



Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar

**Vereckei Judit**

**Az intézményvezetők felkészítési és fejlesztési folyamatának  
vizsgálata a magyar köznevelés rendszerében**

DOI-azonosító:10.15476/ELTE.2025.104

Neveléstudományi Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Zsolnai Anikó

Andragógia Program

Vezetője: Dr. Habil. Dorner Helga

Témavezető: Prof. Dr. Benedek András

BUDAPEST, 2025

## **Tartalom**

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Köszönetnyilvánítás</b>                                                                                                    | <b>4</b>  |
| <b>1. Bevezetés</b>                                                                                                           | <b>5</b>  |
| 1.1. A témaválasztás indoklása                                                                                                | 5         |
| 1.2. A kutatási probléma                                                                                                      | 6         |
| 1.3. A disszertáció felépítése                                                                                                | 7         |
| <b>2. Elméleti háttér</b>                                                                                                     | <b>9</b>  |
| 2.1. A fejlesztendő célcsoport bemutatása - az igazgatói szerep- és tevékenységek alakulásának nemzetközi és hazai aspektusai | 9         |
| 2.1.1. A munkakör kialakulása és a bürokratikus vezetési modell                                                               | 9         |
| 2.1.2. A munkakör professzionalizálódása, a menedzseri és a leaderi igazgatói szerep                                          | 11        |
| 2.1.3. Új kihívások - az igazgató szerepe az iskolai eredményesség fókuszából                                                 | 19        |
| 2.1.4. Összegzés, a fejlesztendő célcsoport jellemzőinek meghatározása                                                        | 31        |
| 2.2. A vezetők képzésének, fejlesztésének irányai és megvalósulása oktatásunk rendszerében                                    | 37        |
| 2.2.1. A vezetőképzés és fejlesztés alapvetései, módszerei, valamint az oktatásban betöltött szerepre                         | 37        |
| 2.2.2. A vezetőképzés és fejlesztés magyar vonatkozásai, formálódása oktatásunk rendszerében                                  | 42        |
| 2.2.3. Az igazgatók képzésének megvalósulása a kínálat és a kereslet tükrében                                                 | 51        |
| 2.2.4. Összegző megállapítások a köznevelési intézmények vezetőinek képzéséről és fejlesztéséről                              | 65        |
| <b>3. Az empirikus kutatás módszertani keretei</b>                                                                            | <b>68</b> |
| 3.1. A vezetőképzés és fejlesztés magyar vonatkozásai, formálódása oktatásunk rendszerében                                    | 68        |
| 3.2. A minta, a mintavételi eljárás és a minta reprezentativitásának igazolása                                                | 71        |
| 3.3. A kutatás eszközei                                                                                                       | 79        |
| <b>4. A kutatás eredményeinek bemutatása</b>                                                                                  | <b>84</b> |
| 4.1. Az interjúk eredménye                                                                                                    | 84        |
| 4.1.1. Az interjúalanyok véleménye a vezetőképzés megfelelőségéről, hatékonyságáról és fejlesztésének irányairól              | 85        |
| 4.1.2. A további vezetői képzésre vonatkozó szokások és igények                                                               | 92        |
| 4.1.3. Egyéni vélemények az igazgatók felkészítéséről és további képzéséről                                                   | 95        |
| 4.1.4. Az interjúk tapasztalatainak összegzése, felhasználása a kutatáshoz, hipotézisállítás                                  | 99        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2. A kérdőíves kutatás eredménye                                         | 100        |
| 4.2.1. A minta jellemzőinek szerepe a kutatás kontextusában                | 101        |
| <b>5. Eredmények, következtetések, javaslatok</b>                          | <b>154</b> |
| 5.1. Összegzés és a kutatási kérdések megválaszolása                       | 154        |
| 5.2. Javaslat egy többszintű képzési és fejlesztési rendszer kialakítására | 164        |
| 5.3. Eredmények és hasznosíthatóság                                        | 174        |
| <b>Irodalomjegyzék</b>                                                     | <b>175</b> |
| <b>Ábrák és táblázatok jegyzéke</b>                                        | <b>194</b> |
| Ábrák jegyzéke                                                             | 194        |
| Táblázatok jegyzéke                                                        | 197        |
| <b>Mellékletek</b>                                                         | <b>200</b> |

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném kifejezni őszinte hálámat témavezetőmnek, Benedek András professzor úrnak, aki szakmai tudásával, türelmével és támogató hozzáállásával végigkísérte munkámat. Értékes tanácsai és biztatása nélkül ez a dolgozat nem készült volna el.

Köszönet azokért az ismeretekért is, amelyeket a doktori képzés során elsajátíthattam és amelyek megalapozták a tudományos munka elkészítéséhez szükséges felkészültségemet. Külön köszönet illeti Dr. Kraiczi Máriát, aki segített eligazodni a doktori képzés rendszerében és támogatóan kísérte első, majd későbbi lépéseimet is.

Külön köszönettel tartozom Czimmer Lászlónak, aki biztatott, hogy induljak el ezen az úton. Valószínűleg egyikünk sem sejtette, hogy milyen hosszú és kihívásokkal teli folyamat vár ránk, ennek ellenére erőt adott a legnehezebb időszakokban is.

Nagyon köszönöm szüleim megértését és gondoskodását, mely végigsegített a doktori tanulmányok során. Ugyanígy köszönet illeti munkahelyemen, a Tatabányai Tankerületi Központban kollégáimat, kiemelten vezetőtársaimat, akik helyettesítéseikkel és rugalmas hozzáállásukkal lehetővé tették, hogy a doktori munkára összpontosíthassak, valamint a Klebelsberg Központ elnökét, aki szabad kezet adva támogatta kutatásomat.

Ez a dolgozat nemcsak az én munkám eredménye, hanem azoké is, akik velem tartottak ezen az úton. Köszönöm mindannyiuknak.

# 1. Bevezetés

## 1.1. A témaválasztás indoklása

A vezetőfejlesztés jelentősége abban rejlik, hogy lehetőséget teremt a vezetők számára olyan ismeretek, készségek és képességek elsajátítására, amelyek révén eredményesebben láthatják el feladataikat és képesek alkalmazkodni a folyamatosan változó környezeti kihívásokhoz. Mára széles körben elfogadottá vált az a tézis is, hogy a vezetők képzése nemcsak az egyéni teljesítmény növelését szolgálja, hanem az egész szervezet működésére pozitív hatást gyakorol.

Számos nemzetközi és hazai kutatás támasztja alá ezt a megállapítást az oktatási intézmények vonatkozásában is. A professzionális vezetőképzés hozzájárul az igazgatók szakmai kompetenciáinak bővítéséhez, támogatja az intézmények teljesítményének és a tanulói eredmények javulását, valamint ösztönzi a pedagógusok szakmai fejlődését. Egyes nézetek szerint a vezetők képzése az intézményfejlesztés egyik legcélravezetőbb eszköze (Halász, 2011), hiszen az igazgatók kiemelt feladata a tanulási és az intézményi folyamatok hatékonyságának folyamatos növelése (Kristóf, 2003; Baráth, 2006; Johnson et al., 2008; OECD, 2008; Robinson et al., 2008; Schratz et al., 2009).

Mindezekből egyértelműen következik, hogy kiemelt figyelmet kell fordítanunk azoknak a személyeknek a felkészítésére és folyamatos fejlesztésére, akikre nevelési-oktatási intézményeink vezetését bízuk. Halász Gábor már közel harminc évvel ezelőtt, a „Vezetésfejlesztés és vezetőképzés a közoktatásban” című országos konferencián így fogalmazott: „A hazai közoktatás évek óta rendkívüli kihívások elé állítja vezetőit. Olyan kihívások elé, amelyekkel, ha valaki komolyan számot vet, nem kis elszántságra van szüksége ahhoz, hogy vállalja a vezetői szerepet.” (Halász, 1996).

E gondolatok a közoktatási rendszer 1993-as törvényi átalakítását követő időszakra vonatkoztak. Ekkor, a rendszerváltás után kezdődött meg Magyarországon az igazgatókutatás, amely elsősorban az új oktatási környezetből fakadó kihívásokat, a növekvő intézményi autonómiát, valamint a vezetőképzés szükségességét és lehetséges irányait vizsgálta (Balázs, 1994, 1998; Balázs & Szabó, 1998; Vágó, 1998). A későbbi kutatások az igazgatói tevékenység és attitűd, valamint az intézményi eredményesség közötti összefüggésekre helyezték a hangsúlyt (Baráth, 2000, 2006; Simon, 2004; Horn, 2006; Halász & Faragó 2010; Széll, 2018). A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy az elmúlt 10–15 évben az igazgatói szerep, eredményesség és fejlesztés témája ugyan jelen van a hazai oktatáskutatásban, ám hangsúlyja mérséklődött.

Ez különösen figyelemre méltó annak fényében, hogy a köznevelési intézményvezetők feladatköre és felelőssége éppen ebben az időszakban ment át jelentős átalakuláson. A 2011. évi köznevelési törvény, valamint a 2013-as állami fenntartóváltás új paradigmát teremtett az oktatásban, amely tovább növelte a vezetők felkészültségének és folyamatos fejlődésének jelentőségét. Mindezek tükrében kiemelten fontos, hogy az igazgatók szerepére és szakmai fejlesztésére újra megfelelő figyelem irányuljon, valamint a kérdéskör súlya a szakpolitika számára is egyértelművé váljon.

A fentiek objektíven alátámasztják az intézményvezetők képzésének fontosságát, az erre irányuló kutatás indokoltságát és hiánypótló funkcióját. Doktori munkám témaválasztásában azonban személyes indíttatás is közrejátszott. Az intézmények vezetői ugyanis évtizedek óta elsődleges partnereim munkám, azaz a köznevelési rendszer szervezési, hatósági, illetve fenntartói feladatainak ellátása során. Emellett több mint 10 éve veszek részt aktívan az igazgatók képzésében is, így saját tapasztalataimon keresztül is megerősítést nyert képzésük fontossága és hatása. Tudományos és személyes elköteleződésem tehát egyaránt indokolja, hogy doktori munkám témájaként a köznevelési intézményvezetők *felkészítésének és képzésének fejlesztési célú vizsgálatát választottam.*

## **1.2. A kutatási probléma**

A vezetőképzés sikerének alapvető mércéje, hogy a résztvevők hogyan tudják a gyakorlatban hasznosítani a képzésen tanultakat. Így kutatásom arra irányul, megfelelő felkészítést, alkalmazható tudást biztosít-e a köznevelésben zajló vezetőképzés az intézmények vezetői számára. A képzés megfelelőségének vizsgálata jelent módszertani szinkronitást is az igazgatók igényeivel, valamint korunk digitalizáció irányába történő erőteljes elmozdulása miatt a technológia nyújtotta lehetőségek kihasználásával. Foglalkozni szükséges azzal is, kiépült-e a komplex vezetőképzés rendszere a köznevelésben, egyaránt támogatja-e a vezetői pálya minden szakaszát a felkészítéstől a folyamatos fejlesztésig - mely oktatási rendszerünk változásának dinamikáját szemlélve a feladatkör magas színvonalú ellátásához, így az intézményi eredményesség növeléséhez nélkülözhetetlen.

A vezetőképzés rendszerének vizsgálatával, elemző bemutatásával az a fő célom, hogy *feltárjam hatékonyságát és javaslatot tegyek fejlesztendő területeire* a vezetői szerepre történő felkészítés, illetve a vezetői feladatok ellátásának optimalizálása érdekében.

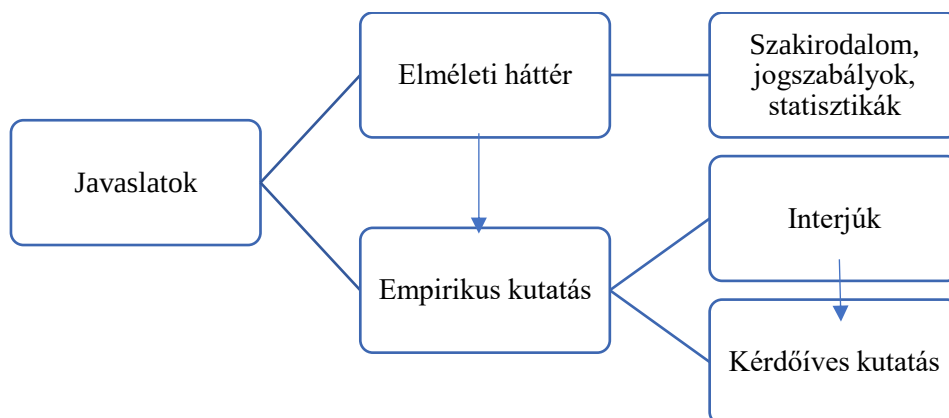
### 1.3. A disszertáció felépítése

Doktori munkám a társadalomtudományok területéhez tartozik és alkalmazott kutatásként értelmezhető, mivel célja, hogy az igazgatók képzési gyakorlatának fejlesztésére hatékonyságnövelő javaslatokat fogalmazzon meg, valamint eredményeivel hozzájáruljon az igazgatók szakmai fejlődésének támogatásához.

A dolgozat első részében a kutatás témájának elméleti kereteit ismertetem. Az értekezésnek ezen leíró szakasza a vonatkozó szakirodalom és jogszabályi háttér elemzésére és rendszerezésére épül. Emellett nyilvánosan elérhető, központi adatbázisok – elsősorban az Oktatási Hivatal honlapján közzétett Köznevelési Információs Rendszer (KIR) és Felsőoktatási Információs Rendszer (FIR) – adatait is elemeztem. Az adatkör bővítése érdekében adatigényléssel is fordultam az Oktatási Hivatalhoz. Az így feltárt adatok és elemzések alapján mutattam be az igazgatók, valamint a vezetőképzés általános szerepét és jelentőségét, különös tekintettel a magyar köznevelési rendszerben megfigyelhető sajátosságokra.

Empirikus kutatásomat a fejlesztendő célcsoport jellemzőinek, valamint képzési folyamatuk sajátosságainak megismerésére alapoztam. A kutatás módszertani kereteinek ismertetésével kezdtem, részletezve a kutatási kérdéseket, a választott módszereket, a vizsgálat mintáját és eszközeit, valamint a kutatás lebonyolításának menetét. Ezt követően bemutattam a kutatás során feltárt eredményeket, az igazgatókkal készített interjúk, valamint az igazgatók és a vezetőképzésben részt vevő hallgatók számára megküldött kérdőívek alapján nyert adatok elemzését.

Az értekezés zárásaként az elméleti megalapozás és az empirikus vizsgálat eredményei alapján fejlesztési javaslatokat fogalmaztam meg. A dolgozat felépítését az 1. ábra szemlélteti:



1. ábra. A disszertáció felépítése

*Forrás: saját szerkesztés*

Munkám során kiemelt figyelmet fordítottam a tudományos tevékenységgel szemben támasztott szakmai, erkölcsi és etikai normák maradéktalan betartására. Ennek megfelelően dolgozatomat a Magyar Tudományos Akadémia Tudományetikai Kódexe, valamint az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Etikai Szabályzata alapján készítettem el.



## **2. Elméleti háttér**

### **2.1. A fejlesztendő célcsoport bemutatása - az igazgatói szerep- és tevékenységkör alakulásának nemzetközi és hazai aspektusai**

Az igazgatók és az intézményvezetés szerepének meghatározása, értelmezése az oktatáskutatás kiemelt területe nemzetközi és hazai viszonylatban egyaránt. A fogalmak az elmúlt évtizedekben mind globálisan mind Magyarországon jelentős átalakulásokon mentek keresztül, amely elsősorban társadalmi változásokkal és oktatáspolitikai döntésekkel függ össze. Az általános trendek bemutatása mellett jelen dolgozatban az igazgatói szerepkör alakulásának, valamint a vezető kiválasztás folyamatának a magyar köznevelés rendszerében történő részletes áttekintése abból a szempontból szükséges, hogy pontosan meghatározhatóvá váljanak a kutatás célcsoportjának jellemzői, valamint a velük szemben támasztott elvárások és követelmények. Ezek ismeretében lehetséges ugyanis megalapozott megállapításokat tenni a vezető felkészítés és fejlesztés megfelelőségéről. A következőkben a vezetői szerepkör formálódásának főbb, elkülöníthető egységeit mutatom be a kezdetektől napjainkig.

#### **2.1.1. A munkakör kialakulása és a bürokratikus vezetési modell**

A 20. század közepéig globális trendként az igazgatói szerep adminisztratív felfogása dominált. Az igazgatók jellemzően a zökkenőmentes működésért feleltek: munkájuk központjában a szabályok, rendelkezések betartatása, a szervezet működésének ellenőrzése, valamint a hatósági funkciók gyakorlása állt. Az igazgatót elsősorban az oktatáspolitikai végrehajtójaként definiálták, az igazgatói munkát bürokratikus szükségszerűségnek tekintették, nem pedig önálló pedagógiai vezetői szerepnek, így az autonóm vezetői döntéshozatal lehetősége korlátozott volt.

A fentiekben felvázolt bürokratikus paradigma illeszkedett a centralizált oktatási rendszerekhez, ahol a tartalmi és a működési szabályokat központi szinten határozták meg. Ennek hatására az iskolák viszonylag egységesen, de rugalmatlanul működtek, az igazgatói innováció mozgástere csekély volt (Halász, 2001; Bush, 2003; Szabó, 2018; Townsend, 2022). Ebbe a tendenciába illeszkednek az igazgatói szerep formálódásának kezdeti, hazai vonatkozásai is. Magyarországon az iskoláztatás megindulásától az 1900-as évek elejéig önálló igazgatói munkakör nem volt. Az intézményigazgatási (igazgatói) feladatok ellátása az intézményen kívülről történt, kezdetben az iskolákat alapító és az

oktatásügyet felügyelő egyházi felekezetek, elsősorban a helyi egyházközségek hatáskörébe tartozott. Mária Terézia uralkodásával bekövetkezett oktatásügyi fordulatot követően az igazgatási jogok és hatáskörök az állam által létrehozott helyi felügyelő-irányító szervezethez kerültek, jellemzően az iskolaszékhez vagy a gondnoksághoz (Nagy, 1994a). Az iskolaszék választotta a tanítót, felügyelt az iskolai munkára, ellenőrizte a jogszabályok betartását, a tandíj beszedését, a mulasztások igazolását, rendelkezett az iskolaépület javíttatásáról, a taneszközök beszerzéséről, képviselői jelen voltak a vizsgákon, döntöttek a tanító és a szülők közötti vitás kérdésekben - részletezi Pukánszky Béla (Pukánszky & Németh, 1996). A tanítók azonban egyre többet tettek azért, hogy legalább a pedagógiai tudást igénylő ügyek a külső szervezettől belső, iskolai szintre kerüljenek át, a többtanítós iskolákban az úgynevezett igazgatótanítóhoz. Törekvéseik eredményeként végül az 1900-as évek elején (a különböző iskolatípusokban 1900 és 1911 között) jött létre az *igazgatói munkakör* (Nagy, 1994a).

A munkakör kialakulása után egészen az 1900-as évek közepéig a vezetői feladatok megoszlottak az igazgató és a felügyeletet gyakorló állami szervezet között. Majd a húszas, harmincas években az iskolaszék, a gondnokság befolyása csökkent, mivel az igazgatók önállóságuk további növelésére törekedtek. Ennek következményeként fokozatosan bővült tevékenységi körük: átvettek igazgatási (hatósági) feladatokat is, valamint felelősek lettek jogszabályok és szabályzatok intézményi szintű végrehajtásáért. Végül 1946-ban az iskolaszékek hatásköréből valamennyi oktatással kapcsolatos ügyet kivett egy miniszteri rendelet és a gondnokságok is megszüntetésre kerültek. Ezzel teremtdött meg tehát minden feltétele az *önálló igazgatói munkakör* kialakulásának: az iskola vezetésének belső és külső megosztása megszűnt, a vezetői feladatokat kizárólagos címzettjévé az igazgató vált (Nagy, 1994a, 1994b).

Pár évvel később, a második világháború után Ortutay Gyula, vallás- és közoktatásügyi miniszter 1948. májusában bejelentette az iskolák államosítását. Miniszteri beszédében a következőket hangsúlyozta: "... az iskolaügy elsőrendű politikai és hatalmi ügy, az elemi oktatástól kezdve a felső fokig ..." (Ortutay, 1949, 291). Jelentős hatással volt mindez az oktatási intézmények státuszára és a vezető szerepére is, mely a centrális, központi irányítás miatt - hiába alakultak ki ennek pár évvel korábban a feltételei - nem tudott a kiteljesedés, az önállóság irányába elmozdulni. A nemzetközi kontextushoz hasonlóan a vezetői mozgástér nálunk is beszűkült. Az igazgatói feladat tulajdonképpen az iskoláknak szóló „rendtartás” vagy „utasítás” formájában kiadott

központi előírások végrehajtására és ellenőrzésére korlátozódott, valamint arra, hogy megvalósítsa az intézményben a szocializmus építését és az ott dolgozók ideológia fejlesztését (Balázs, 1998; Mezei, 2003).

Az igazgató kiválasztásának módja, megbízásának feltételei kezdetben nem voltak egységesek a különböző fenntartóknál (állam, község, egyház, magánfenntartó) és iskolatípusoknál (népiskola, polgári iskola, reáliskola, gimnázium). Alapvetően a következő jellemzők domináltak: (1) az igazgatót a tanítók közül választották, (2) a megbízás előtt véleményezés, javaslattevés történt (általában a tanfelügyelő és a tantestület, később szakszervezeti, pártszervezeti részről), (3) a megbízás határozott időre szólt (3-5 évre). A kiválasztásban szakmai és állami szempontok is szerepet játszottak. Majd az 1945 utáni időszakban szinte kizárólagosan politikai megbízhatóságra volt szükség, a kiválasztás a párt által történt, jogszabályi, rendeleti szinten csak a tanári/tanítói képesítést írták elő és a szükséges gyakorlati időt. Az állami oktatásirányítás helyi szervei, a tanácsok általában előre kiválasztották a leendő vezetőket, hogy ideológiai, szakmai felkészítésben részesíthessék őket (Nagy, 1994a; Mezei, 1986; Vereckei, 2021a).

### **2.1.2. A munkakör professzionalizálódása, a menedzseri és a leaderi igazgatói szerep**

Az 1970-80-as években az oktatásirányításban kibontakozó decentralizációs hullám nemzetközi viszonylatban fontos változást hozott. Több ország - különösen a nyugati demokráciákban - átalált az *iskolaszintű irányítás* modelljére (school-based management), amely nagyobb autonómiát adott az iskoláknak és igazgatóiknak a pénzügyek, a személyzetpolitika és a tartalmi szabályozás terén. Az igazgatók feladata lett az erőforrások hatékony kezelése, valamint saját intézményük versenyképességének növelése. Ennek hozadékeként megjelent az oktatásban a szolgáltató szemlélet és a minőségbiztosítás; az igazgatói szerepek között pedig az eredményorientált működést célul kitűző *menedzseri attitűd* és menedzseri vezetési modell (Drucker, 1954).

Majd, különösen az Egyesült Államokban lezajlott „hatékony iskola” kutatások nyomán, az igazgató oktatásban betöltött vezető szerepe került előtérbe (U.S. Department of Education; 2002). Ennek hatására az igazgatótól már nemcsak az iskola működtetését várták el, hanem azt is, hogy aktív szerepet játsszon a tanítási-tanulási folyamat irányításában és a tanulói eredmények javításában (ami hozzájárult ahhoz is, hogy számos országban mérési-értékelési rendszereket vezettek be), azaz a *leaderi szerep* betöltését.

Ezzel párhuzamosan jelennek meg az oktatási és a tanulási folyamatok fejlesztésére összpontosító pedagógiai-centrikus vezetési modellek.

Az 1980-as években elsősorban az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában vált népszerűvé az *instrukcionális vezetés* koncepciója, amely az igazgatót a tanítás és tanulás irányításának felelőseként határozta meg. Az instrukcionális vezető célja a tanulók eredményességének javítása a pedagógusok szakmai támogatásán, valamint a tanterv megfelelőségének és az óravezetés minőségének direktív és szabályozott ellenőrzésén keresztül. Az ilyen vezető közvetlenül beavatkozik a tanítás-tanulás folyamatába, nyomon követi és értékeli az oktatás eredményességét és aktívan részt vesz fejlesztésében (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger & Heck, 1996; Blase & Blase, 1999; Sági, 2018; Czető et al., 2024).

