

# Megosztott vezetés a méltányosságért és a tanulásért

---

## Vezetői összefoglaló

Az Európai Szakpolitikai Hálózat az Iskolavezetésről (EPNoSL) keretében 5 ország – Finnország, Litvánia, Németország, az Egyesült Királyság és Magyarország – végzett kutatást a megosztott vezetés témájában. A kutatás fókuszában a megosztott vezetési formáknak a méltányosságra és a tanulás eredményességére gyakorolt hatása állt. Első lépésként a részt vevő kutatók a saját országukban elérhető kutatási eredmények alapján országjelentést készítettek a megosztott vezetés gyakorlatáról, helyzetéről, majd ezután empirikus kutatást végeztek. Jelen kutatási jelentés a magyar empirikus kutatás eredményeit foglalja össze, amely két megközelítésből foglalkozott a témával:

- iskolavezetésről rendelkezésre álló adatok másodelemzésével,
- egy méltányosság-fókuszú pilot program (Dobbantó) vezetési gyakorlatának elemzésével.

A két jelentős adatbázist – *Országos kompetenciamérés, Iskolai adatfelvétel (ISKER)* – felhasználó adatelemzés célja az volt, hogy kapcsolatot keressen megosztott vezetési gyakorlatok és méltányossági indikátorok között. A kutatás kiindulópontjaként egy olyan modellt állítottunk fel, amely az iskolavezetők attitűdjei, valamint a méltányosság, mint eredmény közötti kapcsolatot írja le. Ezután a modellt a rendelkezésre álló adatbázisokból előre meghatározott indikátorok alapján teszteltük.

Az esettanulmány a Dobbantó program vezetési gyakorlatait, különös tekintettel a megosztott vezetési formákra, kívánta feltérképezni több szinten: a részt vevő iskolákban és a programiroda szintjén, valamint ezek hatását megvizsgálni a változás folyamatára.

Főbb eredmények

### 1) A megosztott vezetés természete

A vezetés megosztása egy iskolában komplex jelenség, amely nem írható le egyetlen adattal, és amely – számos egyéb tényező mellett – a különböző szereplők érzékelésétől függ. Különböző stádiumokban és körülmények között a megosztott vezetés más és más formákban jelenhet meg, illetve mértéke is változhat az idők során.

Megosztott vezetési kultúrát kialakítani időbe telik, függ azoktól a partnerektől, akikkel a vezető együtt dolgozik (pl. a partnerek szakmai háttérétől), a tantestület, mint csoport érettségétől (pl. mely csoportdinamikai fázisban van) stb.

### 2) A megosztott vezetés hatásai

A megosztott vezetés hatásai csak összetett modellen keresztül írhatók le. Külső tényezők (pl. tanárképzés, amely hatással van a tanárok tudására és attitűdjeire), valamint belső elemek / folyamatok (pl. közös értékek, egymástól tanulás) bizonyos hatásokat gyengíthetnek vagy erősíthetnek.

A megosztott vezetés szoros összefüggésben áll mind a tanárok felhatalmazásával (empowerment), mind motivációjukkal. Felmerül a kérdés, hogy a tanárok felhatalmazása a megosztott vezetés belső jellemzője vagy pedig erős és közvetlen hatása.

Ami egy meghatározott környezetben, egy adott iskolafejlesztési stádiumban működik, nem biztos, hogy működni fog bármilyen esetben. Az adatelemzés alapján megosztott vezetési környezetben dolgozó motivált és felhatalmazott tanárok csak bizonyos pedagógiai kontextusban gyakorolnak hatást a méltányosság mértékére.

### 3) A megosztott vezetést leginkább befolyásoló tényezők

Bizonyos tényezők jelentős mértékben segítik a változást:

- A kollaboratív szakmai kapcsolatok (pl. csapatmunka, egymástól tanulás) nagy mértékben segítik a változást elsősorban a szervezeti kultúrában, valamint pozitív hatással vannak a tanulási eredményekre.
- Bizonyos vezetői attitűdök – különösen a tanárok felhatalmazása és a magas fokú bizalom – nagyobb mértékben segítik elő a változások és az innováció terjedését az iskolában, míg más attitűdök – pl. elhanyagoló – nehezítik, vagy teljes mértékben megakadályozzák ezeket a folyamatokat.

### 4) A méltányosságra és a tanulási eredményekre gyakorolt hatás

A vezetés megosztása erőteljes eszköz, ahhoz azonban, hogy ez az erő a tanulás minőségének növekedését célozza meg, az iskolát holisztikus módon szükséges fejleszteni. A tanárok tudása, attitűdjei, illetve a pedagógiai kultúra, melybe ezek be vannak ágyazva, alapvető fontosságúak a fejlesztési folyamatban.

Amennyiben a megosztott vezetés azon tényezői, melyek pozitív hatással vannak a változásra (felhatalmazás, személyre szabott módszerek – pl. egyéni támogatás, fejlesztés) fraktális struktúrát követnek, a tényezők hatása megerősödik. Azaz, ha ezek a tényezők önhasonló módon vannak jelen az oktatás különböző szintjein (programszinten, iskolai ill., osztálytermi szinten), a változásra gyakorolt hatásuk nagyobb.