavetheti a megújító törekvéseket.

A működésfejlesztést kezdeményező intézményvezetőt cselekvésében erősen befolyásolja az, hogy melyik kép meglátásához van szemüvege, vagy inkább hogy van-e kellő kompetenciája és intelligenciája a leginkább aktuális kép, képzet megragadására. Ugyanis ezekben a megítélésekben és manőverekben könnyű hibákat elkövetni. A célok, eszközök, követelmények, szabályok rossz megfogalmazásának nem ritkán az az oka, hogy a vezető képzeteiben hibás racionális kép él az iskoláról. A túl heves érdekütközéseknek egy innováció bevezetése körül gyakorta a torz politikai kép kialakulása az előzménye. A stabil szokások és beállítódások figyelembe nem vétele az újítások beiktatásának idején az emberek biztonságérzetét rombolhatja.

Egyik kép sem zárja ki a másikat. Önmagában egyik sem elégséges a kontextus megértéséhez. El kell mindig dönteni, hogy mikor melyik kép tükrözi a legjobban vissza a cselekvési lehetőségeket.

Az intézményi image mint azonosulás- és azonosítás-tényező

Ez az értelmezési keret azokat a képeket, képzeteket hívja elő, amelyeket az adott intézményekben élők, dolgozók, valamint a vele valamilyen érdekviszonyban lévő külső közreműködők, potenciális és valóságos partnerek, kliensek alakítanak ki róla. Négyféle image érdemes arra, hogy segítségükkel a téma iránt érdeklődők meg tudják ragadni a jelenségköröt (Ballion és Oeuvarard, 1989. 38. o.).

A *belső kép*, a belső intézményi image a vezető(k), tanítók, tanárok, alkalmazottak, a technikai személyzethez tartozók képzeteiben formálódik meg. Valójában mindegyik csoportnak, körnek megvan a maga képe, néha – éppen a szükségletek kiváltotta azono-

sítás és az értékelés következtében – egyedi színek és felfogások is megjelenhetnek és meg is jelennek. A változatok ellenére – normális körülmények között – létezik egy belső egység az image-ban, amelynek körvonalazásában minden bizonnyal szerepet játszik az intézményi kultúra. A belső image többnyire klisékből épül, nem egyedileg érzékelt realitásokból. Benne leggyakrabban – ha iskoláról van szó – az átlagos tanulmányi teljesítmények, a szervezeti struktúra a felépítéssel, feladatokkal, követelményekkel, a feyelembiztosítás típusa, a klíma, a közös összejövetelek, értekezletek rendje, az uralkodó szakmai és emberi kapcsolatok és hasonlóak szoktak visszatükröződni.

A fogalom és a jelenség természetének még szabatosabb, egy durkheimi terminus segítségével történő kifejezése érdekében megemlíthető, hogy a nevezett belső image az individumok nézőpontjából mégiscsak külső image.

A *külső intézményi* image azok sajátja, akik nincsenek megszakíthatatlan, azaz folyamatos kapcsolatban a nevezett szociális egységgel, vizsgálati terepünkön az iskolával. Ezzel azonban a térbeli és működésbeli viszony természete még nincs teljesen kifejtve, mert ennek a képzetfajtának az individuális vagy a csoporttudatban való megjelenéséhez az érdekeltség, az intézmény érdekköréhez való valamilyen hozzátartozás szükségeltetik. Két szociális kör jöhet számításba mint image-hordozó. Az iskolához *szakmai szempontok, vonzások értelmében közvetlenül kötődő együttesek* között az oktatásügy összes, az intézménnyel valamilyen kontaktusban lévő eleme említendő: a környéken élő pedagógusok, más iskolák vezetői, helyi oktatásirányítási felelősök és bizottságok.¹

A fentiek mellett vannak az *intézménnyel nem közvetlenül érintkező társadalmi alakulatok*, amelyeknek az iskoláról alkotott képzetei, azok minőségi jegyei nem mellékesek a tanintézet vonzása, tekintélye szempontjából. A helyi közigazgatás és hatalom választott, foglalkozásszerűen vagy önként vállalt tevékenységgel dolgozó tagjai, vállalatok vezetői, alkalmazottai, a helyi közösség más ágensei, például a kereskedők és hasonlóak tartoznak ebbe a társadalmi keretbe. Az ezeken a pontokon megkonstruált képzetek terjedelme és mélysége függ a hordozóknak az iskolától való fizikai és eszmei távolságától. Természetesen más jelentőségű annak a szülőnek a helyzete, akinek a gyermeke az adott iskolába jár, és ismét más azé, aki másik intézményt választott. A jelentőség mássága – sok egyéb mellett – abban is megmutatkozhat, hogy az utóbbi szülő, jó szociális és politikai pozíciója folyományaként, esetleg valamilyen hatalmi körre úgy gyakorolhat nyomást, hogy annak következtében az adott iskola előnytelen helyzetbe kerül.