Nem sokkal később, az 1990-es évektől vált egyre elterjedtebbé a *transzformatív (átalakító) vezetés* elmélete, először az angolszász országokban (Egyesült Királyság, USA, Kanada, Ausztrália) majd később más régiókban is. A transzformatív igazgató inspirálja, motiválja a pedagógusokat az innovációra, a folyamatos fejlődésre és a változások elfogadására (pl. digitális oktatás fejlesztése, aktív szerep vállalására hazai és nemzetközi projektekben). Kulcsszerepet játszik az iskola hosszú távú stratégiájának, víziójának megfogalmazásában, a pedagógusok fejlesztésében és a szervezeti kultúra formálásában. Míg az instrukcionális vezetés a konkrét tanulási eredményekre fókuszál, gyakran ellenőrzéseken és szabályozáson keresztül, addig a transzformatív vezetés referenciaként, példaként szolgál az intézményben dolgozók számára, tudatosan vállal változásmenedzseri szerepet, de együttműködéssel, megosztott döntéshozatal és csapatmunka alkalmazásával (Marzano et al., 2005; Krüger & Scheerens, 2012; Sági, 2018; Luyten & Bazo, 2019 Czető et al., 2024).

Összességében a 20. század végén az igazgatók szerepe átalakult: a tisztán adminisztratív vezetőből menedzser és pedagógiai vezető kombinációjává vált. A pedagógia fókuszú vezetéselméleti megközelítéseknek több változata is kialakult, és bár más és más áll a középpontjukban, de számos közös elemet hordoznak, így az oktatási gyakorlatban többnyire kombináltan kerültek alkalmazásra (például Finnországban és Kanadában).

Magyarországon a nemzetközi folyamatok felé elmozdulás az 1960-as évek második felétől tapasztalható. A szocializmus időszakában az utasításokat végrehajtó igazgató szerepköre elsőként szakmai, pedagógiai vezetői feladatokkal egészül ki.

Az 1964. évi rendtartás szerint a vezetői tevékenységekörök már a következőképpen alakulnak (Rendtartás, 1964):

- *az intézmény szakmai vezetése és a nevelőtestület vezetése*
  - az oktató-nevelő munka irányítása, megtervezése, megszervezése, ellenőrzése (a tanárok tanmeneteinek ellenőrzése, jóváhagyása, óralátogatások – a korszak elején még ideológiai ellenőrzés céljából)
  - nevelőtestületi értekezletek előkészítése, megtartása (tanévnitó, tanévzáró, félévi, rendkívüli)
  - iskolai dokumentumok készítése (pl. munkaterv, tantárgyfelosztás, órarend)
- *az intézmény képvisellete, valamint kapcsolattartás a diákok és a szülők szervezeteivel*
- *igazgatási feladatok ellátása, az előírásoknak megfelelő működés biztosítása*
  - tanügyi, „hatósági” feladatok ellátása (elsősorban tanulókra vonatkozó döntések meghozatala)
  - adminisztratív, ügyviteli feladatok irányítása, ellenőrzése
  - felsőbb szervek intézkedéseinek végrehajtása.

Ezt követően folyamatosan bővültek az igazgatói jogkörök. 1971-ben az igazgató teljes jogú *munkáltatói önállóságot* kapott a pedagógusok és az iskola valamennyi alkalmazottja felett. „Az igazgatók munkáltatói jogkörének megnövelése, az iskolák, mint önálló szervezetek elfogadtatása óriási jelentőségű volt” – írja Mezei Gyula (Mezei, 1986, 46). Az utolsó rendtartás (128/1983./MKM.22. számú utasítás, 1983) már az igazgató tevékenységei közé sorolta a *gazdálkodást* (költségvetés készítése, ütemezése, tandíjak, egyéb bevételek behajtása), valamint az *iskola egészségügyi fejlesztéséről, illetve a gyermek és ifjúságvédelmi feladatok* ellátásáról való gondoskodást is (Mezei, 1986).

Az intézményi autonómia és az autonóm szervezet irányításához szükséges vezetői szerepkör kialakulása irányába a végső mozzanat a pártállami korszak utolsó jelentős közoktatáspolitikai rendelkezése, az 1985. évi I. törvény kiadása volt. „Ez a törvény már nem az államszocialista rendszer számára készült. Ez egy európai stílusú oktatásszabályozás volt” - nyilatkozta Gázsó Ferenc, a kor művelődésügyi miniszterhelyettese (Báthory, 2000, 3). A legfontosabbat a törvény 10. §-ának (1) bekezdése mondta ki: „A nevelési-oktatási intézmények szakmai tekintetben a törvény rendelkezései szerint önállóak”. Ugyan még a központi tantervek érvényben voltak, és a törvény az iskolaalapítást és -fenntartást még állami jogként rögzítette, de már

megjelenhettek az alternatív tantervek és kiadásra kerültek iskolakísérleti engedélyek is (Mészáros et al., 2003; Szabó, 2018; Benedek, 2019; Vereckei, 2021a).

Az oktatásról szóló 1985. évi I. törvény, illetve a rá vonatkozó működési rendeletek alapján (13/1986. MM rendelet az alapfokú nevelési-oktatási intézmények működéséről, valamint a 15/1986. MM rendelet a középfokú nevelési-oktatási intézmények működéséről) kialakult igazgatói tevékeny- és feladatköröket az 1. számú táblázat szemlélteti.

1. táblázat. Igazgatói tevékenységekörök és feladatok 1985. után

| <b>Tevékenységekör</b>                            |                  | <b>Feladat</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Az intézmény szakmai irányítása</b>            |                  | A nevelő-oktató munka tervezése, szervezése és ellenőrzése, e tevékenység irányítása                                                                                                                                                                                             |
| <b>A nevelőtestület vezetése</b>                  |                  | A nevelőtestület vezetése                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>A törvényes működés biztosítása</b>            |                  | Az igazgató dönt az intézmény működéséről minden olyan ügyben, amelyet jogszabály nem utal az intézmény valamely közösségének vagy más szervnek a hatáskörébe                                                                                                                    |
| <b>Tanügy/igazgatási ellátása</b>                 | <b>feladatok</b> | A gyermekekre, tanulókra vonatkozó elsőfokú döntések meghozatala (jogviszony, tankötelezettség teljesítése, tanulmányi idő, fegyelmi ügyek, stb...)<br>A nevelőtestület jogkörébe tartozó döntések előkészítése, a döntések végrehajtásának szakszerű megszervezése, ellenőrzése |
| <b>Az intézmény képviselete</b>                   |                  | Az intézményt az igazgató képviseli                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Kapcsolattartási, együttműködési feladatok</b> |                  | Szervezetekkel, diákokkal, társintézményekkel és a szülőkkel való kapcsolattartás, együttműködés<br>Az intézmények munkájuk során ellátják a gyermek- és ifjúságvédelemből rájuk háruló feladatokat                                                                              |
| <b>A működés megszervezése</b>                    |                  | Személyi és szervezési feltételek biztosítása                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Munkáltatói feladatok</b>                      |                  | Személyi feltételek biztosítása, döntés a dolgozók munkaviszonyával kapcsolatban (kinevezés, felvétel)                                                                                                                                                                           |
| <b>Gazdálkodás</b>                                |                  | Költségvetési (szakmai) előirányzatok feletti rendelkezés, bérgazdálkodás                                                                                                                                                                                                        |

*Forrás: saját szerkesztés*

Összehasonlítva a táblázatban szereplő tevékenységeköröket az utasítások rendszerében kialakultakkal, megállapíthatjuk, hogy az 1985-ös oktatási törvény elsősorban nem az igazgatói feladatok bővülése miatt jelentett komoly lépést, hanem a nemzetközi tendenciához illeszkedve a centralizált oktatásirányításról a decentralizált szisztémába történő átlépés miatt: a korábban adminisztratív és végrehajtó szerepben lévő igazgatók egyre nagyobb önállóság birtokában intézményeik valódi irányítóivá válhattak. Ennek az időszaknak a vívmánya volt az is, hogy a törvény végrehajtási rendelete (41/1985. MT rendelet, 1985) megszüntette a külső ellenőrzést, a szakfelügyeletet,

amelynek hatására a belső ellenőrzés kapott nagyobb hangsúlyt. Kialakult továbbá a vezetés megosztásának, a delegálásnak a feltétele is, létrejött az igazgatóhelyettesi munkakör és megalakultak a szakmai munkaközösségek.

Az 1970-es és az 1990-es évek között lezajlott tehát az a folyamat, amely megteremtette az alapjait az igazgatói munka professzionalizálódásának. Ezt a folyamatot és oktatási rendszerünk decentralizációját végül az 1990. évi önkormányzati és a 1993. évi közoktatási törvények tették teljessé az intézmények önkormányzati fenntartásba helyezésével, illetve egyházi, alapítványi és magániskolák alapítási szabadságának engedélyezésével. Az új szabályozás értelmében az iskolák *autonómiája*, a helyi szint szerepe tovább növekedett, a központi szint szerepe pedig tovább csökkent (Halász, 1995; Halász-Lannert, 1998; Balázs, 1998; Vágó, 1998; Szabó, 2018).

A 2. táblázat az 1993. évi LXXIX. közoktatási törvény és a rá vonatkozó működési rendelet (11/1994. MKM rendelet, 1994), valamint az 1985. évi I. törvény alapján kialakult igazgatói tevékenységekörök összehasonlítását szemlélteti.

2. táblázat. Igazgatói tevékenységekörök összehasonlítása az 1985. évi és az 1993. évi törvények alapján

| Tevékenységekörök                                 | 1985. évi I. törvény | 1993. évi LXXIX. törvény                                                          |
|---------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Az intézmény szakmai irányítása</b>            | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>A nevelőtestület vezetése</b>                  | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>A törvényes működés biztosítása</b>            | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>Tanügy/igazgatási feladatok ellátása</b>       | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>Az intézmény képviselete</b>                   | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>Kapcsolattartási, együttműködési feladatok</b> | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>Munkáltatói feladatok</b>                      | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>Gazdálkodás</b>                                | ✓                    | ✓                                                                                 |
| <b>A működés megszervezése, biztosítása</b>       | ✓                    | ✓                                                                                 |
|                                                   | X                    | Szervezeti és Működési Szabályzat, Házirend, Munkaterv készítése                  |
| <b>Tárgyi feltételek biztosítása</b>              | X                    | A nevelési-oktatási intézmény működéséhez szükséges tárgyi feltételek biztosítása |
| <b>Az intézmény stratégiai vezetése</b>           | X                    | Nevelési, pedagógiai program készítése                                            |

|                                       |   |                                                |
|---------------------------------------|---|------------------------------------------------|
| <b>Szervezetfejlesztési feladatok</b> | X | Intézményi minőségirányítási program készítése |
|                                       | X | Belső ellenőrzés működtetése                   |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 1985. évi szabályozás már biztosította a feltételeit annak, hogy az oktatási intézmény vezetője hatáskörrel rendelkezzen az erőforrásokkal való gazdálkodáshoz, így az 1990-es évek elején - a globális trendekkel összhangban – nálunk is terjedni kezdett a *menedzser igazgató* fogalma (Balázs, 1994; Annási & Baráth, 1994; Czigány, 1994). Az iskolák közötti versenyhelyzet, mely a társadalmi változás, a demográfia apály, a szabad iskolaválasztás, valamint az intézmények tanulólétszám alapú finanszírozása miatt alakult ki, a menedzserszemlélet további erősödését eredményezte, az igazgatónak nemcsak hatékonyan kellett gazdálkodnia a gyakran szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokkal, hanem eredményesen is kellett működtetnie és el is kellett „adnia” az intézményét (Szabó, 2018).

A táblázatból leolvasható az is, hogy az 1993. évi közoktatási törvény megerősítette az előző szabályozás irányait, illetve több területre kiterjesztette az igazgatók hatáskörét. A nemzetközi folyamatokkal párhuzamosan nálunk is megjelent a hosszú távon való gondolkodás és a leaderi vezetői feladatok ellátása iránti igény, a stratégiai szemlélet, valamint a jövőképalkotás fontossága (Szabó, 2018). „Az iskolavezetőknek tehát nemcsak újfajta menedzserei képességeket kellett elsajátítaniuk ahhoz, hogy biztosítsák iskolájuk fenntartását és működtetését, hanem egyfajta iskolapolitikát és-filozófiát is ki kellett alakítaniuk azzal kapcsolatban, hogy milyen iskolát akarnak csinálni...” – írják Balázs Éva és Szabó Ildikó (Balázs & Szabó, 1998, 66). Az igazgató ezzel végrehajtóból alkotóvá vált: autonómiát kapott mind az intézmény szakmai munkájának, mind sikerességének, mind szervezeti, működési rendjének meghatározásában (Vágó, 1998, 80).

Az új feladatok közé tartozott a pedagógiai szabadságnak eddig gátat szabó, mindent előíró központi tantervek alkalmazása helyett a nemzeti alaptantervre épülő nevelési, pedagógiai programok elkészítése. Az alaptanterv a magyar oktatási rendszerbe egy új tanterv típust (ügynevezett magtantervet - core curriculum) vezetett be, mely az eddigiektől eltérően csak az iskolai műveltség tartalom egységes, központi, minden tanuló számára nélkülözhetetlennek ítélt alapjait határozta meg. Benne a hangsúly az ismeretszerzésről a tanulási képesség és a személyiség fejlesztésére helyeződött át, minden emberi értéket magában foglaló nevelési célkitűzéseket megfogalmazva (Ballér,



1996; Zsolnai, 2009). Kezdetben az iskolák közvetlenül az alaptanterv alapján dolgozták ki pedagógiai programjukat, később az alaptanterv és a pedagógia programok közé kerettantervek ékelődtek, kialakítva ezzel oktatási rendszerünkben a máig változatlanul érvényben lévő háromszintű szabályozás elvét.

Szintén eddig ismeretlen területet jelentett a vezetőknek a külső ellenőrzés, a szakfelügyelet megszűnése után a belső ellenőrzés folyamatának kialakítása, illetve a nevelés-oktatás minőségének, színvonalának biztosítása érdekében a minőségbiztosítási rendszer oktatási intézményekbe történő bevezetése (Balázs, 1998; Vereckei, 2021a). A Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési program mellett az iskolai eredményesség növelését szolgálták a központi mérések is: a 90-es években a Monitor és a Difer mérés, majd 2001-ben indult el az országos kompetenciamérés, melynek modellje már a domináns világtrendekhez illeszkedett.

Az oktatásirányítás decentralizációjának eredményeként a korszakra jellemző mindkét vezetési modell elemei megjelennek nálunk is, markánsabban az instrukcionális vezetésé. A helyi tantervek kidolgozása, a pedagógusok szakmai fejlesztésére irányuló programok (HEFOP és TÁMOP projektek), a versenyképesség fokozását szolgáló intézményi célok, valamint a mérések bevezetése lehetővé tették, hogy az igazgató az oktatási folyamatok irányítója legyen. A transzformatív vezetés tendenciái valamivel később, a 2010-es évektől kezdenek inkább teret nyerni, különösen azon oktatásfejlesztési programokkal, melyek az intézményi innováció fejlesztésének fontosságát helyezik a középpontba (pl.: komplex alapprogram, élménypedagógia, projektalapú oktatás).

Az igazgatói szerep módosulásával párhuzamosan a vezetői megbízásra vonatkozó előírásokat érintően is az 1970-es évek második felétől érzékelhető változás. Az általános iskolák, a gimnáziumok és a szakközépiskolák vezetésének határozott idejű ellátásáról szóló 5/1974. (V.21.) számú MM rendeletben a politikai megfelelés mellett már megjelent feltételként a szakmai rátermettség, a vezetői készségek, illetve a jogszabályban meghatározott képesítés megléte. Véleményezés pedig a párt, a felügyeleti szerv, illetve a szakszervezet mellett már a nevelőtestület részéről is lehetséges volt. Ez a rendelet vezette be azt is, hogy az igazgatói megbízás határozott idejének megszűnte után az érintett pedagógus munkakörben történő alkalmazása az intézményben továbbra is biztosított maradt (5/1974. MM rendelet, 1974).

A szakmai szempontú választáshoz vezető folyamatot tovább erősítette az 1985-ös oktatási törvény, illetve az ahhoz készült végrehajtási rendelet: az igazgatók megbízására pályázati rendszert vezetett be, melyet a minisztérium hivatalos lapjában

kellett közzétenni. A korábbi véleményezési jogkör helyett egyetértési jogot biztosított a tantestületnek, valamint a pályázónak a szakmai életrajz mellett vezetői koncepciót (vezetési programot) is be kellett nyújtani. A jogszabály ugyanakkor nagyfokú szabadságot adott a pályázatok számára, előnyként fogalmazhattak meg további követelményeket, például hosszabb gyakorlati időt vagy akár vezetőképzés elvégzését is előírhatták (1985. évi I. törvény, 1985; 27/1986. MM rendelet, 1986).

Az igazgató pályázat útján történő kiválasztásának hatását egy jelentős empirikus vizsgálat tárja fel. Az „Igazgatócserék” (Andor & Liskó, 1991) című tanulmány arra világít rá, hogy a pályázati rendszer bevezetésének ellenére az 1990-es évek elején az igazgatóváltásokban továbbra is szerepet kapott a politika. A rendszerváltás új politikai vezetése ugyanis gyakran úgy tekintett az oktatási intézmények igazgatóira, mint a régi rendszerhez kötődő személyekre, akiket le kell váltani, függetlenül azok szakmai teljesítményétől. A kutatás 1991-ben megismétlésre került (Andor & Liskó, 1994). Ezt az tette indokolttá, hogy a rendszerváltást követően az oktatási intézmények új fenntartóhoz, az önkormányzatokhoz kerültek és ettől kezdve az igazgató kinevezésének joga is az önkormányzatot illette meg. „Az utolsó igazgatóválasztás” című kutatás is hasonló eredménnyel zárult: bár a tantestületek továbbra is elsősorban a tapasztalt, „belső” jelölteket preferálták, az önkormányzatok képviselőtestületei gyakran befolyásolták a döntéseket.

Az 1993. évi közoktatási törvény a vezető megbízására, a vezető kiválasztásra vonatkozó feltételeket sem változtatta meg jelentősen az 1985. évi oktatási törvényhez képest. A megbízási előírások továbbra is a nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez előírt végzettség és szakképzettség, 1996-tól pedagógus szakvizsga, legalább öt év szakmai gyakorlat, illetve a határozatlan időre szóló alkalmazás maradtak. A vezetőképzés elvégzése mint feltétel a törvény 2004. évi módosításába került be, de csak a másodszori vagy további alkalommal történő megbízás esetén kötelezte a jogszabály a jelöltet az intézményvezetői szakképzettség megszerzésére (1993. évi LXXIX. törvény, 1993; Vereckei, 2021a).

A fenti követelmények fenntartótól függetlenül minden oktatási intézményre vonatkoztak, a kiválasztási folyamat: a nyilvános pályázat és az ennek keretében benyújtandó vezetési program, azaz a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelés felvázolása azonban csak az önkormányzati fenntartású intézmények esetében volt kötelező. Bár 1996-ban ezen intézményi kör számára is lehetővé tette a jogszabály az egyszeri, pályázati kiírás nélküli hosszabbítást (Vereckei, 2021a).

A kiválasztás következő lépcsőfokát érintően ugyan az Alkotmánybíróság a megbízáshoz szükséges nevelőtestületi egyetértési jogot 1991-ben eltörölte - mivel azt összeférhetetlennek találta az önkormányzati törvénnyel -, de a jogszabály a véleményezési jogkört továbbra is biztosította a nevelőtestület, sőt az alkalmazotti közösség, a szakszervezet munkahelyi szerve, a szülők közössége és az iskolai diákönkormányzat számára is, illetve a pedagógus szakmai szervezet is élhetett vele. A megbízásról a vélemények megismerése után a fenntartó döntött, miután egy legalább háromtagú, szakértelemmel rendelkező bizottság meghallgatta a pályázót (138/1992. Korm. rend., 1992; Vereckei, 2021a).

A vezető megbízásának és kiválasztásának ez az eljárásrendje közel 30 éven át változatlan maradt oktatási rendszerünkben.

### **2.1.3. Új kihívások - az igazgató szerepe az iskolai eredményesség fókuszából**

A századfordulót követően a legtöbb európai ország közoktatási rendszerében folytatódott a decentralizációs folyamat. Az intézmények autonómiája növekedett, az oktatáspolitikai elsősorban a stratégiai irányokat határozta meg és a folyamatok közvetlen irányítása helyett arra törekedett, hogy mérhetővé tegye az iskolák eredményességét, melyért az iskolavezetést tették felelőssé és annak minőségével hozták összefüggésbe. Emellett az inkluzív nevelés terjedése és a digitális technológia megjelenése támasztottak új elvárásokat az igazgatókkal szemben. A fenti irányvonalak, melyek számos ország szakpolitikájában tetten érhetők (pl.: a vezetőképzés fejlesztése vagy nemzeti digitális oktatási stratégiák kiadása), a három alapvető vezetési funkció közül az igazgató pedagógiai, szakmai szerepének erősödését eredményezték a menedzseri és az adminisztratív funkciókkal szemben (Schratz & Petzold, 2007; OECD, 2013; Bander, 2015; Szabó, 2018).

Az iskolai eredményesség és a szakmai vezetés fókuszba kerülésével egyidejűleg, a 2000-es évek elejére tehető a kollegiális (participatív) és a hálózatos vezetési elméletek tudományos megalapozása. A gyakorlatban a megosztott (distributed leadership) és a rendszerszintű (system leadership) modellek a 2010-es években terjednek el, különösen az Egyesült Királyságban, Észak-Európában, Kanadában és Szingapúrban.

A *megosztott vezetés* elmélete épít az iskola tanuló szervezetként történő azonosítására, amelynek minden tagja aktívan és folyamatosan új tudást hoz létre, így alkalmazkodva a környezeti változásokhoz. A folyamatot a vezetők támogató,

együttműködő gondolkodással segítik (Senge, 1990). A modell szerint az eredményes iskolavezetés sem szűkíthető le egyetlen vezető személyére, az iskolavezetés kollektív tevékenység: a vezetői funkciókat az iskolai közösség tagjai együttműködve látják el, a döntéseket közösen hozzák meg. Természetesen az igazgató formális felelőssége megmarad, de a hangsúly a teammunkán, a kollektív tudás kihasználásán van (Spillane 2006). „A megosztott vezetés során tehát nem arról van szó, hogy a vezető bizonyos vezetői feladatokat leoszt mások számára, hanem csoportok és hálózatok olyan emergens tulajdonsága, amelynek során a közösség tagjai egyesítik a szakértelmüket a közös cél elérése érdekében. [...] a megosztott vezetés nem egyszerűen közös, hanem egyesített (conjoint) tevékenységek eredménye” - értelmezi Sági Matild a koncepció lényegét (Sági, 2018), mely például a skandináv országok vezetési gyakorlatában jelenik meg (Bander, 2015).

A *rendszerszintű iskolavezetés* a hálózati vezetési modellek közé tartozik. Leginkább úgy lehet definiálni, hogy az iskolavezető nemcsak a saját iskolájában felelős a tanulók teljesítményéért és az oktatás minőségéért, eredményességéért, hanem annak szűkebb környezetében is, sőt az oktatási rendszer egészének fejlődésére is hatása van. Az iskolavezetők ezen elmélet szerint az oktatásfejlesztés stratégiai szereplőivé válnak. A modell kulcsfontosságú eleme a hálózati együttműködés és a tudásmegosztás: az iskolák megosztják egymással jó gyakorlataikat és támogatják a környezetükben levő gyengén teljesítőket. Kanada és Szingapúr kiemelkedő példák arra, hogy az iskolavezetők nemcsak a saját iskolájuk irányításáért, hanem a tágabb oktatási rendszer fejlesztéséért is felelősek lehetnek (Fullan, 2005; Hargreaves et al., 2008; Hopkins, 2009; Sági, 2018).

A két modell elemeit a modern iskolavezetésben gyakran kombináltan alkalmazzák, sőt kapcsolódnak az *értékvezérelt vezetési koncepciókhoz*, a szolgáló vezetéshez (servant leadership) és a morális vezetéshez (moral leadership) is, amelyek az empátikus, emberközpontú, a tanulók és a kollégák érdekeit figyelembe vevő vezetői attitűdöt helyezik a középpontba, választ keresve többek között korunk inkluzív nevelés iránti igényeire is (Greenleaf, 2002; Starratt, 2004). Megemlítendő még napjaink dinamikusan változó oktatási környezete miatt az *adaptív vezetés* fontossága is, mely a vezetők folyamatos alkalmazkodását jelenti az oktatási folyamat szituációihoz.