A külső image kisebb-nagyobb távolságról is jól látható, érzékelhető elemekből áll össze, többek között a köz által is fölfogható eredményekből, amelyeket a mindenféle típusú sajtó publikál. De ezt a képzetet táplálják az épületről, a helyről, a berendezésről szereshető tapasztalatok, az arról való tudás, hogy kik járnak oda, aztán a tanulók viselkedése, magatartása és ehhez hasonlók.

¹ A belső és/vagy a külső image képzése és kinyilvánítása tekintetében kitüntetett pozíciója van az iskolához tartozó szülői körnek. Hogy ennek a szociális egységnek a „belső” vagy a „külső” minősítés dukál, az attól függ, hogy a szülőnek vagy a szülői csoportoknak mekkora az iskolai viszonyokban való implikációja, „belekeveredése”.

Az ún. kijövő, a *vektoriális image* az iskolával szemben kettős minőségű pozícióban lévők intézményi képzete. Ők azok, akik a belső tapasztalatokat terjesztik, s adott esetben hatást gyakorolnak a külső vélemények alakulására. Az iskolai szervekbe bevásárolt szülői aktivisták, az iskolaorvos, az iskolapszichológus, a kívülről jövő (másutt is dolgozó) pályaválasztási tanácsadó és a hasonló helyzetben lévők tartozhatnak közéjük. Az ezt a jelenséget vizsgáló pszichoszociológiai elemzések azt mutatják, hogy a vektoriális image szerepe az iskola esetében nem jelentős.

A *szociális önképben* az összegeződik, amit az iskola (az iskolát alkotó csoportok együttese) magáról gondol. Ez a tüköreffektus, amely akár a Pygmalion-hatással is azonosítható. Elképzelhető egy olyan mechanizmus, hogy az előírászerű követelmények, az azokkal való identifikációs szándék körvonalazza ezt az önképet. Egy egészen másfajta önkép az, amely a kifejezetten problematikus iskoláknál szokott létrejönni. A határozottan negatív külső kép a szociális önképben még előnytelenebbnek fixálódik. És nemcsak rögzül, hanem a mendemondák és az agyillanás (a körzetbe tartozó jóképességű tanulók más iskolába iratása) hatására egyre reménytelenebbnek látják helyzetüket az iskolához tartozók.

Az intézményi image-t alkotó különös folyamatok

A szóbeszéd, mendemonda, híresztelés az egyik jellegzetes mechanizmus az image-képződésben. A szóbeszéddel az ember az információs feketepiacon találkozik (Kapferer, 1987. 19. o.). Az ember meghallgatja, saját álláspontjához igazítja, érdekei, szükségletei szerint megpróbál belőle számára előnyös vonásokat kiemelni, megerősítő effektusokat nyerni. Mindezt azért teszi, hogy megszilárdítsa alakuló vagy már kialakult választásának, álláspontjának értékét. A mendemonda segítségével szinte igény szerint barkácsolható az image. Ha az ember meg akar érteni valamit és nem kap hozzá elégséges hivatalos, hiteles ismereteket, akkor nyílik szélesre az információs kapu a szóbeszéd, a híresztelés előtt. Ráadásul az iskola mint szervezet nevezetes arról, hogy kevés hír szokott onnan kiszivárogni, tehát a kliensek, a potenciális és valóságos partnerek információéhsége eleve kielégítetlen. Ezenkívül meglehetősen széles az a szociokulturális réteg, amelynek nincsenek képességei ahhoz, hogy a talán mégiscsak elérhető ismeretekért megküzdjön. Ami tehát marad, ami elérhető, ami rendelkezésre áll, az a mendemonda.

Az *egyszerűsítés* is jellegzetes image-képző művelet. A régi reálgimnáziumok utód-intézményeiről az a hír járja, hogy bennük jó a természettudományi felkészítés. Az egykori egyházi gimnáziumokból kialakult középiskolákban pedig minden biztonnal – mondják – alapos képzés folyik az ember- és társadalomtudományokban. De nemigen szokták kétségbevonni azt az állítást sem, hogy azokban a gimnáziumokban, ahol egykor apácák leánynövendékeket tanítottak, ott most is szorgalmasan, rendezett, fegyelmezett körülmények között tanulnak a növendékek.

Az egyszerűsítés természetesen nem produkál garantáltan megbízható következtetéseket, de igen kényelmes út a képzetalkotáshoz. Az előbbi példákhoz hasonló az egy középiskola jó vizsgaeredményeiből való kiindulás. Csakhogy a tájékoztató itt sem igen

kíváncsi a teljesítmények mögött megbúvó és jelzésértékű eredményyszóródásra. Azonföül az sem biztos, hogy a jó vizsgaeredmények a jó mutatók. Egy korrekt pedagógiai értékrendszerben esetleg inkább az az iskola becsülhető többre, amelyikben a növendékek végül is reményeik, előzetes perspektíváik fölöött teljesítenek a tanulmányi munkában, és esetleg más nevelési mutatóban múlják fölü a nemzeti átlagot.

Ha az eredmények nehezen hozzáférhetők, akkor például az iskola tanulóinak társadalmi – szociokulturális – összetétele segít a gyors és egyszerű képalkotásban. Ez a szimplifikálás sokszor be is válik, mert az előzetesen jól szelektált tanulói kör valóban hozza is a látványos eredményeket.

Léteznek gyakorlatilag kész *klisék*, *azonosítás-keretek*, amelyekbe könnyű behelyettesíteni bizonyos jellemzőket. Ilyen az imént említett eredeti hovatarozás megtagdása, miszerint ez vagy az az iskola régi patinás szakiskola, régi jó reálgimnázium...

Rokonjellegű az előbbiekkal az értékelés típusú azonosításnak nevezhető imageképző művelet. Ha valakik jó vagy közepes, vagy gyenge iskolát emlegetnek, akkor a beszélgetőtársak nagyjából ugyanazon karakterre gondolnak. A jó iskolán többnyire azt értik az emberek, hogy vele, benne közelebb lehet kerülni az ambiciózus célok teljesítéséhez. Ez a feltörekvő polgári, alkalmazotti rétegek demokratikus nézeteinek felel meg leginkább. Jó technikai, kereskedelmi, közgazdasági alapképzést adó középiskolák képe sejlik föl az ilyen pozitív értékelés mögött. A jóléti társadalomban vagy olyan rétegek körében, ahol a társadalmi presztizst nem feltétlenül a mobilizáló iskolával kell megszerezni, ott egyes családoknak az is jó iskola lehet, amely ugyan garantáltan színvonalas körülményeket teremt, mégis fesztelenül és a szigorú követelmények mellözésével dolgozik.

Az ún. közepes iskola az, amelyikről nem lehet túl sokat mondani: Tizenkettő van belöle egy tucatban, Egyszerűen olyan, mint a többi...

A gyenge, a rossz iskola azonosításával sem szokott sok probléma lenni. Ez a minösítés az esetek többségénél az alacsony tanulmányi eredmények képzetét hívja elő. A nevelési krízissel küszködő fejlett gazdaságú országokban van a jelenségnek egy alternatívája: az eredményeket nemigen produkáló, viszont a szociokulturális hátrányokat jó fokon ellensúlyozó iskola. Ez utóbbi maga is két típusban variálódik. Az egyik a populista intézmény, amelyik szigorral, erőszakos – bár végül is jószándékú – hatalomérvényesítéssel próbál úrrá lenni a nehézségeken. Ez az iskola a tudatos munka ellenére is társadalmilag többnyire megbélyegzett. A másik a modernista iskola, ahol mindent a tanulók motiválására, érdekeltté tételére tesznek föl, ahol szabad a légkör. Ezt az iskolát a laikus, a szülői közvéleményben nem szokta elmarasztaló ítélet illetni.

Gyakran tapasztalható, hogy az intézeti image képződésének folyamata – a kirakós játékkal való formázáshoz hasonlóan – a jó alakzatok létrehozásával végződik. Az ember a meglévő és jól megragadható elemből konstruálja meg a képet. Ez a műveletsor néha a tapasztalatok szelektálásával indul be. A patinás középiskolánál nem vonzza a tekintetet a leromlott épület, a gyenge iskolánál viszont szemet szúr. Hasonló az a mechanizmus, amelyben az értékeket kifejező jellemzők nem stabilak. Ugyanazon karakter másképp nyom a latban a különböző iskoláknál. A nagy iskolalétszám az egyik helyen az elnyomorodás jele, másutt viszont a keresettségé. Végezetül ugyanez az image-alkotó mecha-

Az iskola-image

nizmus érezteti hatását akkor, amikor egy képzet túléli önmagát. Egy iskola már régen más, mégis tartja magát a róla alkotott egykori értékítélet.

Irodalom

Ballion, R. és Qeuvrard, F. (1989): *Le choix du lycée. Laboratoire d'économétrie de l'école polytechnique*
CNRS, Ministre de l'Éducation Nationale, décembre. Paris.

Kapferer, J. N. (1987): *Rumeurs. Le plus vieux média du monde*. Seuil.

ABSTRACT

SÁNDOR KOVÁCS: SCHOOL-IMAGE

The study discusses school-image, an especially intriguing phenomenon involving manager-like school direction. Once it has been established, school-image can have two dimensions: identification and value judgement. On the one hand school-image is a formative or influential factor in institutional strategy. In this respect the following aspects can be distinguished: rational, fraternal, relational, political and cultural. On the other hand, if we dwell on the identification factor we can differentiate the inner picture, the outer institutional image, the vectorial idea and the social self-image. Due to a lack of ample and intensively informative knowledge, hearsay, simplification, stereotype and proper formation are the main contributors in the formation of school-image.

MAGYAR PEDAGÓGIA 91. Number 3–4. 187–193. (1991)

Levelezési cím / Address for correspondence: Kovács Sándor, Janus Pannonius Tudományegyetem, Neveléstudományi Tanszék, H–7624 Pécs, Ifjúság u. 6.