A 2010-es évek Magyarország oktatáspolitikájában is fordulópontot jelentettek, de nem a globális trendek szerintit, ugyanis nálunk az intézményi autonómia növelésére irányuló folyamat megtorpant. Az 1993-2013. közötti időszak mozgalmas volt a magyar

közoktatásban: három nemzeti alaptanterv került kiadásra, új intézménytípusok jöttek létre, új rendszerét alakították ki az érettségi vizsgáztatásnak, módosult az integrációra és szegregációra vonatkozó szabályozás - és még hosszan lehetne folytatni a sort. De az alapkoncepció: az oktatás decentralizáltságára és az intézményi, igazgatói önállóság változatlan maradt. 2013-ban a decentralizáció ellentétes irányt vett: a nemzetközi tendenciáktól eltérően nálunk a helyi szint szerepe csökkent, a központi szint szerepe növekedett.

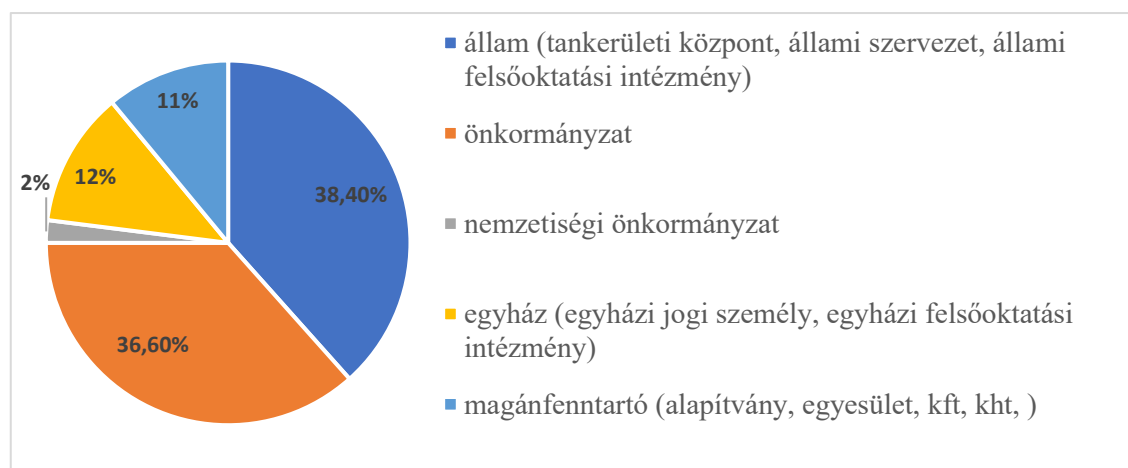
A rendszerváltás után a kezdetben kényszerként, később azonban már pozitívabban megélt és egyre jobban kihasznált szabadság, „amely a társadalmi élet számos színterét és szereplőjét áthatotta, várakozásokat keltett az iskola lehetőségeivel kapcsolatban. Ezek nagyrészt illúzióknak bizonyultak” - írja Balázs Éva (Balázs, 2004, 42). Egyre nagyobb problémát jelentett ugyanis mind az ágazatot súlyító forráskivonás, mind a tanulólétszám csökkenése. Gondot okozott az is, hogy az óvodai és az alapfokú oktatási szolgáltatások biztosításához szinte azonos feladat- és hatáskör illette meg az egy iskolát fenntartó kisebb lélekszámú közösségeket és a több ezer lakosú városokat. Bár a jogszabályok nem intézmény-fenntartási, hanem feladatellátási kötelezettséget írtak elő, a települések zöme mérettől függetlenül az óvoda és általános iskola (legalább az alsó tagozat) helyben történő biztosítását választotta. A kis önkormányzatok gyakran nem tudtak a feladatuknak anyagi és személyi erőforrás hiányában megfelelő színvonalon eleget tenni, de szakmai helyett inkább helyi érdekek mentén döntöttek (Baráth & Cseh, 2007; Somlyódiné, 2009; Pálné, 2014; Györgyi, 2015).

A fenti okok miatt már az 1990-es évek végén megindult a gondolkodás arról, hogy az oktatással kapcsolatos feladatok racionálisabb és kiegyenlítettebb minőségű, illetve az elaprózódást is orvosolandó összehangoltabb ellátására a helyi önkormányzati szintnél egy nagyobb méretű, térségi szint kialakítása szükséges. A jogszabályalkotók először a helyi önkormányzati társulások, 2004-ben pedig a kistérségi társulások kialakításáról döntöttek. A társulások létrejötte bár lehetővé tett egy megfelelőbb finanszírozást (az erre a célra kialakított többletnormatíva igénylésével), de a tényleges együttműködés: az oktatási szolgáltatások összehangolása és a színvonal kiegyenlítése tétele sok esetben nem valósult meg (Balázs & Kovács, 2012).

A felsorolt okok minden bizonnyal közrejátszottak abban, hogy az oktatásirányítás 2013-ban az intézmények állami fenntartásba vétele mellett döntött: az általános iskolák, a gimnáziumok, az alapfokú művészeti iskolák, a kizárólag sajátos nevelési igényű gyermekeket ellátó gyógypedagógiai intézmények, a kollégiumok, a

pedagógiai szakszolgálatok, valamint a szakképző intézmények kerületek állami fenntartásba, az óvodák maradtak az önkormányzatoknál. Az alapítás és a fenntartás joga a magánszemélyeknek, az egyháznak és egyéb szervezeteknek az intézmény típusától függetlenül megmaradt. Az intézmények átvételének évében a Klebelsberg Intézményfenntartó Központot illették meg a fenntartói jogok és kötelezettségek. Az állami fenntartói szervezet 2016. évi átalakítását követően a fenntartói feladatok 2017. január 1-jétől a jelenleg 60, az egy járásnál általában nagyobb térségi szinten szerveződött tankerületi központokhoz kerültek. A Klebelsberg Központ azóta középírányító szervként koordinálja a tankerületi központok tevékenységét.

Az Oktatási Hivatal adatai alapján az intézmények jelenlegi fenntartónkénti megoszlását a 2. ábra szemlélteti (Oktatási Hivatal, KIR, n.d). Az ábra helyes értelmezéséhez fontos megjegyezni, hogy a szakképző intézmények 2019-ben kiváltak a köznevelés rendszeréből, így az arányszámok és a megállapítások erre az intézménytípusra már nem vonatkoznak.



2. ábra. A köznevelési intézmények fenntartónkénti megoszlása 2024 szeptemberében  
Forrás: saját szerkesztés

Jelenleg tehát az intézmények meghatározó része, közel 40%-a tankerületi központi fenntartású. Nagyjából ezt az arányt képviseli az önkormányzati fenntartás is - különösen, ha a nemzetiségi önkormányzatokat is hozzávesszük. Az intézmények körülbelül ötöde – tulajdonképpen fele-fele arányban – működik egyházi, illetve magánfenntartásban.

A tankerületekhez tartozó köznevelési intézmények bár önálló jogi személyiségek, de a fenntartó szervezeti egységévé válva nem önálló költségvetési szervek. Az új fenntartói struktúrához új szabályozási környezet is kapcsolódott, az 1993. évi LXXIX. számú közoktatási törvény közel 20 év után hatályon kívül került. Az

igazgatói feladatokat már egy új jogszabály, a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 69. §-a részletezi. A változásokat az előző időszakokhoz képest a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat. Igazgatói tevékenységekörök összehasonlítása 1985-től napjainkig

| Tevékenységekörök                                           | 1985. és 1993. között | 1993. és 2011. között                                             | 2011. után                                               |                                          |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                             |                       |                                                                   | nem állami fenntartású intézmény                         | állami fenntartású intézmény             |
| Az intézmény szakmai irányítása                             | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
| A nevelőtestület vezetése                                   | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
| A törvényes működés biztosítása                             | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
| Tanügy/igazgatási feladatok                                 | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
| Az intézmény képviselője                                    | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
| Kapcsolattartási, együttműködési feladatok                  | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
| Munkáltatói feladatok                                       | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | X<br>egyéb munkáltatói jogkör gyakorlása |
|                                                             | X                     | X                                                                 | a pedagógus etikai normáinak betartása és betartatása    |                                          |
| Gazdálkodás                                                 | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | X                                        |
| Tárgyi feltételek biztosítása                               | X                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | X                                        |
| Az intézményi működés megszervezése, szabályzatok készítése | ✓                     | ✓                                                                 | ✓                                                        | ✓                                        |
|                                                             | X                     | Szervezeti és Működési szabályzat, Házi rend, Munkaterv készítése | ✓                                                        | ✓                                        |
| Az intézmény stratégiai vezetése                            | X                     | ✓                                                                 | a központi kerettantervek előírásainak betartásával      |                                          |
| Szervezetfejlesztési feladatok                              | X                     | ✓                                                                 | külső ellenőrzések megállapításainak figyelembevételével |                                          |

Forrás: saját szerkesztés



A 3. táblázat alapján megállapítható, hogy az igazgatói tevékenységek körök csak minimális módosuláson mentek keresztül az 1990-es évekhez képest. Azonban az ellátásukhoz biztosított vezetői önállóság mértéke különösen a fenntartó szervezeti egységévé váló állami intézmények esetében 2011. után jelentősen megváltozott, kiemelten az erőforrásokkal való gazdálkodás területén. Az állami intézmények igazgatóinak az önálló költségvetés hiánya miatt nincs gazdálkodási jogkörük, nem vállalhatnak kötelezettséget, nem köthetnek szerződést, illetve ebből vezethető le az is, hogy az intézményben dolgozók esetében csak az egyéb munkáltatói jogkört gyakorolhatják, ugyanis a kiemelt jogkörhöz (jogviszony létesítés, megszüntetés, bérezés megállapítása) szintén hiányoznak a (bér)gazdálkodás feltételei. A tárgyi és anyagi erőforrások biztosítása pedig a fenntartóhoz benyújtott egyedi, intézményi igénylés alapján, illetve gazdálkodási keret kialakításával valósul meg.

Mivel az igazgatók által korábban gyakorolt, az erőforrás gazdálkodáshoz kötődő hatáskörök nagy része az állami fenntartóhoz került, az intézményvezetés menedzsment funkciója háttérbe szorult. Bár ez a tendencia a nemzetközi környezetben is jelentkezik, nálunk azonban sajátos helyzetet teremtett, hogy ez a változás csak az intézmények egy részét, a tankerületi központi fenntartásúakat érinti. Így a 2. ábra adatai alapján az igazgatók közel 40%-ának jogkörei és az általuk ellátott vezetési funkciók eltérnek a többi köznevelési intézmény vezetőitől.

A fentiekben megállapításra került az is, hogy globális trendként az igazgató pedagógiai, szakmai vezetői szerepének erősödése figyelhető meg, míg az oktatáspolitikai elsősorban csak a stratégia irányait határozza meg, a szabályozás részleteit az intézményekre bízva, de mérhetővé teszi az iskolavezetői felelősség körébe sorolt intézményi eredményességet. A 2021-2030-as időszakra készült Köznevelési stratégia (2020) nálunk is az igazgató tevékenységének középpontjába a szakmai munkát irányító, pedagógiai vezető szerepet helyezi, valamint rögzíti az elszámoltathatóság és a hatékonyság-mérés szükségességét.

A 2012. évi nemzeti alaptantervhez ugyanakkor olyan kötelezően alkalmazandó kerettantervek készültek, melyek az elsajátítandó tananyag-tartalom jelentős részét, 90%-át meghatározták. Az intézmények tehát pedagógiai programjuk helyi tantervében már csak az órakeret 10%-nyi részét tudják megtölteni saját, egyedi tartalommal. A más országokban tapasztaltakkal ellentétben nálunk tehát nemcsak a stratégia iránya kerül központosítva meghatározásra, hanem centrálissá vált a tartalmi szabályozás rendszere. Az oktatásirányítás ezért az igazgatók leaderi, szakmai vezetői feladatának középpontjába a

pedagógusok fejlesztését, a módszertani megoldások gazdagítását, a mérési eredmények visszacsatolását és az innovációt támogató intézményi légkör kialakítását helyezte (Köznevelési stratégia, 2020).

A másik nemzetközi törekvés, mely az eredményesség és az intézményvezetés minőségének elszámoltathatóvá, mérhetővé tételére irányul, hazánkban az igazgatók pedagógiai-szakmai ellenőrzésének (tanfelügyelet) és teljesítményértékelésének bevezetése által érzékelhető. Oktatási rendszerünkben a vezetők értékelésének hosszú múltra visszavezethető hagyománya nincsen. A jelenlegi országos, egységes rendszert 2015-ben vezették be, az első évben összesen 27 vezetőellenőrzés volt. Azóta ütemezetten zajlik, évente egy-két ezres nagyságrendben, de 2024. január 1-jétől már nem önálló területként, hanem a teljes intézmény ellenőrzésének részeként kerül rá sor. A vezetőellenőrzés, ahogy ez az Oktatási Hivatal honlapján elérhető tanfelügyeleti kézikönyvben is olvasható (Tanfelügyeleti Kézikönyv, 2025), az International Cooperation for School Leadership - az Európai Bizottság által támogatott - projekt keretében, közép-európai megközelítésből kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszerén alapul (Révai & Kirkham, 2013). A Central5 keretrendszer öt központi kompetenciaterületet emel ki (3. ábra). A legfontosabb vezetői kompetencia a tanulás és a tanítás irányítása, ez azonban csak a másik négy: a változás, önmagunk, mások és a szervezet irányítása által valósulhat meg eredményesen (Szabó, 2018).



3. ábra. A vezetői kompetenciák öt területe a Central5 alapján  
Forrás: Révai & Kirkham, 2013.

A vezetőellenőrzés ezen kompetenciaterületeken belül határoz meg szempontokat és elvárásokat, úgy hogy minden esetben vizsgálja a „leader-i” és a „menedzser-i” funkciót is, „stratégiai vezetés”-ként és „operatív irányítás”-ként megnevezve azokat:

(1) Tanulás és tanítás irányítása – Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása: a tanítási-tanulási folyamat irányítása, támogatása (eredményességnövelés, mérési eredmények elemzése, adaptivitás); fejlesztő célú értékelés, visszajelzés ösztönzése; a stratégiai dokumentumokban rögzített oktatási-nevelési célok megvalósításának nyomonkövetése.

(2) Szervezet – Az intézmény szervezetének és a működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézmény gazdasági, adminisztratív és szabályzatkészítési feladatainak ellátása; jogszabályi megfelelés biztosítása; a külső és belső kommunikáció hatékonysága, transzparencia biztosítása; hatékony kapcsolatrendszer működtetése; döntéshozatali folyamatok átláthatósága.

(3) Változás – Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézmény jövőképe és céljainak meghatározása, a célok elérésének hatékony irányítása; fejlesztési területek meghatározása, változáskezelés, a változásokra nyitott intézményi környezet kialakítása.

(4) Mások – Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása: a pedagógusok szakmai fejlődésének és továbbképzésüknek elősegítése, motiválása; értékelésükben, ellenőrzésükben aktív részvétel megvalósítása; együttműködési és támogató, pozitív szervezeti kultúra fejlesztése; a vezetési feladatok megosztása.

(5) Önmagunk – A vezetői kompetenciák fejlesztése: a saját vezetői munka rendszeres értékelése, reflexiója; elköteleződés a szakmai fejlődés iránt; vezetői programjának megvalósítása.

A fentiekre egy példát a 4. ábra mutat be:

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                            | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?</b>                                             | <p>1.1.1. Meghatározza a nevelőtestület közreműködésével az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelveket, célokat és feladatokat.</p> <p>1.1.2. Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</p> <p>1.1.3. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.</p> |

4. ábra. Minta vezetőellenőrzési szempontokra és elvárásokra

*Forrás: Tanfelügyeleti Kézikönyv, 2025.*

Az intézmény ellenőrzésének keretében a vezetői kompetenciaterületeket külső szakértők több eszköz segítségével is vizsgálják: történik dokumentumelemzés (például pedagógiai program, éves munkaterv, egyéb belső szabályzatok vizsgálata), majd közvetlen megfigyelés, helyszíni látogatás során interjút készítenek a vezetővel. Az ellenőrzés eredménye a kiemelkedő és a fejleszthető tevékenységek intézményi szintű meghatározása, melynek része a vezetői kompetenciákra vonatkozó megállapítás is Tanfelügyeleti Kézikönyv, 2025).

A vezetőellenőrzés mellett a 2024/2025-ös tanévben bevezetésre került a pedagógusok és vezetők teljesítményértékelése. Ennek a folyamatnak tehát most első évében, tulajdonképpen „pilot” időszakában vagyunk. A vezetők értékelési szempontjait a 8/2024. (IV. 4.) BM rendelet 3. számú melléklete határozza meg – az 5. ábrán bemutatottak szerint –, míg a részterületeket intézménytípusonként az Oktatási Hivatal honlapján elérhető szakmai módszertani ajánlások tartalmazzák (Szakmai, módszertani ajánlás, 2024).

|    | A                 | B                                                                                               | C               |
|----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1  | Szempont sorszáma | Szempont megnevezése                                                                            | Adható pontszám |
| 2  | 1                 | Intézményi feladatellátás eredményessége                                                        | 10              |
| 3  | 2                 | Erőforrásokkal való gazdálkodás                                                                 | 10              |
| 4  | 3                 | Stratégiai szemlélet                                                                            | 10              |
| 5  | 4                 | Vezetői kommunikáció és irányítás                                                               | 10              |
| 6  | 5                 | Külső kapcsolatok                                                                               | 10              |
| 7  | 6                 | Motiváció, elkötelezettség, etikus magatartás                                                   | 5               |
| 8  | 7                 | Fenntartó által meghatározott, az adott intézmény sajátos helyzetét tükröző értékelési szempont | 5               |
| 9  | 8                 | Négy, személyre szabott teljesítménycél                                                         | 40              |
| 10 |                   | Összesen                                                                                        | 100             |

5. ábra. A vezetők teljesítményértékelésének szempontjai  
*Forrás: 8/2024. BM rendelet, 2024.*

A fenntartó által meghatározott 7. és 8. számú szempontok kivételével mindegyik szempont hozzárendelhető a vezetőellenőrzés öt nagy kompetenciaterületének valamelyikéhez, különösen, ha a területeken belüli elvárásokat is figyelembe vesszük (4. táblázat).

4. táblázat. A tanfelügyelet kompetenciaterületeinek és a teljesítményértékelés szempontjainak összehasonlítása

| Tanfelügyeleti kompetenciaterületek                                                    | Teljesítményértékelési szempontok                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása                  | Intézményi feladatellátás eredményessége                                                        |
| Az intézmény szervezetének és a működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása | Stratégiai szemlélet<br>Vezetői kommunikáció és irányítás<br>Külső kapcsolatok                  |
| Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása                    |                                                                                                 |
| Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása           | Erőforrásokkal való gazdálkodás                                                                 |
| Vezetői kompetenciák fejlesztése                                                       | Motiváció, elkötelezettség, etikus magatartás                                                   |
| -                                                                                      | Fenntartó által meghatározott, az adott intézmény sajátos helyzetét tükröző értékelési szempont |
| -                                                                                      | Négy személyre szabott teljesítménycél                                                          |

*Forrás: saját szerkesztés*

Jelentős átfedés van a két értékelési rendszer között: mindkettő hangsúlyozza a vezető munkájának központi szerepét a tanítási, tanulási folyamat irányításában, a stratégiai szemlélet, a változáskezelés, a vezetői kommunikáció fontosságát, illetve az igazgatói tevékenység kulcsfolyamatai közé sorolják az erőforrás-gazdálkodást, a kapcsolatépítést, valamint az intézményi működés megszervezését, szabályozását. Azonban míg a tanfelügyelet elsősorban az intézmény egészének működésére fókuszál, addig a teljesítményértékelés a vezetők egyéni munkáját értékeli. A különbségek közé tartozik az is, hogy a tanfelügyeletet külső szakértők bonyolítják le, a teljesítményértékelést pedig a fenntartó végzi - lehetőséget biztosítva ezzel a személyre szabott teljesítménycélok és fenntartó-specifikus elvárások meghatározására is. Eltérő az is, hogy a tanfelügyeleti ellenőrzések meghatározott ciklusokban, 5 évente zajlanak, a teljesítményértékelés pedig éves rendszerességgel történik. Összességében tehát megállapítható, hogy bár mindkét rendszernek megvannak a maga hangsúlyai, de az intézményvezetők munkájának értékelését azonos nézőpontból közelítik meg. Ennek eredményeként az igazgatókkal szembeni elvárások egyre egységesebbek és konkrétabbak lesznek köznevelésünkben.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a 90-es években az ellenőrzési, értékelési tevékenység szinte kizárólag intézményi/igazgatói (tehát belső) szinten helyezkedett el. A 2010-es évek fordulata helyezte át ezt a folyamat is meghatározóan külső szintre, hiszen a tanfelügyeleti rendszer bevezetésével külső szakértők értékelik mind a pedagógus, mind az igazgató, illetve a teljes intézmény eredményességét. Ugyanakkor

napjainkban egyensúlyi helyzet kezd kialakulni a külső és a belső értékelési szintek között. Az ötévente esedékes szakértői intézményellenőrzések mellett a belső önértékelés továbbra is fontos és folytatandó gyakorlat maradt, illetve az újonnan bevezetett teljesítményértékelési rendszer is a belső folyamatokat erősíti azzal, hogy az intézmény dolgozóinak értékelése az igazgató feladata lett, a fenntartó kizárólag az intézményvezető értékelését végzi.

Felvetődik a kérdés, hogy a nemzetközitől eltérő, centralizált szemléletű oktatásirányítási gyakorlat mellett érzékelhetőek-e a modern vezetéselméleti jelenségek köznevelésünkben. Mindkét szemlélet, mind a megosztott, mind a rendszerszintű vezetés ugyanis az igazgatóktól éppen a központosított vezetői szereptől való elmozdulást és együttműködésen alapuló vezetési kultúra kialakítását igényli.

Az intézményen belüli együttműködés lehetőségét az oktatási szabályozás formálisan a 90-es évek eleje óta biztosítja: a vezetőhelyettesi munkakörök, valamint a szakmai munkaközösségek létrehozásával. De ebbe az irányba mutat azon mesterpedagógusok tevékenysége is, akik szakértőként a külső értékelésekben nem vesznek részt, hanem inkább az intézményben, annak szakmai megújítását célul kitűzve, fejlesztési feladatot látnak el - segítséget nyújtva ezzel az intézmény vezetésének a stratégiai irányításban. Az igazgatókon múlik tehát, hogy vezetői feladataikba mennyire vonják be az alsóbb vezetői szinteket, illetve a nevelőtestület vagy az alkalmazotti közösség többi tagját és döntéseiket mennyire részvételi, demokratikus formában hozzák meg. Bizonyos kérdésekben nem is tehetnek másként, jogszabályi előírások miatt sem, pl. az intézményi életet koordináló szabályzatok megalkotásakor. De ilyen vezetői magatartásnak kedveznek azok a helyzetek is, amikor szükségessé válik teamek, csoportok kialakítása, akik önállóan dolgoznak tartalmi-módszertani feladatokon vagy problémák megoldásán (pl. a 2000-es évektől megjelenő projektekben - TÁMOP, EFOP - vagy új intézményi programok bevezetésén).

A rendszerszintű vezetésnek kedvez az állami oktatásirányítás új struktúrája. A tankerületi szinten történő szerveződés ugyanis megteremti ennek a vezetési modellnek az objektív alapjait. A tankerülethez tartozó, egy vagy több járás vezetői rendszeresen egyeztetethetnek pedagógiai kérdésekről, megoszthatják egymással a bevált jó gyakorlatokat, valamint közösen dolgozhatnak ki fejlesztési javaslatokat. A tehetséggondozás területén pedig a Pedagógiai Oktatási Központok működési keretében hoztak létre mentor- és bázisintézményi rendszert.

A fentiek alapján összegzésképpen megállapítható, hogy az oktatásirányítás 2010-es évekbeli átszervezése az igazgatói szerep formálódásában hasonló fordulatot jelent mint a rendszerváltás időszaka. Jelentős változások történtek a vezetők megbízásának, kiválasztásának folyamatában is. A vezetőképzés fontosságát hangsúlyozó nemzetközi tendenciákkal összhangban a megbízás feltételei közé bekerült az intézményvezetői szakképzettség meglétének előírása, valamint a szükséges szakmai gyakorlat időtartama öt évről négy évre csökkent.

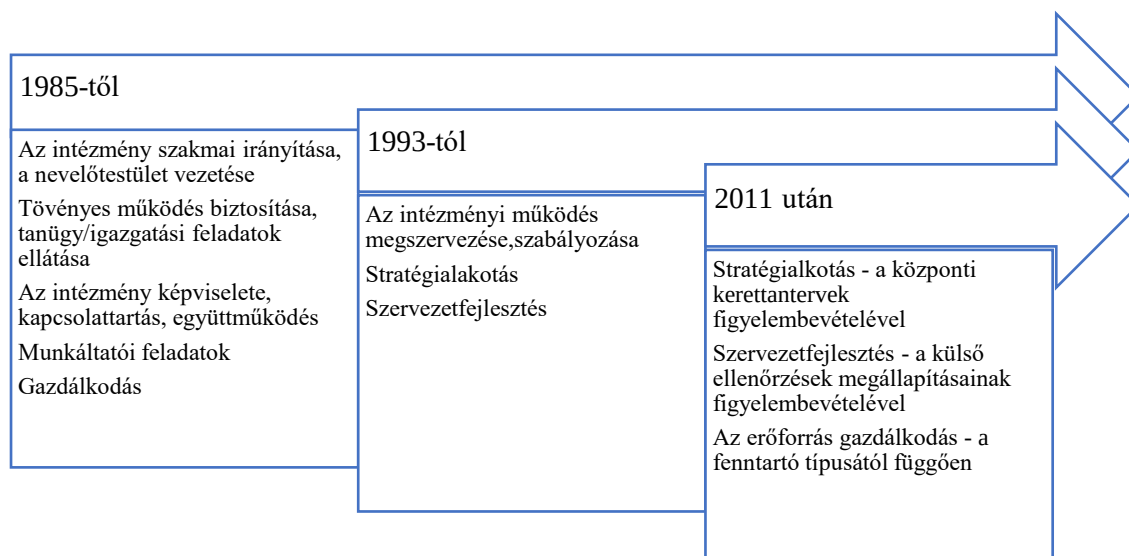
A kiválasztási eljárás továbbra is nyílt pályáztatáson alapul – kivéve a nem állami, nem önkormányzati fenntartású intézményeket - és követelmény maradt a vezetői program benyújtása is. Ugyanakkor megszüntetésre került a kötelező véleményeztetési eljárás. Természetesen semmiféle jogszabály nem tiltja, hogy a pályázat kiírója a továbbiakban is kikérje a nevelőtestület, az alkalmazotti közösség vagy egyéb szervezetek véleményét, de ezeknek a véleményeknek a beszerzésére a pályázati eljárás lebonyolítója már nem kötelezhető. A kiválasztási folyamat egyetlen megtartott része a jelölt vezetői programja maradt. A megbízást az állami intézményekben a miniszter, az önkormányzatokban a képviselőtestület vagy a közgyűlés, míg az egyéb fenntartásúak esetében a fenntartó vezetője adja (2011. évi CXCV. tv. a köznevelésről, 2011; 326/2013. Korm. rend., 2013; Vereckei, 2021a).

Sok vita volt arról, milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal jár a nevelőtestület véleményezési jogának megszüntetése. A jogkör megvonása sokak szerint azt eredményezi, hogy a döntéshozatal centralizáltabbá válik és az igazgatói kinevezések politikai befolyás alá kerülhetnek. Kétségtől volt és vannak napjainkban is olyan helyzetek, amikor feszültség származik abból, hogy olyan személy kap igazgatói megbízást, akivel a nevelőtestület nem kíván együtt dolgozni, illetve nem az a személy kapja a megbízást, akit vezetőjüknek választottak volna. Ugyanakkor a nevelőtestület véleményezési joga egyértelműen befolyásolja az igazgatók követelménytámasztását a pedagógusokkal szemben és a róluk alkotott vezetői értékelést (Baráth & Cseh, 2007). Mivel ismét bevezetésre került a pedagógusok teljesítményértékelése, a véleményezési jog ebben a folyamatban már biztosan nem befolyásolja a vezetők objektív értékítéletét.

#### **2.1.4. Összegzés, a fejlesztendő célcsoport jellemzőinek meghatározása**

A vezetőfejlesztés vizsgálatához fontos lépés a fejlesztendő célcsoport jellemzőinek azonosítása. Az elméleti keretek és a történetiség áttekintése után megállapítható az

igazgatók *tevékenységi és felelősségi körének kibontakozása* a magyar köznevelés rendszerében.



6. ábra. Az igazgatói tevékenységek körök alakulása az 1980-as évektől napjainkig  
*Forrás: saját szerkesztés*

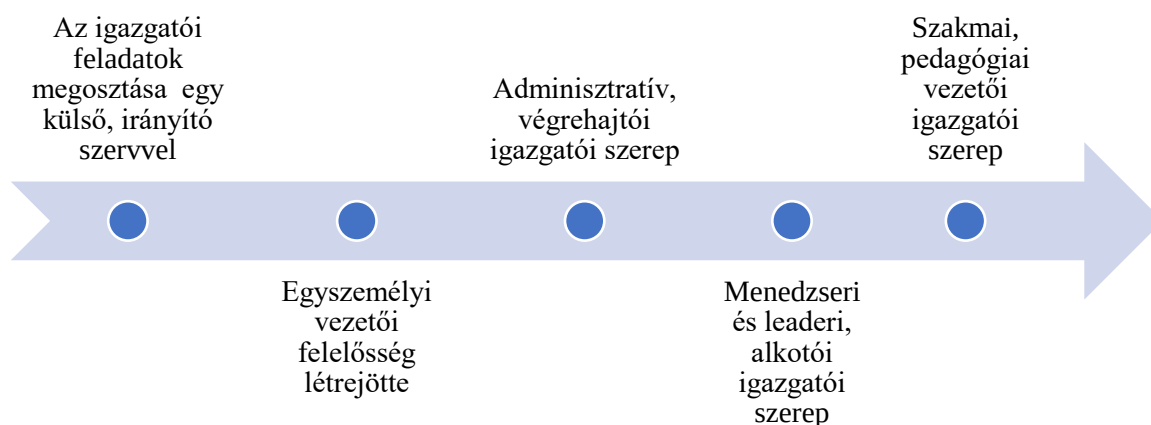
A 6. ábra alapján kijelenthető, hogy a jelenleg ellátott tevékenységi körök az 1990-es években alakultak ki, melyeken belül az igazgató felelősségi köre, döntési szabadságának mértéke kisebb nagyobb mértékben az idők folyamán változott. Az igazgatói munkakör kialakulását követően a felelősségi kör kezdetben fokozatosan bővült. Az 1940-es évek végén a külső, irányító szerv (iskolaszék/gondnokság) oktatással kapcsolatos feladatai megszűnnek, azok átkerülnek az intézményhez, illetve annak vezetőjéhez. Kialakult ezzel az *egyszemélyi vezetői felelősség* elve, mely létrejöttétől fogva végig érvényben marad köznevelésünkben.

A szocializmus időszakában az intézményt már egyedül vezető igazgató munkája a centrális oktatásirányítás miatt a központi előírások *végrehajtására és ellenőrzésére* korlátozódik, majd a 80-as és a 90-es években szélesedik a mozgástere. A kötelező tantervi utasítások, valamint a külső ellenőrzés megszűnésével az igazgató feladata lett - az (anyagi, tárgyi, személyi) erőforrások és a jogszerű működés biztosításán túl - a helyi sajátosságokra épülő intézménypolitika és-filozófia kialakítása, valamint az eredményesség és a megfelelő intézményi légkör biztosítása, a belső ellenőrzés rendjének kiépítése - tehát a stratégialakotás, a szervezetfejlesztés és a minőségbiztosítás. Az 1993. évi közoktatási törvény megteremtette a *new public management* - a versenyszféra menedzsment megközelítését adaptáló - modell szerinti, alkotói intézményvezetés lehetőségét oktatásunkban (Halász, 2003; Bander, 2015).



A fordulat a 2011. évi köznevelési törvény bevezetésével kezdődik. Mivel az új központi kerettantervek csak minimális mozgásteret adnak az intézményi sajátosságoknak, egyrészt szűkülnek az igazgató stratégiaalkotással kapcsolatos lehetőségei, másrészt az ellenőrzési, értékelési és minősítési feladatok ellátásában ismét fontos szerepet kap a külső szint, a külső szakértők által végzett ellenőrzések, minősítések. Az átrendeződés az állami fenntartásba került intézményeket (az intézmények közel 40%-át) érintette a leginkább: igazgatóik vezetési gyakorlatukban a menedzsment funkciókat korlátozottan alkalmazhatják, ugyanis a fenntartó szervezeti egységévé válva erőforrás-gazdálkodással összefüggő tevékenységet már nem vagy nem önállóan látnak el. A Köznevelési stratégia (2020) az igazgatók számára elsősorban tanulasközpontú követelményeket határoz meg: rendszeresen értékeljék az iskolai eredményeket, biztosítsák az intézmény pedagógiai programjának hatékony végrehajtását, az oktatás magas színvonalát, valamint aktívan vegyenek részt az országos oktatáspolitikai célok megvalósításában, többek között az iskolai lemorzsolódás csökkentésében, az esélyegyenlőség biztosításában vagy az innovatív pedagógiai módszerek bevezetésében, azaz a szakmai, pedagógiai vezetői szerep ellátására kerül a hangsúly.

Az igazgatói szerepkör formálódására tehát az oktatáspolitikai, az oktatásirányítási és oktatási rendszerünk változásai a következő hatással voltak:



7. ábra. Az igazgatói szerepkör változásai az 1900-as évektől napjainkig

*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatói szerep kialakulásának, változásainak vizsgálata során figyelemmel voltam a vezetőkiválasztás folyamatára is, melynek alapvető jellemzőit az 5. számú táblázat foglalja össze.

5. táblázat. Az igazgató kiválasztásának alakulása kezdetektől napjainkig

| Időszak                     | 1950-ig                                        | 1950-1985.<br>között                                                                                      | 1985.                                      | 1993-2011. között                                                                                                                                       | 2011-től                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Végzettség</b>           | tanító                                         | tanítói, tanári                                                                                           | pedagógus<br>munkakörhöz előírt            | pedagógus munkakörhöz előírt<br>1996-tól pedagógus szakvizsga<br><br>2004-től vezetőképzés<br>másodszori vagy további alkalommal<br>történő megbízáskor | pedagógus munkakörhöz<br>előírt<br>-<br><br>vezetőképzés |
| <b>Gyakorlat</b>            | -                                              | 5 év                                                                                                      | 5 év                                       | 5 év                                                                                                                                                    | 4 év                                                     |
| <b>Egyéb<br/>feltételek</b> | szakmai és<br>politikai<br>feltételek          | politikai<br>megbízhatóság                                                                                | -                                          | -                                                                                                                                                       | -                                                        |
| <b>Kiválasztás</b>          | véleményezés<br>(tanfelügyelő/<br>tantestület) | véleményezés<br>(tanfelügyelő<br>szakszervezet<br>pártszervezet)<br>ideológiai,<br>szakmai<br>felkészítés | egyetértés<br>a nevelőtestület<br>részéről | véleményezés<br>(nevelőtestület/<br>alkalmazottak<br>szakszervezet<br>szülők<br>diákok<br>szakmai szervezet)                                            | -                                                        |
|                             | -                                              | -                                                                                                         | nyilvános pályázat                         | nyilvános pályázat                                                                                                                                      | nyilvános pályázat                                       |
|                             | -                                              | -                                                                                                         | vezetői program                            | vezetői program                                                                                                                                         | vezetői program                                          |
|                             | -                                              | -                                                                                                         | -                                          | meghallgatás<br>a fenntartó részéről                                                                                                                    | -                                                        |
| <b>Megbízó</b>              | a fenntartó<br>képviselője                     | a fenntartó<br>képviselője                                                                                | a fenntartó<br>képviselője                 | a fenntartó képviselője                                                                                                                                 | a fenntartó képviselője                                  |
| <b>Megbízás</b>             | 3-5 év                                         | 5 év                                                                                                      | 5 év                                       | 5 év                                                                                                                                                    | 5 év                                                     |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 5. számú táblázat alapján megállapítható, hogy a vezetői munkakör betöltéséhez szükséges végzettségi követelmények, a szakmai gyakorlati idő előírása, valamint a határozott időre szóló, fenntartói megbízáson alapuló kinevezés tulajdonképpen a kezdetektől fogva meghatározó elemei a folyamatnak. A vezetőképzés, azaz a vezetői szakképzettség meglétének szükségessége pedig viszonylag újonnan, 2011-et követően került be a feltételek közé.

A kiválasztás kezdetben egyszerű, egylépcsős folyamat volt, a jelölt véleményezését közvetlenül a kiválasztás követte. Az eljárást az 1985. évi oktatási törvény teszi összetettebbé. Bevezeti a pályázati kiírás és a vezetői program benyújtásának kötelezettségét - mindkettő a mai napig is alkalmazott gyakorlat -, amit véleményezés és meghallgatás követ a kiválasztás előtt. A véleményezésre jogosultak köre az oktatásirányítás decentralizált időszakában volt a legbővebb. A jelenlegi gyakorlat a közel 30 évig fennálló eljárásrendet leegyszerűsíti: kivezetésre került mind a véleményezés, mind a meghallgatás követelménye.

A fenti kimutatásból kiderül az is, hogy a végzettségre, szakképzettségre, valamint a gyakorlati időre vonatkozó feltételeken kívül egyéb követelmény, kritérium a pályázók számára nem kerül meghatározásra. Nem alakult ki tehát olyan kompetencia-profil/kompetencia elvárás, melynek rendelkezésre állását a kiválasztási folyamatban vizsgálni lehetne. Így nincsen olyan szempontrendszer sem, mely a pályázatok véleményezését egységessé tenné, és nincsenek az interjúzásnak, a meghallgatásnak sem olyan kulcspontjai, melyek alapján az eredmények összehasonlíthatóak lennének. Átgondolandó tehát kiválasztási rendszerünk gyakorlata, egyrészt annak módszertani egyszerűsége (alkalmazható lenne még például teszt, interjú, szituációs helyzetek, stb.), másrészt a kiválasztási szempontok hiánya, illetve a beadandó pályázat, a vezetői program csak minimális és nagyon általános kötelező elemei miatt (helyzetelemzés és fejlesztési elképzelések).

A vezetőkkal szemben támasztott elvárásokra a vezetők értékeléséből is következtethetünk. Amennyiben a 2015-ben bevezetett vezetői tanfelügyelet, valamint a 2024-ben elindított teljesítményértékelés 4. táblázatban bemutatott értékelési területeit összevetjük a jogszabályban meghatározott igazgatói tevékenységekörökkel (6. ábra), megállapíthatjuk az igazgatói munka kulcsfolyamatait. A komplex igazgatói szerep megköveteli, hogy az iskola vezetője képes legyen pedagógiai folyamatok irányítására,

innovációk támogatására, stratégiai döntések meghozatalára, az intézmény jogszabályoknak megfelelő igazgatására, a mindennapi eredményes működéshez szükséges menedzsment és szervezési feladatok ellátására, kapcsolatok építésére, sőt mindemellett alkalmazkodásra az aktuális társadalmi kihívásokhoz: azaz etikus és inkluzív vezetői gyakorlatot valósítson meg és rendelkezzen digitális felkészültséggel. E komplex szerep színvonalas ellátáshoz nemcsak a szükséges ismeretek elsajátítása, hanem a következő készségek és képességek megléte is elengedhetetlen: stratégiai szemlélet, kommunikáció, kapcsolatépítés, motiválás, empátia, együttműködés, innovációs készség, rendszerszemlélet, tervezés, folyamatirányítás, információgyűjtés, -kezelés, döntéshozatali képesség, problémamegoldó készség, konfliktuskezelés, csapatépítési készség, nyitottság és rugalmasság. A fentiek alapján a fejlesztendő célcsoport alapvető jellemzőit a 8. ábra foglalja össze:

| Tevékenységtérületek                                | Készségek, képességek       |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| pedagógiai, szakmai irányítás                       | stratégiai szemlélet        |
| törvényesség, jogszerűség<br>biztosítása,           | kommunikáció                |
| tanügy/igazgatási feladatok ellátása                | kapcsolatépítés             |
| az intézményi működés<br>megszervezése,             | motiválás                   |
| szabályozása                                        | empátia, támogatás          |
| erőforrás gazdálkodás (személyi,<br>tárgyi, anyagi) | együttműködés               |
| stratégiaalkotás                                    | innováció                   |
| szervezetfejlesztés, változáskezelés                | rendszerszemlélet           |
| képviselés, kapcsolattartás,<br>együttműködés       | tervezés, folyamatirányítás |
|                                                     | információgyűjtés, -kezelés |
|                                                     | döntéshozatal               |
|                                                     | problémamegoldás            |
|                                                     | konfliktuskezelés           |
|                                                     | csapatépítés                |
|                                                     | nyitottság, rugalmasság     |

8. ábra. Az igazgatók tevékenységtérületei, készségei, képességei  
*Forrás: saját szerkesztés*

## **2.2. A vezetők képzésének, fejlesztésének irányai és megvalósulása oktatásunk rendszerében**

A vezetőképzés, vezetőfejlesztés szerepét a szakirodalom többféleképpen definiálja. Bizonyos nézetek szerint különbséget kell tenni a két fogalom között (Day, 2000): a *vezetőképzés* intézményesített oktatási-tanulási folyamat, amely során a résztvevők elsajátítják azokat az ismereteket, készségeket és képességeket, amelyek a vezetői pozíció betöltéséhez szükségesek. Ezzel szemben a *vezetőfejlesztés* középpontjában a már pozícióban lévő vezetők ismereteinek, kompetenciáinak, identitásának fejlesztése áll. Mások (Yukl, 2012; Bakacsi, 2019) integrált nézőpontból értelmezik olyan folyamatként, amelynek segítségével a vezetők – formális vagy informális, rövidebb vagy hosszabb távú módszerekkel – megtanulják, illetve fejlesztik azokat az ismereteket, készségeket, képességeket és attitűdöket, amelyek révén sikeresebbé válnak vezetői szerepük betöltésében.

Mivel doktori disszertációm fókuszában a folyamat vizsgálata áll, nem pedig a különbségeiké, így a definíció utóbbi, integrált változatából indulok ki. A következő fejezetekben a vezetőképzés, vezetőfejlesztés kifejezéseket egymás szinonimáiként használom és így mutatom be szerepét, gyakorlatát – bővebben kifejtve hazai oktatási vonatkozásait.

### **2.2.1. A vezetőképzés és fejlesztés alapvetései, módszerei, valamint az oktatásban betöltött szerepe**

A modern értelemben vett vezetőfejlesztés, mely a 20. század folyamán fejlődött ki, az üzleti és a katonai gyakorlatból indult. Az ipari forradalmat követően, a 20. század elején a gyorsan növekvő szervezetekben merült fel először az igény arra, hogy a menedzsereket tudatosan képezzék a hatékonyabb irányítás érdekében. Frederick Taylor tudományos menedzsment elmélete (1911) és Henri Fayol klasszikus menedzsment-funkciói (1916) ráirányították a figyelmet arra, hogy a vezetői munka tervezhető és tanítható folyamatokra bontható. Az első szervezett menedzszerképző programok az 1920-as, 1930-as években jelentek meg a nagyvállalatoknál. Majd a második világháború alatt és után a katonai vezetők kiválasztására és képzésére kidolgozott módszerek terjednek át az üzleti szférára, ahol a vezetői potenciál tudatos fejlesztése már stratégiai kérdéssé vált.

A vezetőképzés és fejlesztés tudományos, azaz pszichológiai, szervezetelméleti és pedagógiai megalapozása az 1950-es éveket követően bontakozott ki. A tulajdonságméletekkel szemben, mely szerint a vezetés nem tanulható, hanem velünk született személyiségjegyek és képességek függvénye (lsd. Thomas Calyle „nagy ember” elmélete (1841) vagy Francis Galton genetikus öröklődéstana (1869)), megjelentek a viselkedéses (Kurt Lewin, az Ohio és a Michigan Egyetem kutatásai az 1940-60-as években) és a kontingencia elméletek (Fiedler, Vroom-Yetton, Hersey-Blanchard kutatásai az 1970-80-as években). Ezek az elméletek azt támasztották alá, hogy nem a jó vezető tulajdonságainak azonosítása fontos, hanem a vezetők fejlesztése, mert a vezetői viselkedés tanulható, sőt a konkrét szituációtól is függ (pl. az elvégzendő feladat összetettségétől vagy a beosztottak fejlettségi szintjétől). Ezen tézisek hatására terjednek el a vezetők készségeit, képességeit, kommunikációját, önismeretét, illetve helyzethez igazított viselkedését fejlesztő *tréningek*, valamint a gyakorlati problémák megoldására fókuszáló, experientiális tanuláson (Kolb, 1984) alapuló módszerek, *a helyzetgyakorlatok és az esettanulmányok*. Ez utóbbiak abból indulnak ki, hogy a gyakorlatközpontú (experience- vagy practice-based) képzési módszerek hatékonyabbak a vezetők fejlesztésében, mint a pusztán információátadók (előadás jellegűek), de a kombinált megoldásokat tartják a legeredményesebbeknek (Lacerenza et al., 2017).

Az 1990-es években és az ezredfordulón a vezetőképzés tovább specializálódott és az intézményesülés irányába mozdult. A vállalatok vezetőfejlesztő központokat alakítanak ki, terjednek a vezetési tanácsadó cégek és tréningvállalkozások, valamint a felsőoktatás is megindítja a vezetők képzésére irányuló programjait, az MBA programokat (Lacerenza et al., 2017). Vezetéseméleti szempontból az átalakító vezetés paradigmája (transformational leadership, Burns, 1978) hoz új irányokat és módszereket. Ez a vezetéseméleti megközelítés arra épít, hogyan képes a vezető inspirációval, ösztönzéssel, befolyással, egyéni törődéssel megváltoztatni (transzformálni) a munkatársak értékrendjét, hozzáállását és motivációját. Hatására a képzéseken is megjelenik a karizma, az érzelmi intelligencia és a motivációs készségek elsősorban egyéni formában történő fejlesztésének fontossága. Ebben az időben vált népszerűvé a *vezetői coaching*, amikor is a vezetők egyéni fejlesztését tapasztalt coach segíti, valamint a *mentoring programok*, ahol tapasztalt vezetők segítik tanácsokkal a fiatalabb vezetői utánpótlást (Paksi-Petro, 2021).

A 21. században a gyakorlatorientáltságot szolgáló további modern vezetőfejlesztési módszerek jelennek meg, mint például az *akciótanulás*, a *szimuláció* és a *szerepjátékok*. A technológiai fejlődés, a digitalizáció és az internet elterjedése, valamint a COVID-19 pandémia hatása pedig forradalmasította a képzés formáit - elterjedtek az *e-learning*, a *blended learning* és a *virtuális képzések*: számos szervezet állt át online tréningekre, webináriumokra vagy éppen virtuális coachingra (Fernandez et al., 2023). További meghatározó alapelv, hogy a változékony, bizonytalan, komplex és kétértelmű ("VUCA") környezetben a folyamatos képzés nélkülözhetetlen, azaz a hagyományos, egyszeri tréningek helyett *folyamatos vezetői tanulás* biztosítása szükséges, valamint a *rugalmasság* és a *reziliencia* fejlesztése (Bennett & Lemoine, 2014). Korunk kihívásai közé tartozik az is, hogy a vezetőknek meg kell tanulniuk multikulturális csapatokat irányítani és elősegíteni a sokszínűség befogadását, nem egyszer virtuális vezetés alkalmazásával - a távmunka és a globális teamek létrejötte miatt. Kiemelt feladat ezért a *diverz vezetés* és az *inkluzív vezetői viselkedés* képzése is (Roberson, 2019).

A vezetőképzés tehát a vezetők személyes fejlődésének kulcsa. Mivel a megtanult, kialakított vagy továbbfejlesztett elemeket a mindennapi munkavégzésükbe átviszik, és általa a szervezetben új tudást vagy új eljárásokat alkalmaznak, a vezetők fejlesztésének szervezeti szintű hatása is van: növeli a versenyképességet, a hatékonyságot, a teljesítményt, hozzájárul a pozitív szervezeti kultúra kialakításához vagy éppen a vezetői utánpótlás biztosításában játszik nélkülözhetetlen szerepet, csökkentve ezzel a kulcspozíciók betöltésével járó kockázatot. Egyes kutatások még ennél is továbbmennek és a vezetőképzés szerepét társadalmi szinten is mérik, azaz azt vizsgálják, hogy a jobb vezetés mennyire járul hozzá a társadalmi fejlődéshez (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Fullan, 2020).

A társadalmi hasznosság a közszférában egyértelműen igazolható, hiszen a jobb szervezeti teljesítmény ebben az esetben a közszolgáltatás minőségét, ezáltal az emberek életminőségét javítja, hozzájárul egy közösség jólétének növekedéséhez vagy társadalmi problémák megoldásához (OECD, 2019a). A közszféra vezetőképzését egyébként nemzetközi viszonylatban a felzárkózás és az adaptáció jellemzi. Egyrészt igyekeznek behozni azt a lemaradást, ami a vállalati szektorhoz képest fennáll – ugyanis a képzés itt később, az 1970-80-as években indult meg. Másrészt alapvetően intézményesült, azaz

formális képzési rendszerükbe a hagyományos módszerek mellett (előadás, tréning, esettanulmány) egyre többet próbálnak átvenni az üzleti szféra modern gyakorlataiból: például alkalmaznak már coachingot, mentorálást, action learning csoportokat. A digitalizáció itt is belépett: sok ország fejlesztett ki e-learning modulokat, illetve egyre hangsúlyosabb a vezetők digitális kompetenciáinak fejlesztése (OECD, 2019a, Aspen Institut, 2021).

A közszféra képzési rendszerébe illeszkedik az oktatási intézmények vezetőinek képzése is, melynek szervezeti szintű hatását már több kutatás igazolta. A fejlett vezetői tudással és készségekkel rendelkező iskolaigazgatók pozitívan hatnak a tanulói eredményekre, támogatják a tanárok szakmai fejlődését és együttműködését, hatékonyabban szervezik meg az intézmény működését, erőforrás gazdálkodását, csökkentik a fluktuációt, növelik a munkahelyi elégedettséget, hatékonyabban kezelik a konfliktusokat és javítják a kommunikációt. A képzett vezetők jobban kezelik továbbá a közoktatásban is folyamatosan jelentkező változásokat (pl. tantervi reformok, digitalizáció, VUCA környezet), valamint az innováció támogatása, a pedagógiai megújulás elősegítése is könnyebb a számukra (Robinson, 2011; Bush & Glover, 2014; Leithwood et al., 2020). A fentiek az intézményen túl a társadalomra is kifejtik hatásukat, mivel az oktatás minőségének emelését, a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentését, a helyi közösségekkel való kapcsolat erősítését, illetve az oktatás iránti társadalmi bizalom növelését eredményezik.

Az igazgatói szerep formálódásával és a vezetőképzés általános tendenciáival összhangban az oktatás területén a képzés tartalmi hangsúlyai a következők: felkészítés a pedagógiai vezetői szerepre, az innovációra, a stratégia-alkotásra, az inkluzív szemléletre, a személyügyi feladatok ellátására, a megosztott vezetés módszerének alkalmazására, valamint a konfliktuskezelés, a kommunikációs készségek és a digitális kompetenciák fejlesztése. A kivitelezésének módja, ahogy az üzleti- és a közszférában, a hagyományos jelenléti oktatástól tolódik az on-line és a blended technikák irányába, valamint a gyakorlatközpontúság felé. Megjelennek a képzésben a modern vezetőfejlesztési eszközök is, a mentorálás vagy a hálózatépítés, melyek révén az igazgatók tanulhatnak egymástól, megoszthatják a jó gyakorlatokat, tapasztalatokat. Egyre több ország vezeti be a kötelező, formális képzést az igazgatók kinevezése előtt, melyek jellemzően felsőoktatási intézményekben vagy speciálisan erre a célra létrehozott



állami vezetőképző intézetekben zajlanak. Világszerte sok helyen fordítanak figyelmet az igazgatók folyamatos szakmai fejlesztésére is, melyet, különösen a kinevezést követő első ciklusban, általában kötelezővé is tesznek (OECD, 2019b; PEER, 2024).

Mivel Magyarországon az igazgatói kompetenciák értékelése egy közép-európai keretrendszeren alapul (Révai & Kirkham, 2013), a fentiek megvalósulását ezen keret kialakításába bevont országok, azaz Ausztria, Szlovákia, Szlovénia és Csehország esetében tekintem át, míg magyar vonatkozásait a 2.2.2-2.2.4. fejezetekben mutatom be. A kiválasztott országok vezetőképzési rendszereiben az igazgatóvá válás előtti felkészítés tekintetében két fő modellt találunk. Formálisan előírt, kötelező képzést kell elvégezni Ausztriában, Szlovákiában és Szlovéniában, melyet vagy felsőoktatási intézmény vagy minisztérium által létrehozott intézet, megbízott szerv bonyolít le. A képzések leggyakoribb témakörei: vezetési ismeretek, szervezetelmélet, hatékonyság, minőségbiztosítás, iskolajog, személyügyi feladatok, gazdálkodás, pedagógiai folyamatok irányítása, pedagógiai vezetés. Az oktatás elsősorban jelenléti formában zajlik, de nagyrészt csoportos és gyakorlatorientált módszerekkel: workshop, csoportmunka, esettanulmány-elemzés. On-line elemek megjelenése elsősorban Ausztriára és Szlovéniára jellemző. Csehországban formális, előzetes képzés elvégzése nem kötelező az igazgató-jelöltek számára, de a gyakorlatban előnyösnek tartják, ha részt vesznek vezetői készségeket fejlesztő tanfolyamokon, továbbképzéseken, melyek elvégzését igazgatói pályázatukban is feltüntetik (Cseh, 2007; Halász & Faragó, 2010; PEER, 2024).

Minden vizsgált ország felismeri a vezetői munka során a folyamatos fejlesztés fontosságát, de kötelezés általában a kinevezés utáni első időszakra vonatkozik („bevezető képzés”). Ennek során stratégiai, menedzsment és a gyakorlatban előforduló kérdések kerülnek meg tárgyalásra. Ausztria, Szlovákia és Szlovénia a bevezető képzést követően is rendszeresen fejleszti az igazgatókat, általában az oktatásért felelős minisztérium által irányított módon konferenciákat, workshopokat, továbbképzéseket szerveznek. Mindezek mellett megjelennek az olyan modern fejlesztési formák is mint a mentorálás és az igazgatói hálózatok. Élen jár ebben Szlovénia, ahol a kezdő vezetőknek egy éven keresztül biztosítják a mentorálását, folyamatosan alakítanak ki vezetői hálózatokat, rendszeresen a vezetői konferenciák, workshopok, tapasztalt igazgatók coachként működnek, szakfolyóiratot jelentetnek meg az igazgatók számára, nemzetközi

tanulmányutakat szerveznek és az igazgatóhelyettesek képzésére is gondot fordítanak. Csehországban a kötelező bevezető képzés után az igazgatók saját belátásuk szerint vehetnek részt egyetemeken, pedagógiai intézetek vagy szakmai szervezetek további szakmai fejlődést célzó programjain (PEER, 2024).

Összegzőképpen elmondható, hogy a vizsgált országok mindegyikében felismerték, hogy az iskolavezetés fejlesztése fontos, de míg Szlovénia, Ausztria, Szlovákia ezt strukturált programokkal támasztja alá, addig Csehország nagyobb teret hagy az igazgatók egyéni kezdeményezésének. A képzések tartalmi fókuszja meglehetősen hasonló a régióban, különbségek inkább a hangsúlyokon vannak, de mindegyik ország igyekszik reagálni az aktuális kihívásokra is. A képzések módszertana terén is számos párhuzam van. Az elméleti, előadás jellegű továbbképzés mellett mindenhol megjelenik a gyakorlatorientált, interaktív tanulás: a workshopok, az esetelemzések, a csoportos viták és a mentorálás. Az online tanulás területén leginkább Ausztriában és Szlovéniában történt elmozdulás, míg a vezetők egymástól való tanulását szolgáló hálózatok a négy ország közül leginkább Szlovéniában léteznek (PEER, 2024).

### **2.2.2. A vezetőképzés és fejlesztés magyar vonatkozásai, formálódása oktatásunk rendszerében**

A vezetőképzés gyökerei Magyarországon az 1970-es években jelennek meg. 1966-ban jött létre az Országos Vezetőképző Központ, amelynek célja a vezetőképzés módszertanának és oktatási anyagainak kialakítása és magyarországi adaptálása volt. Folyóirata a Vezetőképzés 1970 elején indult. Az 1990-es évektől, a rendszerváltást követően a magyar vezetéstudomány már teljesen szabad környezetben működhetett, ezzel a vezetőképzés fókuszja is kitágult, ami mennyiségi és minőségi változást hozott a területen (Vaszari, 2016; Strausz et al., 2019).

A vezetőképzési lehetőségek gazdag tárháza a nemzetközi tendenciákkal összhangban nálunk is először az üzleti szférában nyílt meg és azóta is töretlenül bővül. Felsőoktatási intézmények (pl. MBA programokkal), üzleti iskolák, tanácsadó cégek, tréningcégek és egyéb HR szolgáltatók biztosítják a megvalósítását - a szervezeten belüli képzések mellett (Kránitz, n.d.). Majd a közszférában is kialakult saját rendszere, ahol a vezetőképzés elsősorban a felsőoktatási intézmények területe lett. Vagy az alapképzés része – pl. a honvédelem és a rendvédelem esetében - vagy az alapképzés lezárását

követően felőssoktatási intézmények által kínált, speciális programok keretében sajátítható el - ide tartozik a közigazgatás, a szociális ágazat, az egészségügy és az oktatás is. Ez utóbbiak esetben a képzés elvégzése rendszerint a vezetői megbízás feltétele is (Vereckei, 2022).

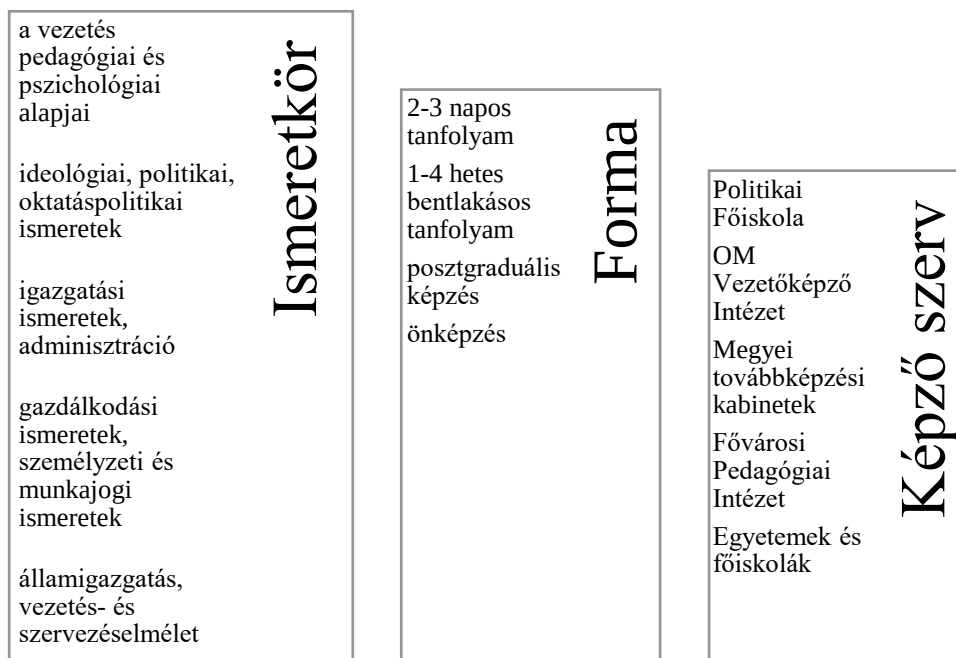
Oktatási rendszerünkben az igazgatók képzéséről való gondolkodás az önálló igazgatói munkakör kialakulásával egyidőben, az 1900-as évek elején indult meg. Először Kemény Ferenc, középiskolai tanár vetette fel, hogy alkossanak rendeletet az igazgatók gyakorlati képzéséről. Más vélemények szerint nemcsak gyakorlati, azaz adminisztratív tudással kell rendelkezni egy igazgatónak, hanem jártasnak kell lennie az aktuális oktatáspolitikai kérdésekben is, sőt minderről szükséges lenne szakfelügyelők előtt, vizsga keretében is számot adnia. A fentiek az 1900-as évek első felében javaslat szintjén maradtak, csak *konferenciákon való részvételre* kötelezték az igazgatókat, illetve ekkor jelennek meg először vezetői feladat ellátását segítő kiadványok (Nagy, 1994a).

Az igazgatók képzésére a második világháború után is csak olyan módon fordítanak figyelmet, hogy a kiválasztott jelölt *ideológiai felkészítése* megtörténjen, mivel a szocializmus időszakában az igazgatói munkakör politikai tisztséget is jelentett. A megfelelő szűrésen átesett, vezetőnek kizsemelt jelöltet igyekeztek a feladat ellátásához szükséges ismeretekkel és készségekkel felruházni. Egyéb központi felkészítés, képzés nem volt. „Ezt egyes megyék, így a főváros is saját hatáskörben pótolta.” – írja Mezei Gyula (Mezei, 1986, 40), majd részletesen ismerteti Budapest Főváros Tanácsa Végrehajtó Bizottságának 152.066/1967. számú határozatát, mely arról rendelkezik, hogyan szükséges a jövő vezetőit felkészíteni feladatuk ellátására.

A tanfolyam formájában megvalósuló képzés három részből állt: (1) 6 hét - október-november: vezetéselméleti ismeretek oktatása, (2) 4 hét - február-március: vezetői gyakorlat, vezetői szituációk, feladatok megoldása, melynek eredményei szakdolgozatban kerültek összefoglalásra, (3) 2 hét – június: a szakdolgozatok ismertetése és hallgatók általi, közös elbírálása. A pedagógusok önként jelentkezhettek a tanfolyamra, de a párt, illetve a tanácsai szervek véleményezték a részvételt. A tanfolyam ciklusai alatt a résztvevőket a tanítás alól felmentették. Az elvégzéséről bizonyítványt állítottak ki, mely a fővárosban követelménye lett az igazgatói kinevezésnek. Ez a képzési forma *a vezetői feladatra való felkészítést* szolgálta, a gyakorló igazgatók munkájának segítésére a tanácsok és a főváros is útmutatókat adott ki (Mezei, 1986; Benedek, 2023a).

*Az igazgatók szervezett formában történő képzésének kialakulása a 70-es évek második felére vezethető vissza. Első lépésként 1975. december 15-ével létrehozták - az oktatási miniszter 105/1976. (M.K. 1.) számú utasítása alapján - az Oktatási Minisztérium felügyelete alatt működő Vezetőképző és Továbbképző Intézetet. Az intézet fő feladata az általános vezetés- és szervezéselméletnek az oktatási intézményekre való alkalmazása, a vezetőképzés és továbbképzés rendszerének kidolgozása, valamint megszervezése, illetve módszertani központként olyan kiadványok készítése (jegyzetek, szakirodalmi tájékoztatók, esettanulmányok, bibliográfiák, stb.), melyeket a vezetőképzésben és továbbképzésben fel lehet használni (105/1976. (M.K. 1.) számú OM utasítás, 1976; Nagy, 1979; Halász, 1994).*

Az OM Vezetőképző Intézetének létrejötte után, még ugyanannak az évnek a végén az oktatási miniszter 151/1976. számú utasításában *a vezetők továbbképzéséről és a vezetőutánpótlás képzéséről* is intézkedik. A képzés célja a vezetői képességek, készségek fejlesztése, általános politikai és közoktatáspolitikai ismeretek közvetítése, valamint igazgatási, gazdálkodási és vezetéselméleti ismeretek bővítése volt (151/1976. számú OM utasítás, 1976; Mezei, 1986). Az utánpótlás nevelésben és a további vezetői képzésen résztvevők számát és személyét központilag határozták meg, azzal, hogy az oktatásirányítás képviselői 5 éves középtávú és 1 éves, személyre szóló vezetőtovábbképzési és vezetőutánpótlás képzési tervet készítenek, első ízben 1977. június 30-ig. A terv készítésénél az igazgatói feladat ellátására készülők mellett figyelembe kellett venni az utasítás azon rendelkezéseit, mely szerint minden igazgatónak öt évenként munkaköri kötelezettségként továbbképzésen kell részt venni, a nőknek az 50., a férfiaknak az 55. életévük betöltéséig. A képzés ismeretanyagának és szervezeti kereteinek főbb jellemzőit a 9. ábra mutatja be.



9. ábra. A vezetőképzés ismeretanyaga és szervezeti keretei a 70-es évek közepén  
*Forrás: saját szerkesztés*

A képzés ismeretköreiben még markánsan jelen van az ideológia, de tartalmában tulajdonképpen összhangban van az abban az időben formálódó igazgatói szerepkörrel. Ekkor már az igazgató feladatai között szerepelt ugyanis az igazgatási tevékenység ellátása, illetve az 1970-es évek elején kaptak a vezetők munkáltatói, az 1980-as évek elején pedig gazdálkodási önállóságot. „Az egész oktatásügyre nagy hatással lett volna, ha e továbbképzési rendszer egységes tartalommal, meghatározott szervezeti keretek között, biztosított feltételekkel valósul meg” – írja Mezei Gyula (Mezei, 1986, 52), utalva ezzel arra, hogy a rendelet bár a tartalomra és a szervezésre az alapvető előírásokat meghatározta, de részletszabályozás hiányában a megyékben és a fővárosban a képzések végül mégsem egységes tartalommal és szervezeti keretek között valósultak meg.

A leendő és a gyakorló igazgatók kötelező képzésére vonatkozó szabályozás körülbelül 10 évig volt érvényben, az oktatásáról szóló 1985. évi I. törvény végrehajtására kiadott 12/1985. (X.1.) MM rendeletet hatályon kívül helyezte. A továbbiakban általános elvként került rögzítésre a pedagógusok folyamatos továbbképzésének szükségessége és joga, mely az igazgatókra is vonatkozott, további speciális szabályozás képzési kötelezettségüket érintően nem volt. A vezetőknek szóló képzéseket a 80-as évek második felétől a megyei és a fővárosi pedagógiai intézetek tanfolyami formában biztosították (az OM Vezetőképző Intézete az 1980-as évek végétől iskolavezetők

képzésével már nem foglalkozik). A tanfolyamok ismeretanyaga alapvetően három elemre szűkült: politikai és oktatáspolitikai tájékoztatás, általános vezetéselméleti ismeretek, valamint a hatályos jogszabályok ismertetése. Tartalmi és szervezeti egység továbbra sem valósult meg, azok az intézetek, ahol a képzésnek nagyobb jelentőséget tulajdonítottak (pl. a fővárosban), több hetes bentlakásos tanfolyamokat szerveztek, míg másutt csak alkalmanként, két-három napos kurzusokat tartottak (Halász, 1994; Balázs, 1998; Bosch, 2014; Benedek, 2023a).

Az 1990-es években, a rendszerváltást követően, a korábbiakban ismertetettek szerint, meghatározó módosuláson esett át az igazgatói szerep: a politikai kontrollt megszüntették, az iskolák önállóságát növelték, így a vezetők szinte egyik napról a másikra olyan jogkörök birtokába kerültek, melyekkel korábban nem rendelkeztek: saját stratégiát, tanterveket, nevelési alapelveket dolgozhattak ki, és felelőssé váltak intézményük hatékony és eredményes működéséért. Mindez megnövelte a képzés iránti igényt is. A szakmai autonómiával rendelkező iskola vezetése ugyanis egyrészt olyan új ismeretek és képességek elsajátítását igényelte a vezetőktől, amilyenekre korábban, csupán az utasítások végrehajtásához nem volt szükségük (Balázs, 1998). Másrészt a politikai változások miatt – ahogyan a legtöbb közép-kelet európai országban is - az igazgatói állomány egy része lecserélődött, és nagyon sok olyan igazgató volt hivatalban rendszerváltáskor, akik viszonylag újonnan, az 1985-ös oktatási törvényt követően kerültek kinevezésre (Andor & Liskó, 1991; Halász, 1994).

Nemcsak az igény nőtt meg a képzés iránt, de az igazgatói szerep változása szükségszerűen a képzésben is változásokat indukált, hiszen másfajta feladatokra és attitűdre kellett felkészíteni a vezetőket. „Ez a változás paradigmaváltást igényel a vezetőképzésben is, hiszen nem egy, vezetőnek kiszemelt, megbízható káder "kiképzése", hanem bizonyos funkciók – szükségképpen autonóm - ellátására való képesség fejlesztése válik a vezetőképzés feladatává” - írja Balázs Éva (Balázs, 1998, 59). De illeszkedik ez a folyamat a nemzetközi tendenciába is. Az oktatás területén a vezetőképzés nagy hulláma Európában is a nyolcvanas években jelentkezett - összhangban az igazgatók hatáskörének világszerte jelentkező bővülésével az adminisztratív feladatoktól a menedzseri és a leaderi funkciók ellátása felé -, amelyben az esetek nagy részében az egyetemek kaptak meghatározó szerepet (Leithwood, 1992; Halász, 1994; Snyder, 1994; Bredeson, 1996).

Ebben az időszakban a vezetőképzésben Magyarországon is a pedagógiai intézetek mellett új szereplők jelennek meg: a felsőoktatás és a piaci alapon működő vezetőképző cégek, „amelyek eredetileg kizárólag a termelői szféra igényeit elégítették ki, de hamar felfigyeltek arra, hogy a közszolgáltatás, ezen belül az oktatásügy is potenciális vevőjük lehet.” (Halász, 1994, 278). A költségvetési támogatás és a működési jelleg a felsőoktatási intézmények számára tette lehetővé, hogy programjaikat ne piaci áron adják, és nemcsak bizonyítványt vagy tanúsítványt, hanem oklevéllel igazolt végzettséget állítsanak ki. Minden bizonnyal a fenti tényezők összhatása teremtette meg a feltételeit annak, hogy Magyarországon az 1990-es évek elején létrejöjjön a vezetőképzés *formális és intézményesült módja*, mely felsőoktatási intézmények szervezésében valósult meg és vezetői szakképzettséget adott. 1993-ban három ilyen képzés indult: a közoktatási vezető, a vezető óvodapedagógus és a tanügyigazgatási szakértő.

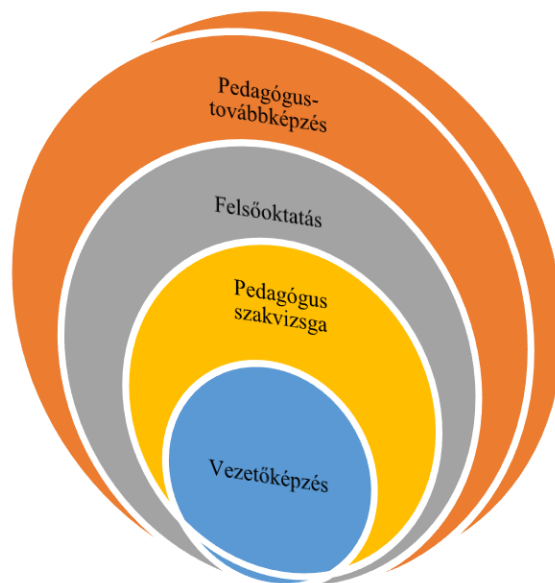


10. ábra. Az első képzés meghirdetése  
Forrás: Köznevelés, 49. évf. 18. szám

Ahogy közoktatási vezető képzés, 10. ábrán bemutatott első hirdetésében is olvasható, ezek a képzések már nem tanfolyami formában indultak, hanem szakosító majd akkreditálásukat követően *szakirányú továbbképzések* voltak. A szakirányú továbbképzések a felsőoktatás olyan gyakorlatorientált programjai, melyek elmélyítik vagy kiszélesítik az alapidiploma által igazolt szakmai ismereteket. Ilyen típusú képzés

keretében - a korábbi és jelenleg hatályos jogszabályi előírások alapján is - a végzettségi szint megtartása mellett, az alapképzésben megszerzett szakképzettség szakirányának megfelelő, újabb szakképzettség szerezhető: esetünkben intézményvezetői/igazgatói szakképzettség (2011. évi CCIV. tv., 2011; Benedek & Vereckei, 2022).

A történetben a következő meghatározó mérföldkő 1997. volt, mely időponttól a vezetőképzés *pedagógus szakvizsgának* minősült. Ezzel bekerült a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet által szabályozott pedagógus-továbbképzés rendszerébe. A rendelet alapján a pedagógusnak az 55. életéve betöltéséig kötelező továbbképzéseken részt venni, hét évente 120 órában (277/1997. Korm. rend., 1997). Így a szakvizsgává minősített vezetőképzés elvégzésével, melyet a 11. ábrán bemutatottak szerint lehet elhelyezni a pedagógusok képzésének rendszerében, a kötelezettség teljesíthető volt, sőt utána hét évig mentesült alóla a pedagógus. További előnyt jelentett az is, hogy a szakvizsga letétele a közalkalmazotti bértáblán eggyel magasabb fizetési fokozatba való átsorolást eredményezett (Cseh, 2007; Szabó & Hegedűs, 2015; Vereckei, 2021b).



11. ábra. A vezetőképzés helye a pedagógusok szakmai képzésének rendszerében  
*Forrás: Vereckei, 2021b*

„Az 1993-1997. közötti időszak a mai képzés alapkoncepciójának formálódása szempontjából különösen sikeres szakmai időszaknak értékelhető. Az 1997-es rendelet a képzés eredeti koncepciójának hivatalos elfogadásának volt tekinthető. Ezzel a rendszerváltás folyamatának is egy jelentős szakasza lezárult azzal, hogy a rendelet meghatározta a képzés célját: A közoktatási rendszer mai, illetve leendő vezetői (az



oktatási-nevelési intézmények vezetői munkaköreiben és az oktatásirányítás különböző területein és szintjein dolgozó szakemberek) számára olyan korszerű, elméletileg megalapozott, egyben gyakorlatorientált vezetés- és szervezetelméleti, vezetéspszichológiai, oktatásrendszertani, -tervezési, -irányítási, -gazdaságtani, jogi szakismeretek, illetve vezetői képességek kialakítása, amely felkészítést nyújt az iskolaigazgatói és egyéb közoktatási vezetői, valamint az oktatásirányítással összefüggő szakértői feladatok szakszerű ellátására.”- írja Benedek András (Benedek, 2023a, 14). Ráirányítja ezzel a figyelmet arra, hogy az 1993. és 1997. között kialakított képzési rendszer modern, európai színvonalú vezetőképzést tett lehetővé, melyben az ezt megelőző időszakkal ellentétben ideológiai tartalom már nem jelent meg.

A vezetőképzések 4 félévesek voltak, az egyes szemeszterek kötelező, valamint kötelezően és szabadon választható tantárgyak teljesítéséből, szakmai gyakorlatból és tréningekből álltak. Az előírások alapján a gyakorlati jellegű foglalkozásokra, a gyakorlati feladatok megoldására fordított idő együttesen a képzési időnek legalább 40%-a, így a képzéseken 60%-40% elmélet-gyakorlat arány valósult meg. A képzések szakdolgozat készítésével és záróvizsga letételével zárultak.

Főbb tanulmányi területeiket 1997-ben képzésenként külön kiadott miniszteri rendeletek tartalmazták (8/1997. MKM rendelet, 1997; 11/1997. MKM rendelet, 1997; 13/1997. MKM rendelet; 1997), majd a 41/1999. OM rendelet már egységesen határozta meg minden pedagógus szakvizsgára felkészítő képzés felépítését. Ezt váltja fel a 10/2006-os OKM rendelet, mely csak minimálisan módosítja a tanulmányi területekre vonatkozó előírásokat. 2009. január 1-jétől kizárólag ezen jogszabály alapján lehetett vezetőképzést indítani, így a vezetőképzések sorában a negyedik, a „holland-magyar intézményvezető és középvezető” képzés már ezen szabályozás alapján indult. 2018. január 1-jétől a szabályozási feladatot a nemzeti felsőoktatásról szóló törvény végrehajtási rendelete, a 87/2015. számú kormányrendelet (a továbbiakban: Fvr.) vette át. A rendelet 21/B §-a az ismeretköröket ismételten csak kisebb mértékben módosítja (6. táblázat), így az ötödik képzés, a „protestáns köznevelési vezető” 2021 szeptemberében már ezen előírásoknak megfelelően indult.

6. táblázat. A vezetőképzés ismeretkörei az 1999-es, a 2006-os és a 2018-as előírások alapján

| <b>A vezetőképzés kötelező ismeretkörei - 55 kredit</b>                                                            |                                               |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 41/1999-es OM rendelet                                                                                             | 10/2006-os OKM rendelet                       | Fvr. 21/B §                                                               |
| Közigazgatási vezetési ismeretek                                                                                   | ✓                                             | Közigazgatási, <i>tanügyi-</i><br><i>igazgatási</i> vezetési<br>ismeretek |
| A nevelési-oktatási intézmény mint szervezet működése és külső kapcsolatai                                         | A nevelési-oktatási intézmény, mint szervezet | ✓                                                                         |
|                                                                                                                    | Az intézmény és környezete                    | ✓                                                                         |
| A nevelési-oktatási intézmények hatékonyságának mutatói, lehetséges mérési módjai                                  | ✓                                             | ✓                                                                         |
| A pedagógus az iskolai szervezetben                                                                                | ✓                                             | ✓                                                                         |
| Sajátos pedagógiai és/vagy pszichológiai ismereteket és módszereket igénylő személyek, csoportok nevelése-oktatása | ✓                                             | Egyéni sajátosságokra érzékeny személyiség-formálás                       |
| -                                                                                                                  | Az integráció és szegregáció kérdései         | Hátrányos helyzetű tanulók esélyegyenlőségének biztosítása                |
| <b>Választáson alapuló ismeretkörök - 55 kredit</b>                                                                |                                               |                                                                           |
| A választás szerint oktatott tanulmányi terület                                                                    | Nevelési-oktatási intézményvezetői ismeretek  | ✓                                                                         |
| <b>Szakkolgozat készítés – 10 kredit</b>                                                                           |                                               |                                                                           |

*Forrás: saját szerkesztés*

A fentiekben bemutatott vezetőképzés kezdetben egyaránt szolgálta *mind a vezető utánpótlás mind a már pozícióban lévő igazgatók* képzését, de kötelező egyik érintett célcsoport számára sem volt. A 1993. évi közoktatási törvény nem követelte meg a vezetői szakképzettség meglétét az igazgatói pályázathoz, annak megszerzése esetleg előnynek számított. A törvény 1996-os módosítása, ahogy az az 5. számú táblázatban is látható, a pedagógus szakvizsgát már beemelte a követelmények közé, de a megszerzendő szakképzettség típusát nem határozta meg. Csak 2004-ben írták elő az igazgatói szakképzettség szükségességét, de ekkor is kizárólag a második vagy további megbízásokhoz. A helyzetet véglegesen már az új törvény, a köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény végrehajtási rendelete rendezi: a vezetőképzés elvégzése 2013. január 1-jétől az igazgató megbízás feltétele lett (326/2013. Korm. rend., 2013). Ezzel a képzés egyértelműen bekerült a *felkészítő képzések* (pre-service) csoportjába.

A megbízással rendelkező igazgatók számára sem az 1993. évi, sem a 2011. évi törvények, illetve a kapcsolódó jogszabályok nem írnak elő *további vezetői képzésen*

(in-service) való részvételi kötelezettséget. Ugyanakkor számukra is teljesítendő a pedagógus-továbbképzésre vonatkozó általános előírás: a vizsgálat idején hét, jelenleg öt évente szükséges 120 óra, illetve kredit értékű képzés teljesítése (277/1997. (XII. 22.) Korm. rend., 1997; 419/2024. (XII. 23.) Korm. rend., 2024). Ez a kötelezettség azonban a továbbképzési jegyzéken szereplő bármely képzés elvégzésével teljesíthető. A tanfelügyeleti eljárás keretében megvalósuló intézményellenőrzés vezetőkre vonatkozó részében pedig csak azt vizsgálják, hogy az igazgató folyamatosan fejleszti-e vezetői hatékonyságát (Tanfelügyeleti Kézikönyv, 2025).

### 2.2.3. Az igazgatók képzésének megvalósulása a kínálat és a kereslet tükrében

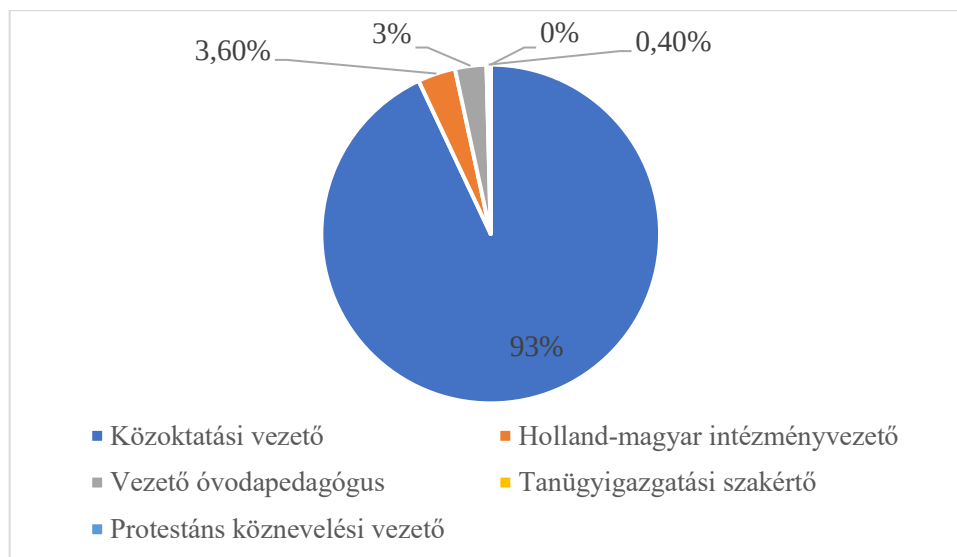
A vizsgálat idején a külföldi intézményeket nem számolva a 64 felsőoktatási intézmény közül a pedagógus szakvizsgát kínálók (34 intézmény) közel kétharmada (22 intézmény) rendelkezett az *igazgatói feladatra felkészítő képzéshez* szakindítási engedéllyel, néhányan több képzés vonatkozásában is.

7. táblázat. Igazgatói szakképzettséget adó képzések és a szakindítási engedéllyel rendelkező felsőoktatási intézmények száma, 2024.

| Ssz. | A szak neve                                   | Meghirdethetőség kezdete | Szakindítási engedéllyel rendelkező intézmények száma |
|------|-----------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.   | Közoktatási vezető                            | 1993.                    | 19                                                    |
| 2.   | Vezető óvodapedagógus                         | 1993.                    | 5                                                     |
| 3.   | Tanügyigazgatási szakértő                     | 1993.                    | 2                                                     |
| 4.   | Holland-magyar intézményvezető és középvezető | 2009.                    | 2                                                     |
| 5.   | Protestáns köznevelési vezető                 | 2021.                    | 2                                                     |

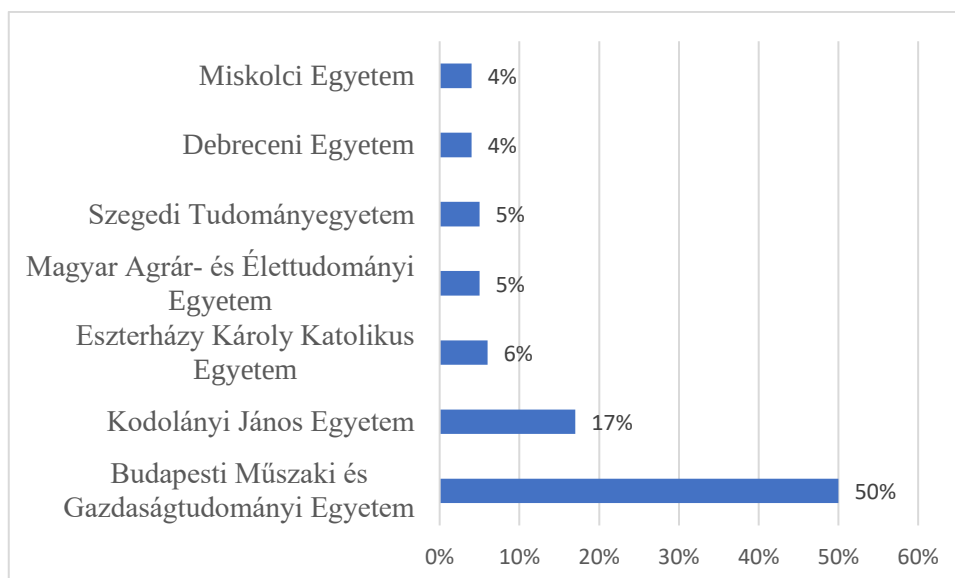
*Forrás: saját szerkesztés*

A 7. táblázatban szereplő intézményszám alapján feltételezhető, az Oktatási Hivatal statisztikai adatai alapján pedig tényszerűen igazolható, hogy a közoktatási vezető képzésre iskolázták be a legtöbb hallgatót, pontosan az igazgatói szakképzettséget adó szakirányú továbbképzésen tanulók 93%-át (12. ábra).



12. ábra. Hallgatói létszámok gyakorisági megoszlása a képzések között 2013-2023. között  
 Forrás: Saját szerkesztés - adatigénylés alapján az Oktatási Hivataltól

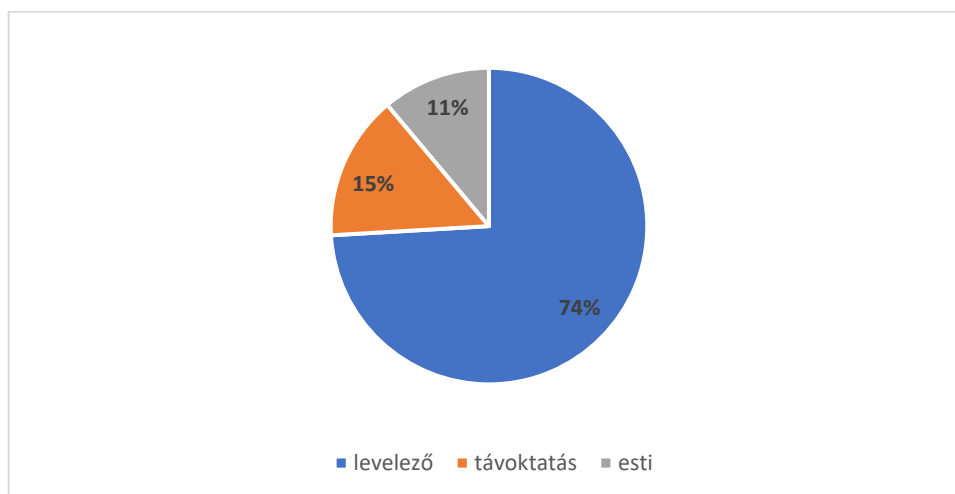
Az érintett felsőoktatási intézmények teljes listáját az 1. számú melléklet tartalmazza. Ahogy a 13. ábra mutatja, közülük a BME, a Kodolányi János Egyetem, az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, a Szegedi Tudományegyetem, valamint a Debreceni és a Miskolci egyetemek iskolázták be a legtöbb hallgatót, az összhallgatói létszám 91%-át. (Megjegyzem, a kimutatások a jelenleg működő felsőoktatási intézményeket tartalmazzák, az esetleges jogelőd intézményeket nem tüntettem fel.)



13. ábra. Hallgatói létszámok gyakorisági megoszlása a képzést nyújtó felsőoktatási intézmények esetében 2013-2023. között  
 Forrás: saját szerkesztés - adatigénylés alapján az Oktatási Hivataltól

A 22 intézmény 60%-a csak a székhelyén hirdette meg a képzést, 40% pedig több helyszínen is oktatott. Kiemelkedik ezek közül a BME, mely olyan távoktatásos formát alakított ki, melyben a fővároson kívül több vidéki város is konzultációs központként szolgált. A képzés bevezetését követő első öt évében más felsőoktatási intézményekkel kötött megállapodás alapján 15 helyszínt vontak be. Ennek eredményeként míg az első öt évben a hallgatók 57%-a Budapesten tanult, addig a következő öt éves időszakban a fővárosban tanulók aránya majdnem a felére, 30%-ra csökkent. A hallgatók 70%-a már vidéki konzultációs központokban/helyszíneken végezte tanulmányait (Benedek, 2018; Czimmer, 2018). 2023-ban Budapesten kívül 13 konzultációs központban zajlott a képzés, továbbra is a fentiekben megjelölt, főváros-vidék 30-70%-os arányban. Valószínűleg ez a képzésszervezési módszer is jelentős mértékben hozzájárult ahhoz, hogy a képzést kínáló felsőoktatási intézmények piacán a BME a 13. ábra adataival is igazolt, vezető szerepet töltött be, az utóbbi 10 év átlagában a képzésben résztvevő összes hallgató felét beiskolázva.

A képzést a felsőoktatási intézmények háromnegyede levelező oktatási formában hirdette meg, a fennmaradó egynegyed részben pedig szinte egyenlő arányban oszlottak meg a távoktatásos és az esti munkarendre vonatkozó hirdetések (14. ábra).

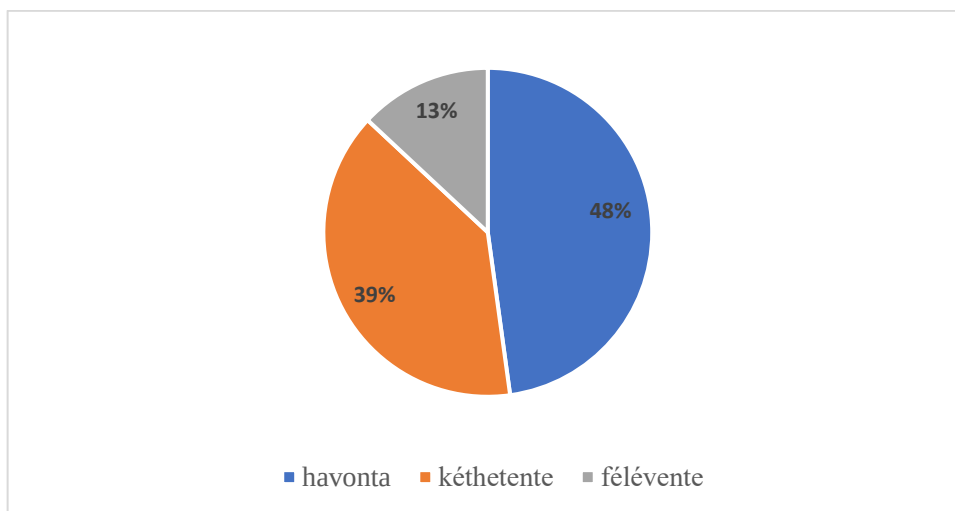


14. ábra. A felsőoktatási intézmények által meghirdetett vezetőképzések munkarendjének megoszlása, 2024.

*Forrás: saját szerkesztés*

A kínálatban a leggyakrabban havonta, illetve kéthetente tartott foglalkozások szerepeltek. Ez szemeszterenként 4-8 alkalmat jelentett, melyeket elsősorban péntek délután és szombati napokon bonyolítottak le. Két intézmény tájékoztató anyaga szerint

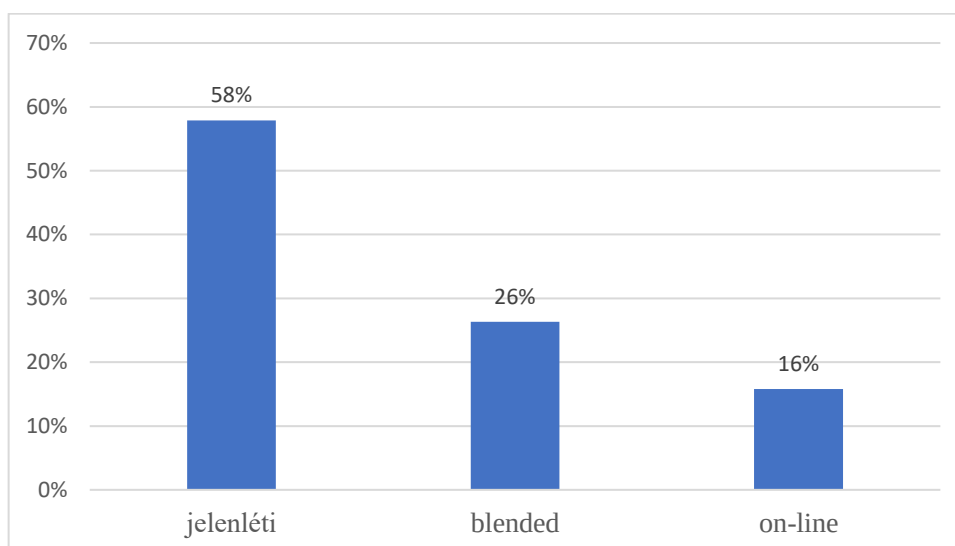
a hétvégén túl a félévben 3-4 alkalommal hétköznapi esténként is szerveztek oktatást. Ettől eltérő oktatásszervezési módot az intézmények 13%-a kínált. A félévenkénti egyszeri (esetleg kétszeri) oktatás egy intenzív héten való részvételt jelentett a hallgatók számára (15. ábra).



15. ábra. A foglalkozások gyakoriságának megoszlása a vezetőképzések kínálatában, 2024.

*Forrás: saját szerkesztés*

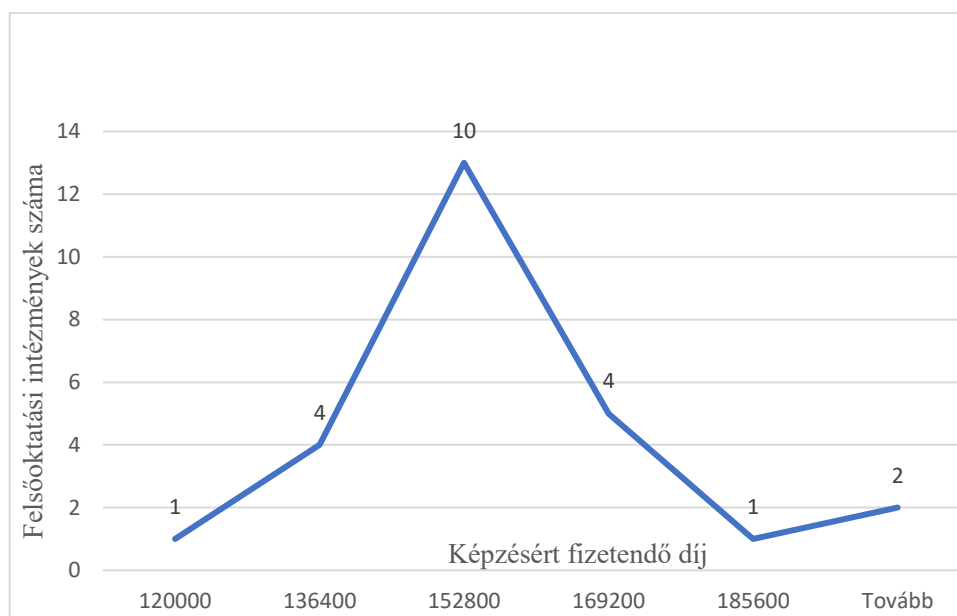
A foglalkozásokat az intézmények közel 60%-a jelenléti formában hirdette meg, de az on-line képzésszervezés térhódítását jelzi, hogy a fennmaradó 40%-nál már megjelent vagy kizárólagossággal vagy hibrid módon a személyes jelenlétet nem igénylő oktatási módszer (16. ábra).



16. ábra. A foglalkozások megtartásának módja a vezetőképzések kínálatában, 2024.

*Forrás: saját szerkesztés*

A képzési díjak 120.000 és 202.000 Ft/félév között mozogtak. A 17. ábra alapján megállapítható, hogy a 150.000 Ft körüli képzési díj az átlagos. Ennyit kért a képzésért a 22 intézmény körülbelül fele, összesen 5 intézmény kért ennél kevesebbet és 7 intézmény ennél többet.



17. ábra. Kimutatás a képzésért fizetendő díjakról, 2024.

*Forrás: saját szerkesztés*

A fentiek alapján tehát a vizsgálat idején a vezetői feladatra felkészítő képzés *kínálatára* a következő összegző megállapítások tehetők: a legtöbb felsőoktatási intézmény levelező munkarendben közoktatási vezető képzést hirdetett, kéthetente/havonta tartandó foglalkozásokkal, 150.000 Ft-os képzési díjért. A képzések lebonyolítása elsősorban az intézmény székhelyén történt, de az intézmények 40%-a a székhelyén kívüli is rendelkezett képzési helyszínnel. A foglalkozásokat még a legtöbben jelenléti formában kínálták, de lassan utoléri ezt a részben vagy kizárólag on-line lehetőségek száma.

A hallgatói létszámok felsőoktatási intézmények közötti megoszlásának ismeretében a vezetőképzés *megvalósulásáról* is tudunk hasonló összegző megállapításokat tenni a hallgatók több mint 90%-át beiskolázó intézmények képzésszervezési módjából kiindulva. A kínálatra és a megvalósulásra vonatkozó jellemzőket a 8. számú táblázatban hasonlítottam össze.

8. táblázat. A képzési kínálat és a képzés megvalósulásának összehasonlítása

|                             | <b>Képzési kínálat</b>                      | <b>A képzés megvalósulása</b>                       |
|-----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| A vezetőképzés típusa       | közoktatási vezető                          | közoktatási vezető                                  |
| A képzés munkarendje        | levelező                                    | távoktatás                                          |
| A képzés helyszíne          | egy vagy több helyszínen                    | több helyszínen                                     |
| A foglalkozások gyakorisága | kéthetente/havonta                          | havonta                                             |
| A képzésszervezés formája   | jelenléti vagy valamilyen mértékben on-line | valamilyen mértékben on-line (meghatározóan hibrid) |
| A képzés térítési díja      | 150.000 Ft                                  | 153.700 Ft                                          |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 8. számú táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a pedagógusok a vezetőképzések közül a legáltalánosabbat, a minden típusú köznevelési intézmény vezetésére felkészítő közoktatási vezetőképzést részesítették előnyben. A *képzésszervezési módok* közül pedig a következőket preferálták: (1) távoktatásos munkarend, (2) havonta történő foglalkozási gyakoriság, (3) hibrid vagy kizárólag on-line formában tartott foglalkozások, (4) a lakóhelyhez legközelebb eső képzési helyszín. Ezek a paraméterek valóban megfelelően rugalmasak és jól illeszkednek a munka és a család mellett tanuló felnőttek (pedagógusok) tanulási lehetőségeihez.

Természetesen a forma mellett nagy figyelmet kell fordítanunk a *képzések tartalmára, ismeretanyagára* is. A kreditek két nagy csoportját a 6. táblázatban mutattam be. 55 kredit a pedagógus szakvizsgára felkészítő, kötelező ismeretköröket tartalmazza, melyeket jogszabály határoz meg és azonosak minden képzés esetében. A fennmaradó 55 kredit a speciális, vezetői feladatokra felkészítő, úgynevezett kötelezően választandó ismeretkörök elsajátítását szolgálja, amelyek nagyrészt különböznek egymástól. A fennmaradó 10 kredit a szakdolgozat elkészítésére fordítandó, szintén minden képzésnél.

Az Fvr. által előírt, valamint a képzési és kimentési követelményekben (a továbbiakban: KKK) megjelenő *kötelező ismeretkörök* tartalma a szakleírásból és a felsőoktatási intézmények által készített, az ismeretköröket tantárgyakra bontó mintatantervekből, valamint óra- és vizsgatervekből derül ki. Az Oktatási Hivatal nyilvános oldalain elérhető KKK és szakleírás alapján az ismeretkörök tartalmát, tehát azt, hogy jellemzően miről tanultak a hallgatók a 9. táblázat mutatja be (Oktatási Hivatal, FIR, n.d.; Felvi.hu, n.d.).



9. táblázat. A képzések kötelező ismeretkörei és annak tartalma

| <b>Ismeretkör (Fvr.)</b>                                                                             | <b>Az ismeretkör tartalma (KKK és szakleírás)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közigazgatási vezetési ismeretek                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- alkotmányos, közigazgatási, államháztartási és európai uniós eljárások és alapismeretek</li> <li>- köznevelés rendszertan, oktatáspolitikai, nemzetközi hatások</li> <li>- tanügyigazgatási, iskolaigazgatási és jogi ismeretek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| A nevelési-oktatási intézmény, mint szervezet                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- az intézmény szervezete, struktúrája, szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés, változáskezelés</li> <li>- az intézmény működése, funkciói, szabályozása, az intézményi feladatok megszervezése</li> <li>- stratégiai tervezés, pedagógiai folyamattervezés, az oktatási folyamatok tervezése, tanterv</li> <li>- információáramlás, infokommunikációs eszközök, kommunikáció</li> <li>- az intézmény képének tudatos alakítása, image, marketing</li> </ul>                |
| Az intézmény és környezete                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- az intézmény természeti és épített környezete</li> <li>- feladatok és hatáskörök a közoktatás irányítási szintjein, fenntartói jogok és kötelezettségek</li> <li>- az intézmény belső és külső partnerei, a kapcsolattartás formái, módjai</li> <li>- együttműködés, egyeztetési mechanizmusok és fórumok</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| A nevelési-oktatási intézmény hatékonysága                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a hatékonyság mutatói, mérési, értékelési lehetőségek, a tanulói és a pedagógusi munka értékelése, ellenőrzése</li> <li>- minőségbiztosítás, minőségfejlesztés, belső ellenőrzés</li> <li>- fejlesztés, tanulás, kutatás, innováció</li> <li>- projekttervezés, pályázatírás</li> <li>- hatékony erőforrás gazdálkodás</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Pedagógus a nevelési-oktatási intézmény szervezetében                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a pedagógus szerepei, munkatevékenységei</li> <li>- a pedagógus előmeneteli és értékelési rendszere, fejlesztése</li> <li>- humánerőforrás menedzsment, személyzetfejlesztés</li> <li>- szakmai önismeret és önreflexió, a pedagógusok mentálhigiénéje, pedagógusethika</li> <li>- konfliktusok és kezelésük, a tantestület kohéziójának fejlesztése</li> </ul>                                                                                                            |
| Integráció, szegregáció, hátrányos helyzetű tanulók esélyegyenlősége                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- társadalmi esélyek és oktatási rendszer, az esélyegyenlőség elve, a hátrányos megkülönböztetés tilalma</li> <li>- együttnevelés, az integráció, az inklúzió kérdései, az adaptivitás</li> <li>- fenntartói megoldások az integrációra, hazai és nemzetközi oktatáspolitikai eszközök</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismereteket igénylő személyek, illetve csoportok nevelése-oktatása | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók köre</li> <li>- gyermekek, tanulók vizsgálatával kapcsolatos eljárások, gyógypedagógiai alapismeretek</li> <li>- hátránykompenzáció, differenciálás, előítéletek</li> <li>- tehetséggondozás, multikulturális nevelés</li> <li>- egészségnevelés, egészségfejlesztés, mentálhigiéné, drogmegelőzés</li> <li>- nemzeti és etnikai kisebbségek az oktatásban</li> <li>- az élethosszig tartó tanulás, felnőttoktatás</li> </ul> |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eltérések a *második kreditcsoportnál* jelentkeznek (10. számú táblázat), hiszen az ennek keretében tanított ismeretek már a képzés elnevezésével megegyező, sajátos feladatra készítene fel – pl. egy óvoda vagy egy egyházi fenntartású intézmény vezetői feladatainak ellátására, vagy általánosságban nevelési-oktatási intézmény vezetésére, illetve szakértői feladatra.

10. táblázat. A képzések kötelezően választandó ismeretkörei és annak tartalma

| <b>Képzés és ismeretkör<br/>(Fvr.)</b>                                                                        | <b>Az ismeretkör tartalma<br/>(KKK és szakleírás)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közoktatási vezető<br><br>Nevelési-oktatási<br>intézményvezetői<br>ismeretek                                  | Iskolaigazgatás (4 kredit)<br>Alkalmazott vezetéselmélet (9 kredit)<br>Tréning (24 kredit):<br>szervezeti kommunikáció, iskolamarketing,<br>szakértés/szaktanácsadás, intézményvezetés<br>módszertana, vizsgaszervezés/értékelés, tanügyigazgatás,<br>munkajog<br>Oktatásirányítási gyakorlat (13 kredit)<br>fenntartó, pedagógiai szakmai szolgáltató, Oktatási<br>Hivatal<br>Választható tárgy (5 kredit)<br>oktatásirányítás, szakképzés-igazgatás, minőségirányítás,<br>minőségfejlesztés, értékelési és mérési módszerek,<br>felnőttképzési akkreditáció, szervezési technikák, tantervi<br>alapismeretek, érdekvédelem a közoktatásban |
| Vezető óvodapedagógus<br><br>Vezető<br>óvodapedagógus<br>ismeretkör                                           | Általánosan alapozó tárgyak (24 kredit)<br>vezetés, nevelés irányítása, vezetéslelektan, nevelési<br>rendszerek, személyiségfejlesztés<br>családpedagógia<br>Szakmai alapozó tárgyak (15 kredit)<br>pályázatírás, az óvoda szakmai irányítása,<br>óvodaigazgatási ismeretek, óvodai gazdálkodás<br>ismeretek<br>Gyakorlati képzés és készségfejlesztés (14 kredit)<br>pedagógiai mérés, értékelés, bölcsélet és embertan,<br>retorika<br>Szakdolgozat konzultáció (2 kredit)                                                                                                                                                                 |
| Tanügyigazgatási<br>szakértő<br><br>Közoktatási<br>szakértői<br>ismeretek                                     | Szakértői tevékenység elméleti és módszertani alapjai<br><br>A dokumentumelemzés és a szakértői elemzés módszertana<br><br>Tanterv és programfejlesztés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Holland-magyar<br>intézményvezető<br>és középvezető<br><br>Nevelési-oktatási<br>intézményvezetői<br>ismeretek | Projektmenedzsment, iskolamarketig, adaptív oktatás,<br>szervezetfejlesztés, minőségfejlesztés (20 kredit)<br><br>Pedagógiai program, helyi tanterv, mérés-értékelés,<br>minőségbiztosítás, minőségirányítás (10 kredit)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      | <p>Személyes és társas kapcsolatok, vezetői munkához kapcsolódó szerepek, konfliktuskezelés, önismeret, önfejlesztés (10 kredit)</p> <p>Tanulásszervezés, tanulásirányítás (5 kredit)</p> <p>Stratégiaalkotás, humán és anyagi erőforrással való gazdálkodás, hiteles vezető (10 kredit)</p>                                                                                                                                                                      |
| <p>Protestáns köznevelési vezető</p> <p>Protestáns köznevelési vezetői ismeretek</p> | <p>Jogi ismeretek<br/>család, adatkezelés, munkajog, gyermekvédelem (23 kredit)</p> <p>Gazdálkodási ismeretek<br/>egyházi fenntartású intézmény költségvetése és gazdálkodása, pályázatírás (9 kredit)</p> <p>Értékközpontú vezetés<br/>keresztyén vezetés, keresztyén oktatás, értékközpontú vezetés, vezetői etika, vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya, keresztyén szemléletű pénzügyi gazdálkodás, bibliai szemléletű szervezetfejlesztés (23 kredit)</p> |

*Forrás: Benedek & Vereckei, 2022.*

Bár ez a kreditcsoport képzésenként eltérő, alaposabban vizsgálat során mégis felfedezhetőek közös pontok és kulcskifejezések, amelyek szinte minden képzésben előfordulnak. Ennek alapján a következő csoportokat lehet kialakítani:

- vezetés, vezetői munka, vezetői szerep  
intézményvezetés módszertana, iskolaigazgatás, óvodaigazgatási ismeretek, az óvoda szakmai irányítása, nevelés irányítása, tanulás-szervezés-tanulásirányítás, alkalmazott vezetéselmélet, hiteles vezető, értékközpontú vezető, vezetéslelektan, vezetői munkához kapcsolódó szerepek, önismeret, önfejlesztés, személyiségfejlesztés, vezetői etika
- minőségfejlesztés  
minőségirányítás, minőségbiztosítás, minőségirányítás, szervezetfejlesztés, marketing, mérés-értékelés
- tantervvel kapcsolatos ismeretek  
helyi tanterv, pedagógiai program, tanterv és programfejlesztés
- jogi ismeretek  
munkajog, tanügyiigazgatás, oktatásirányítás, szakképzés igazgatás, vizsgaszervezés, adatkezelés
- kommunikáció

szervezeti kommunikáció, retorika, személyes és társas kapcsolatok, konfliktuskezelés

- humán és anyagi erőforrásokkal történő gazdálkodás.

Természetesen több olyan tartalom is megjelenik, amelyek nem sorolhatók be a fenti csoportokba. Ezek aránya a nem intézményspecifikus vezetői felkészítést nyújtó képzéseknél – így a közoktatási vezető, valamint a holland–magyar intézményvezető és középvezető képzéseknél – a legalacsonyabb, míg a másik három képzéstípus esetében magasabb. Néhány példa:

- óvodaigazgatási ismeretek, óvodai gazdálkodás, az óvoda szakmai irányítása, családpedagógia, bölcsélet és embertan
- szakértői tevékenység elméleti és módszertani alapjai, a szakértői elemzés módszertana
- egyházi fenntartású intézmény költségvetése, keresztyén oktatás, vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya, bibliai szemléletű szervezetfejlesztés.

Fontos még megemlíteni, hogy a fenti ismeretkörök mindkét kreditscsoportban *elméletet és gyakorlatot* egyaránt tartalmaznak. Ez néhány esetben az adott ismeretkör nevéből is kiderül, más esetben megállapításához a mintatantervek vagy az óra- és vizsgatervek egyenkénti vizsgálata szükséges. A hallgatók több mint 90%-át beiskolázó közoktatási vezető képzésen például a KKK eleve 24 kredit tréninget és 13 kredit oktatásirányítási gyakorlatot tartalmaz, tehát a 110 kreditből (a szakdolgozat 10 kreditjét nem számolva) a tananyagtartalom legalább harmada tréning/gyakorlat formájában valósul meg. A szakot alapító BME óra- és vizsgatervében (2. számú melléklet) ehhez még 16 kredit gyakorlat társul – így a képzésben közel fele-fele arányú az elmélet és a gyakorlat megoszlása. Mivel a közoktatási vezető képzést folytató többi felsőoktatási intézmény a BME által akkreditált képzést vette át, valószínűsíthető, hogy legnagyobb részt ilyen elmélet-gyakorlat arányban valósulnak meg máshol is a képzések.

A köznevelési intézmények vezetőinek felkészítési rendszerére vonatkozó elemző bemutatáshoz természetesen hozzátartozik a *megfelelőség* vizsgálata is. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény hatálybalépése után kialakított igazgatói tevékenységterületeket a 8. ábra részletesen bemutatta. A leírás összevetése a kötelező és

választható ismeretkörök tartalma alapján kialakított csoportokkal a 11. számú táblázatban kimutatott párhuzamokat eredményezi.

11. táblázat. A vezetőképzés ismeretei és vezetői tevékenységterületek összehasonlítása

| Vezetői tevékenységterület                                         | Kötelező ismeretkörök                                                                                                                                                                     | A választandó ismeretkörök tartalmi csoportjai                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Az intézmény pedagógia, szakmai irányítása                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevelési-oktatási intézmény, mint szervezet</li> <li>- Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek</li> <li>- Integráció, szegregáció</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vezetés, vezetői munka, vezetői szerep</li> <li>- Tantervvel kapcsolatos ismeretek</li> </ul> |
| Törvényesség, jogszerűség biztosítása, tanügy/igazgatási feladatok | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Közigazgatási, tanügyigazgatási ismeretek</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jogi ismeretek</li> <li>- Minőségfejlesztés</li> <li>- Kommunikáció</li> </ul>                |
| A működés megszervezése, szabályozása, biztosítása                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nevelési-oktatási intézmény, mint szervezet</li> </ul>                                                                                         |                                                                                                                                        |
| Szervezetfejlesztés, változáskezelés                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nevelési-oktatási intézmény hatékonysága</li> </ul>                                                                                            |                                                                                                                                        |
| Erőforrás-gazdálkodás: gazdálkodás, tárgyi feltételek biztosítása  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Közigazgatási, tanügyigazgatási ismeretek</li> <li>- A nevelési-oktatási intézmény hatékonysága</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Humán és anyagi erőforrásokkal történő gazdálkodás</li> <li>- Jogi ismeretek</li> </ul>       |
| Humánerőforrás gazdálkodás                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedagógus a nevelési-oktatási intézményben</li> </ul>                                                                                            |                                                                                                                                        |
| Stratégiaalkotás                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nevelési-oktatási intézmény, mint szervezet</li> <li>- A nevelési-oktatási intézmény hatékonysága</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vezetés, vezetői munka, vezetői szerep</li> <li>- Tantervvel kapcsolatos ismeretek</li> </ul> |
| Képviselés, kapcsolattartás, együttműködés                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az intézmény és környezete</li> <li>- Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikáció</li> </ul>                                                                       |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatói tevékenységterületek mindegyikéhez kapcsolódik valamilyen releváns ismeretkör vagy tartalmi elem. Noha a kimutatás alapján nem állítható, hogy a képzés teljes körűen lefedi az igazgatói feladatokhoz szükséges összes ismeretet, a közvetített tudástartalom és a tevékenységterületek között lényegi összefüggés egyértelműen megállapítható.

A fentiekhez hasonló egységes és intézményesült formája a már *gyakorló igazgatók (további) képzésének* nem alakult ki köznevelésünkben. Ahogy az már

korábban is említésre került, a további képzésre jogszabályi előírás nem vonatkozik, sem tartalmára, sem formájára, sem az azon való részvételi kötelezettségre. (1975. és 1985. között, közel 10 éven át vonatkozott rá szabályozás, de gyakorlati kivitelezése egységes formában akkor sem valósult meg.) A kötelező felkészítő képzés után tehát az igazgatók saját belátásuk szerint vehetnek részt további vezetői fejlődésüket célzó programokon. Kínálat mind akkreditált pedagógus továbbképzés, mind szakirányú továbbképzés formájában rendelkezésükre áll.

A kutatás idején összesen 1.113 db akkreditált pedagógus továbbképzés szerepelt az Oktatási Hivatal által vezetett pedagógus továbbképzési jegyzéken. Ebből a keresőprogram az „igazgató” keresőkifejezésre egyetlen találatot sem adott ki, a „vezető”-re és „vezetés”-re 30-at, melyből összesen 12 vonatkozott valóban intézmények vezetőinek képzésére. A továbbképzési jegyzékben tehát 1%-nyi volt azon képzések száma, melyek a már gyakorló vezetők fejlesztését szolgálták. A 12 képzésből 10 db 30 órás, 1-1 db pedig 60, illetve 90 órás és egy kivételével (mely az on-line részvételt is lehetővé teszi) valamennyi személyes jelenlétet igénylő tanfolyam formájában került meghirdetésre (Oktatási Hivatal, 2024).

12. táblázat. A vezetők további képzését szolgáló akkreditált pedagógus továbbképzések

| ssz. | Továbbképzés neve/témája                                                                                                                                                                         | Óra-szám | Részvétel | Képzés-szervező                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------------------------------------------|
| 1    | Változó szerepek az iskolában – a facilitátori szemlélet és gyakorlat alapjai vezetők és pedagógusok számára                                                                                     | 60       | személyes | Edunet Alapítvány                            |
| 2    | Szabad játék az iskolában - Játékbarát Iskola kialakítására felkészítő program intézményvezetők és általános iskolás korú gyerekekkel foglalkozó pedagógusok, illetve segítő szakemberek számára | 30       | személyes | Rogers Személyközpontú Oktatásért Alapítvány |
| 3    | Osztályfőnökök és intézményvezetők felkészítése pályaaorientációs feladatok elvégzéséhez                                                                                                         | 30       | személyes | Váci Szakképzési Centrum                     |
| 4    | A köznevelési intézményekben előforduló agresszió- és konfliktuskezeléssel kapcsolatos intézményvezetői és pedagógiai feladatok                                                                  | 30       | személyes | Ceglédi Tankerületi Központ                  |
| 5    | Intézményvezetők megoldásfókuszú és fejlődésszemléletű attitűdjének fejlesztése – intézményvezetői frissítő                                                                                      | 30       | személyes | Makovecz Campus Alapítvány                   |
| 6    | Hatékony egyéni kommunikáció vezetőknek és pedagógusoknak. Miért? Mit? Hogyan?                                                                                                                   | 30       | személyes | Makovecz Campus Alapítvány                   |
| 7    | A kommunikáció művészete - Hatékony egyéni kommunikáció vezetőknek és pedagógusoknak                                                                                                             | 30       | személyes | Magyar Vezetőképző Alapítvány                |

|    |                                                                                                                                                                                     |    |                        |                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 8  | Fejlődésszemlélet, megoldások, attitűdfejlesztés intézményvezetők számára                                                                                                           | 30 | személyes              | Magyar Vezetőképző Alapítvány                                 |
| 9  | A vezetői hatékonyság növelésének módszertani alapjai                                                                                                                               | 30 | személyes              | Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Pedagógiai Kar            |
| 10 | TÉR (pedagógus teljesítményértékelési rendszer) a minőségi köznevelésért (Közös műhelymunka sorozat vezetőkkel a teljesítményértékelés fejlesztő eszközként történő működtetéséhez) | 30 | személyes vagy on-line | Edunet Alapítvány                                             |
| 11 | Értékorientált intézményvezetés                                                                                                                                                     | 30 | személyes              | Református Pedagógiai Intézet                                 |
| 12 | Talent Akadémia – köznevelési intézmény óvodai szakterületén coaching szemléletű vezetés kompetenciáinak fejlesztése elméleti és gyakorlati modulokkal                              | 90 | személyes              | Budapest Főváros XIII. kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 12. számú táblázat adatai is alátámasztják, hogy az a fajta egység, amely a vezetői feladatra felkészítést jellemzi, hiányzik a további képzést érintően. A képzések időtartamán túl témájuk is rendkívül változatos. A 12 továbbképzés 25%-a egy-egy konkrét tevékenységre, feladat végrehajtására készíti fel a vezetőt: pályaaorientáció, teljesítményértékelési rendszer vagy játékok alkalmazása az oktatásban. A nagyobb részük, 75%-uk a vezetői képességek, készségek fejlesztését szolgálja: kommunikáció, konfliktuskezelés, hatékonyságnövelés, coaching szemlélet, attitűdfejlesztés a témájuk. A képzés szervezői között egyaránt találunk alapítványt, köznevelési és felsőoktatási intézményt, tankerületet, szakképzési centrumot és pedagógiai intézetet, melyek közül a legnagyobb arányt (közel 60%-ot) a piaci szereplők, az alapítványok teszik ki.

Az akkreditált pedagógus továbbképzések mennyisége tehát nem jelentős, de vezetőfejlesztést szolgáló, felsőoktatási intézmény által kínált *szakirányú továbbképzések* száma még ennél is kevesebb, összesen egy ilyen képzés van: a BME által engedélyezett, 2016. szeptember 1-jével induló és azóta öt további felsőoktatási intézmény által átvett (Kaposvári Egyetem, Kodolányi János Egyetem, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Veszprémi Érseki Főiskola, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem) „köznevelési mestervezető” képzés. Ezen a 2 féléves, 60 kredites képzésen azok az igazgatók vehetnek részt, akik legalább már egy ciklust letöltöttek, azaz minimum 5 éves vezetői gyakorlatuk van. A képzés célja az ismeretmegújítás, valamint a vezetői

képességek, készségek elmélyítése, fejlesztése (Kalicz, 2018; Vereckei, 2020; Benedek, 2023a).

A KKK alapján 10, szakdolgozatra fordítandó kredit mellett a mestervezető képzés fennmaradó 50 kreditje két csoportra oszlik: a kötelező ismeretkörök 47 és a választható ismeretkörök 3 kreditjére (13. számú táblázat).

13. táblázat. A „köznevelési mestervezető” képzés ismeretkörei

| <b>Kötelező ismeretkörök – 47 kredit</b>    | <b>Választható ismeretkörök – 3 kredit</b>                                                                                           |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Önismeret szerepe a vezetésben              | Intézményi gazdálkodási ismeretek<br>Mérési eredmények statisztikai elemzése<br>A szakképzés irányítási rendszere<br>Gyermekevédelem |
| Időgazdálkodás és stresszkezelés            |                                                                                                                                      |
| Vezetői stílus, etikett, protokoll          |                                                                                                                                      |
| Az együttműködés fejlesztése, kooperáció    |                                                                                                                                      |
| A vezetői visszajelzés és értékelés szerepe |                                                                                                                                      |
| Csapatépítési módszerek és technikák        |                                                                                                                                      |
| A köznevelési intézmények működése          |                                                                                                                                      |
| Értekezletvezetési stratégiák               |                                                                                                                                      |
| Szabályzatkészítés, szabályzatkezelés       |                                                                                                                                      |
| A digitális média kezelése                  |                                                                                                                                      |
| Információs műveltség                       |                                                                                                                                      |

*Forrás: saját szerkesztés*

Olyan ismeretkörök ezek, melyekre minden gyakorló vezetőnek szüksége van, intézmény és fenntartó típusától függetlenül, hiszen elsősorban a vezetői készségek, képességek általános fejlesztését szolgálják (pl. vezetői identitás formálása, kapcsolatkezelési stratégiák, a team munka és csapatépítés módszertana, a vezetői visszajelzés módszere, az értekezletszervezés és -vezetés technikája), kevésbé kapcsolódnak konkrét feladatokhoz (belső szabályzatok, a gyermekevédelem intézményrendszere, gazdálkodási ismeretek, a köznevelési intézmények működése) és a legaktuálisabb vezetői élethelyzetekre reflektálnak. Az alapító egyetem óra- és vizsgaterve szerint a tréning 16, a gyakorlat 8 kredit értékű, így az elmélet-gyakorlat nagyjából fele-fele arányban oszlik meg. Levelező formában kerül megszervezése, a kontaktórákat személyes jelenléttel, havi gyakorisággal tartják.

A fenti képzéseken túl az igazgatók szakmai konferenciákon, előadásokon is részt vesznek, ugyanakkor ezek között kevés az olyan rendezvény, amelyek kifejezetten az intézmények vezetőit szólítja meg.



#### **2.2.4. Összegző megállapítások a köznevelési intézmények vezetőinek képzéséről és fejlesztéséről**

A fentebb kifejtettek alapján megállapíthatjuk, hogy a magyar köznevelésben a vezetők képzése az igazgatói szerepkör formálódásával, a vezetői autonómia és hatáskör növekedésével összhangban alakult és fejlődött. A kezdetek az 1970-es évekre vezethetőek vissza. Ebben az időszakban, egészen a rendszerváltásig, az 1990-es évekig a következők szerint jellemezhetjük a képzést:

- mind a leendő, mind a gyakorló igazgatók képzése megkezdődik, de elsősorban a politika által kiválasztott jelöltek felkészítése a cél
- a jogi, igazgatási és a vezetéselméleti ismeretkörök mellett nagy szerepet kap benne az ideológiai felkészítés
- tanfolyami formában történik
- elsősorban továbbképzési kabinetek, pedagógiai intézetek valósítják meg
- tartalmi és szervezeti egysége a képzésnek nincs, színvonala változatos, képzésszervezői hozzáállás függvénye, akik közül a képzés minőségét tekintve kiemelkedik a Fővárosi Pedagógiai Intézet
- 1977. és 1985. között központi előírás alapján kötelező volt a képzésen való részvétel mind a leendő, mind a gyakorló igazgatók számára; ezt megelőzően és ezt követően azonban csak helyi szinten – például a fővárosban – írták elő a kötelező részvételt.

A rendszerváltás után, a társadalmi változások oktatási intézményekre kifejtett hatására, az autonóm igazgatói szerep létrejöttével, illetve elsősorban az arra való felkészítés céljából alakult ki a vezetőképzés egységes rendszere, a következő alapvetések mentén:

- szervezeti és tartalmilag egységes, szabályozott formája a vezetői feladatra felkészítő képzésnek jött létre
- felsőoktatási intézmények valósítják meg, 4 féléves, szakirányú továbbképzésként
- a képzés modern, európai színvonalú vezetőfelkészítést biztosít, melyben az ideológiai tartalom már nem jelenik meg
- a részvétel nem központi kiválasztáshoz kötött

- elvégzése az igazgatói megbízás kötelező feltétele
- a gyakorló igazgatók képzésének nem alakult ki egységes, szabályozott rendszere, így a folyamatos vezetői fejlődés megvalósítása egyéni döntés kérdése.

Az összehasonlítást a 14. számú táblázat szemlélteti.

14. táblázat. A rendszerváltás előtti és utáni vezetőképzés összehasonlítása

| <b>Szempont</b>        | <b>A rendszerváltás előtt</b>                           | <b>A rendszerváltás után</b>                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| A részvétel lehetősége | kiválasztáshoz kötött                                   | nem kötött kiválasztáshoz                                      |
| A képzés tartalma      | nagy szerepet kap az ideológiai felkészítés             | ideológiai tartalma nincs, autonóm vezetői szerepre készít fel |
| A képzés formája       | tanfolyam                                               | szakirányú továbbképzés                                        |
| A képzés szervezője    | továbbképzési kabinetek, pedagógiai intézetek           | felsőoktatási intézmények                                      |
| A képzés egysége       | tartalmi és szervezeti egység hiánya, változó színvonal | jogszabály által meghatározott, szervezeti és tartalmi egység  |
| A képzés jellege       | felkészítés és fejlesztés                               | felkészítés                                                    |
| A képzés kötelezősége  | 1977. és 1985. között kötelező                          | 2013-tól kötelező                                              |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az ötféle felkészítő képzés közül a hallgatók legnagyobb része (több mint 90%-a) a közoktatási vezetőképzést választja, melyet meghatározóan távoktatásos munkarendben, havonta egyszer vagy kétszer, részben vagy teljesen on-line formában tartott foglalkozásokon, a lakóhelyükhöz a földrajzilag legközelebb eső képzési helyszínen végeznek el. Választási lehetőség - bár korlátozott számban – rendelkezésre áll további vezetői témájú képzésekből is, elsősorban akkreditált pedagógus-továbbképzések és egy szakirányú továbbképzés keretében.

Az előző fejezetekben kifejtettek alapján megállapítható az is, hogy Magyarországon az oktatási intézmények vezetőinek képzési rendszere részben megfelel a nemzetközi trendeknek, de vannak eltérések is. Közös pont a nemzetközi gyakorlattal, hogy van formális, professzionális képzés, mely a vezetői megbízás megadásának feltétele. A képzés tartalmában komplex, ismeretkörei megfelelnek az igazgatók által ellátandó tevékenységterületeknek és általánosságban összhangban vannak a többi ország képzési tartalmaival. A képzésre vonatkozó kereslet és kínálat elemzéséből megállapítható az is, hogy már a magyar vezetőképzés sem elsősorban a hagyományos

tantermi formákra épül, a blended learning, az online képzések, ahogy külföldön, úgy nálunk is, kezdenek általános gyakorlattá válni.

A nemzetközi elvárásokkal ellentétben azonban nem alakult ki nálunk a vezetők folyamatos fejlesztésének rendszere. Magyarországon hiányoznak az innovatív és informális vezetőfejlesztési eszközök is, nincs például mentorprogram vagy vezetői hálózat, amelyek pedig nemzetközileg kiemelt és sikeres fejlesztési formák és lehetővé teszik többek között az együttműködést, a jó gyakorlatok, a tapasztalatok megosztását.

A vezetői feladatra felkészítő és a további szakmai fejlődést szolgáló képzések közötti különbség nálunk mindenképpen átgondolást igényelnek. Egyrészt azért, mert az igazgatók meghatározó része több, ötéves cikluson keresztül látja el vezetői tevékenységét, másrészt pedig azért, mert az intézményeket érintő feladatok folyamatosan bővülnek, illetve a szabályozási környezet is rendszeresen változik. Így minden bizonnyal a vezetőknek is igénye van arra, hogy tudásukat megújíthassák, karbantarthassák, készségeiket, képességeiket fejleszthessék. Amennyiben pedig a jövőben nemcsak pedagógus, hanem vezetői életpályában is gondolkodunk, szintén elkerülhetetlen a további képzés rendszerellemmé fejlesztése.

A vezetőképzés jelenlegi magyarországi gyakorlatával kapcsolatban mindenképpen meg kell említeni azt, hogy 2025 szeptember 1-jétől új, úgynevezett „köznevelési igazgatóképzés” bevezetéséről döntött a kormányzat. Mivel részleteiről a doktori munka készítésekor még nagyon kevés információ áll rendelkezésre, illetve az empirikus kutatás a jelenlegi képzési rendszerre vonatkozik, a disszertáció az elemzésével nem foglalkozik. Annyi bizonyos, hogy az ötféle felkészítő képzést egységesítő, szintén 120 kreditre új program elvégzése továbbra is az igazgatói megbízás előfeltétele marad. Ennek bevezetése így a fenti és a további megállapításokat és az azokból levont következtetéseket érdemben nem befolyásolja.

### 3. Az empirikus kutatás módszertani keretei

A téma elméleti hátterének feltárása, a vonatkozó szakirodalom, a jogszabályok és a statisztikai adatok elemzése megfelelő kiindulásként szolgálnak a köznevelési intézményvezetők felkészítési és fejlesztési folyamatának adatgyűjtésen alapuló, további vizsgálatához.

#### 3.1. A vezetőképzés és fejlesztés magyar vonatkozásai, formálódása oktatásunk rendszerében

Az elméleti bemutatás alapján egyrészt kijelenthető, hogy a magyar köznevelés rendszerében felkészítő jellegű képzés folyik, melynek elvégzése az igazgató megbízásának egyik feltétele. Nagy a jelentősége tehát annak, hogyan készíti fel a képzés a leendő igazgatókat feladatuk ellátására, vagyis fontos a képzés megfelelőségének vizsgálata. Az igazgatói tevékenységterületek, illetve a képzés ismeretköreinek összevetésével már alapvető párhuzamokat kimutattam, de a képzés tartalmának és módszertanának tapasztalati tényekre épülő, további kutatása elengedhetetlen.

A megállapítások közé tartozik az is, hogy köznevelésünk rendszerében a felkészítéssel ellentétben a vezetők folyamatos fejlesztésére külön szabályozás nem vonatkozik, a további képzésen való részvétel az igazgatók egyéni döntésén múlik. Mivel az intézményvezetők folyamatos szakmai fejlesztése legalább olyan jelentőségű mint megfelelő felkészítésük, elemezni szükséges, milyenek a továbbképzési szokásaik, kihasználják-e a rendelkezésükre álló vezetői továbbképzési lehetőségeket, illetve vannak-e, amennyiben igen, milyenek a tartalmi és a módszertani igényeik ezen a területen.

A kutatási probléma meghatározásával összhangban, a témára vonatkozó elméleti feltárás eredményeiből kiindulva az *empirikus kutatás kérdései* a következők:

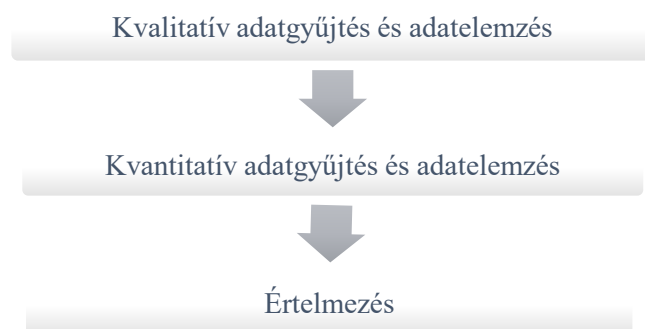
- Megfelelően biztosítja-e a vezetőképzés a vezetői tevékenységre történő felkészülést?
  - Szükségesnek és hasznosnak tartják-e a képzést a megkérdezettek?
  - Megfelelő tudástartalmat biztosít-e a képzés az igazgatói tevékenység ellátásához?
  - Fennáll-e a képzés módszertani szinkronitása a résztvevői igényekkel?

- Hogyan növelhető a vezetői tevékenységre felkészítő képzés hatékonysága?
  - o Megfelelőség szempontjából vannak-e felülvizsgálandó területei a képzésnek?
  - o Javasolják-e a megkérdezettek a képzés bármilyen vonatkozású módosítását?
- Mi jellemzi az igazgatók továbbképzési szokásait?
  - o Milyen képzéseken vesznek részt az igazgatók a kötelező pedagógus továbbképzés keretében?
  - o Részt vesznek-e vezetői témájú képzésen, ha nem, mivel indokolják a részvétel elmaradását?
- Szükségesnek tartják-e az igazgatók, hogy a vezetőképzés rendszere többszintű legyen és a felkészítést követően is folyamatosan támogassa szakmai fejlődésüket vezetői pályafutásuk során?
  - o Milyen az igazgatók hozzáállása a további vezetői képzéshez?
  - o Milyen elvárásai vannak az igazgatóknak a további vezetői képzéssel kapcsolatban?

A kérdésekre a választ strukturált interjúk és kérdőívek segítségével kerestem. A kutatáshoz szükséges etikai engedélyt az ELTE PPK Etikai Bizottsága 2023/293-2. számú határozatával jóváhagyta.

Az adatok elemzéséhez mindkét alapvető kutatási stratégiát, a kvalitatív és a kvantitatív technikákat is alkalmaztam, így *kevert módszertan* szerint dolgoztam. A kevert módszertan (mixed methods) lehetővé teszi a trianguláció elvének megvalósítását: azaz ugyanannak a jelenségnek többféle módszerrel történő vizsgálatát, a kutatási probléma különböző nézőpontokból való megközelítését. Mivel így több perspektíva vonható be az elemzésbe, komplexebb, árnyaltabb képet ad a vizsgált jelenségről és növeli a kutatási eredmények érvényességét, megbízhatóságát (Greene, 2007; Creswell & Plano Clark, 2018; Csíkos, 2020).

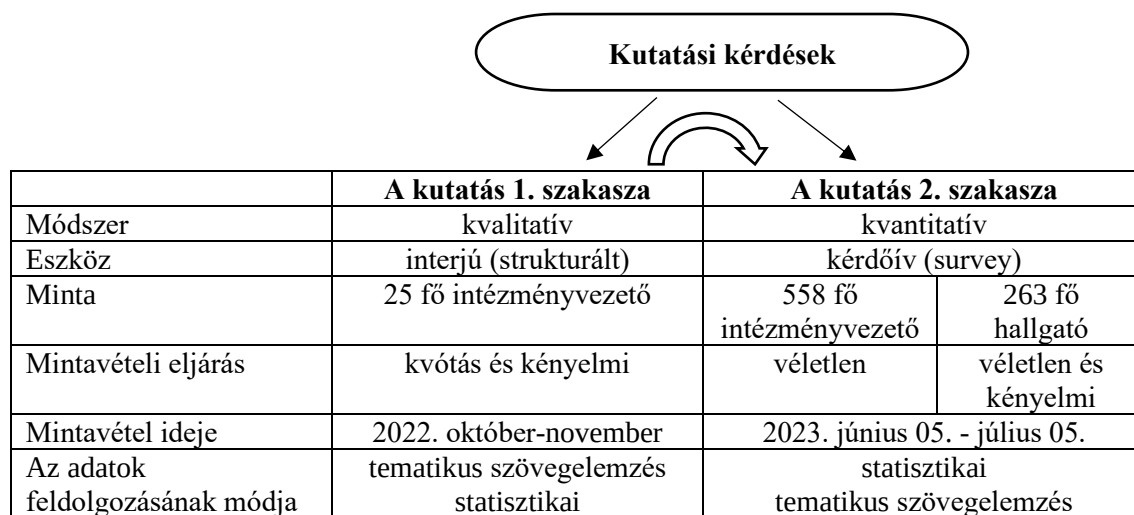
A két módszert a felderítő tervezés (exploratív) modellje szerint építettem egymásra, a 18. ábrán bemutatottak szerint, azaz a kvalitatív feltárással rendelkezésemre álló eredményre alapoztam a második, kérdőívre épülő, kvantitatív szakaszt.



18. ábra. A felderítő tervezés modellje  
*Forrás: Király et al., 2014.*

Először a kvalitatív adatgyűjtést, azaz az intézmények vezetőivel folytatott strukturált interjúkat bonyolítottam le. Az interjúk során megismert, az igazgatók felkészítéséről és további képzéséről alkotott vélemények alapján állítottam fel a kutatási kérdésekre vonatkozó hipotéziseket, melyek beválását a második, kvantitatív szakaszban vizsgáltam. A nagy mintára kiterjesztett kérdőíves vizsgálatot tehát a felállított hipotézisek beválásának tesztelésére használtam. Így biztosítottam feltevéseim számszerűsíthető igazolását, illetve cáfolását, valamint az eredmények általánosíthatóságát. Az interjúk segítettek továbbá a kérdőív megfelelő összeállítását, az egyes kérdések konkrét megfogalmazását, illetve ráirányították a figyelmemet arra, hogy nyílt kérdéseket is tartalmazzon a kérdőív. Annak ellenére ugyanis, hogy ezen kérdésekre adott válaszok elemzése, különösen nagy mintán, nehezebb és időigényesebb, de lehetőséget adnak arra, hogy a megkérdezettek ne csak irányítottan, hanem önállóan is kifejtessék véleményüket, így összetettebb, mélyebb megismerést tesznek lehetővé.

A módszerek keverését az adatelemzés során is alkalmaztam, azaz néhány interjúkérdés kiértékeléséhez kvantitatív (statisztikai), míg a kérdőív nyílt kérdéseire adott szöveges válaszokat kvalitatív (szövegelemzéses) módszerrel dolgoztam fel. A fenti stratégiával lebonyolított empirikus kutatás folyamatát a 19. ábra mutatja.



19. ábra. A kutatás folyamatának összegzése

Forrás: saját szerkesztés

### 3.2. A minta, a mintavételi eljárás és a minta reprezentativitásának igazolása

Ahogy a 19. ábrából is kiderül, az empirikus vizsgálatom *alanyai* a nevelési-oktatási intézmények igazgatói voltak, illetve a kérdőíves vizsgálatba a vezetőképzés hallgatóit is bevontam. Ez utóbbi esetben az alapsokaságot valamennyi, intézményvezetői szakképzettséget adó képzés *utolsó évfolyamos hallgatója* jelentette. Az *igazgatói célcsoportot*, ahogy a disszertáció címéből is következik, a köznevelés rendszerében igazgatói feladatot ellátók alkották. A vizsgált populációnak tehát nem részei az igazgatóhelyettesek, valamint a feladatellátási helyek, azaz az intézményegységek, a telephelyek és a tagintézmények vezetői, mert a vezetőképzés elvégzése csak az igazgatói megbízás feltétele.

A vizsgálatot kiterjesztettem minden típusú intézmény, tehát óvoda, (általános, középfokú, alapfokú művészeti) iskola és kollégium vezetőjére, mind az állami, mind a nem állami fenntartásban. A köznevelésen belül azonban szűkítettem a kört a nevelési-oktatási intézmények vezetőire, nem küldtem meg a kérdőívet a pedagógiai szakszolgálat és a pedagógiai szakmai szolgáltatás (fő)igazgatóinak, mivel ezek az intézmények, bár a köznevelés részei, de más feladatot látnak el, mint a gyerekek, tanulók nevelését, oktatását foglalkozásokkal, tanórákkal megvalósító szervezetek, így másfajta működési sajátosságok és szervezeti struktúra vonatkozik rájuk, vezetőik kulcstevékenységei, így képzési vonatkozásai is némileg eltérnek a vizsgált célcsoportétól.

Kutatásomnak nem tárgya a közneveléstől 2020. szeptember 1-jével különvált szakképzési rendszer. Magyarországon ugyanis a köznevelési és a szakképző intézmények igazgatóinak a tevékenységi köre, hatáskörei és jogkörei között jelentős eltérések vannak, amelyek az intézmények eltérő szervezeti céljaiból, jogszabályi háttéréből és működési sajátosságaiból adódnak. A köznevelési intézmények igazgatói esetében a tevékenységük középpontjában az általános nevelés-oktatás áll. A gyermeki, tanulói fejlődés nyomon követéséért, a pedagógusok szakmai irányításáért, a pedagógiai minőség fejlesztéséért felelősek. A szakképző intézmények igazgatóinak tevékenységét viszont jelentős mértékben befolyásolja a szakmai, gyakorlati képzés megszervezéséért való felelősség, az igazodás a munkaerőpiaci igényekhez és a gazdasági szereplőkkel kialakítandó szoros együttműködés. A szakképző iskolák vezetői emiatt olyan jogkörökkel is rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy rugalmasan reagáljanak a szakképzés dinamikusán változó kihívásaira, a köznevelésnél nagyobb mértékű szolgáltatás-orientáltság más vezetői kompetenciákat (is) igényel, de eltérő a két terület minőségirányítási rendszere, mások az eredményességi mutatók és fejlesztési felelősségük, lehetőségeik is.

Az *interjúk mintáját* Komárom-Esztergom vármegyében működő nevelési-oktatási intézmények igazgatói közül választottam ki. A mintavétel a vármegyei adatok kiválasztott kategóriákon belüli (intézmény- és fenntartó típus, valamint intézményszám) előfordulási gyakoriságának figyelembevételével történt, *kvótás mintavételi technikával*. A vármegyei alapsokaságot az Oktatási Hivatal köznevelés információs rendszeréből (a továbbiakban: KIR), egészen pontosan a „Köznevelési statisztikai adatok, leírások” adatbázis „2022. októberi köznevelési statisztikai adatok” nyilvántartásból nyertem (Oktatási Hivatal, KIR n.d). Először a vármegyei intézményeket típusuk szerint csoportosítottam, majd fenntartójuk szerinti megoszlásukat szem előtt tartva, az intézményszámot is figyelembe véve jelöltem ki a 25 fős mintát (15. táblázat).



15. táblázat. Az intézmények megoszlása Komárom-Esztergom vármegyében és a mintában

|                                    | Intézményszám             |                         | Intézménytípus szerinti csoportosítás |             | Fenntartó szerinti megoszlás |                        |                                |                         |                           |                        |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|
|                                    | megye                     | minta                   | megye                                 | minta       | Állami                       |                        | Önkormányzati (nemzetiségi is) |                         | Egyéb                     |                        |
|                                    |                           |                         |                                       |             | megye                        | minta                  | megye                          | minta                   | megye                     | minta                  |
| <b>Óvoda</b>                       | 106                       | 12                      | 47%                                   | 48%         | 4                            | 0                      | 91                             | 10                      | 11                        | 2                      |
| <b>Általános iskola</b>            | 79                        | 8                       | 35%                                   | 32%         | 61                           | 6                      | 5                              | 0                       | 13                        | 2                      |
| <b>Alapfokú művészeti iskola</b>   | 19                        | 2                       | 8,4%                                  | 8%          | 11                           | 1                      | 0                              | 0                       | 8                         | 1                      |
| <b>Gimnázium és szak-gimnázium</b> | 16                        | 2                       | 7%                                    | 8%          | 8                            | 1                      | 0                              | 0                       | 8                         | 1                      |
| <b>Kollégium</b>                   | 6                         | 1                       | 2,6%                                  | 4%          | 5                            | 1                      | 0                              | 0                       | 1                         | 0                      |
| <b>Összesen</b>                    | <b>226</b><br><b>100%</b> | <b>25</b><br><b>11%</b> | <b>100%</b>                           | <b>100%</b> | <b>89</b><br><b>39,3%</b>    | <b>9</b><br><b>36%</b> | <b>96</b><br><b>42,5%</b>      | <b>10</b><br><b>40%</b> | <b>41</b><br><b>18,2%</b> | <b>6</b><br><b>24%</b> |

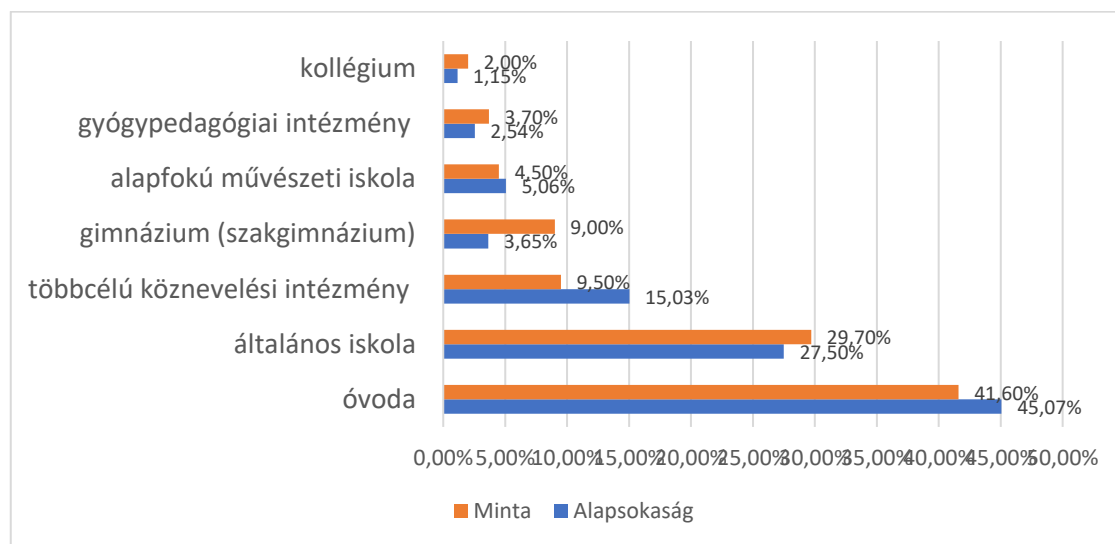
*Forrás: saját szerkesztés*

Ezt a technikát ötvöztem a *kényelmi mintavételi eljárással* (a környezetben elérhető mintaelemekkel megvalósuló kutatás [Héra & Ligeti, 2006; Csíkos, 2020; Bella, 2018]), hiszen a típusra, a fenntartóra és a darabszámra vonatkozó arányokat betartva, de a számomra fizikailag, földrajzilag, illetve kapcsolati/ismeretségi szempontból is a legkönnyebben elérhető intézményekből választottam igazgatókat. Ezzel a módszerrel a mintába a vármegyei intézmények vezetőinek 11%-a került be: 12 óvoda, 8 általános iskola, 2 művészeti iskola, 2 gimnázium, valamint 1 kollégium igazgatója, melyek esetében 36%-ot, illetve 40%-ot képvisel az állami és az önkormányzati, valamint 24%-ot az egyéb fenntartás. Megjegyzem, hogy a mintavétel nem a reprezentativitást leginkább biztosító technikával történt és a minta elemszáma sem magas, de a kutatás ezen első része alapján nem az általánosítható következtetések levonása volt a cél, hanem az, hogy eredménye alapján felállítsam a hipotéziseket, melyek beválását a nagymintás, kvantitatív szakaszban vizsgálni tudom.

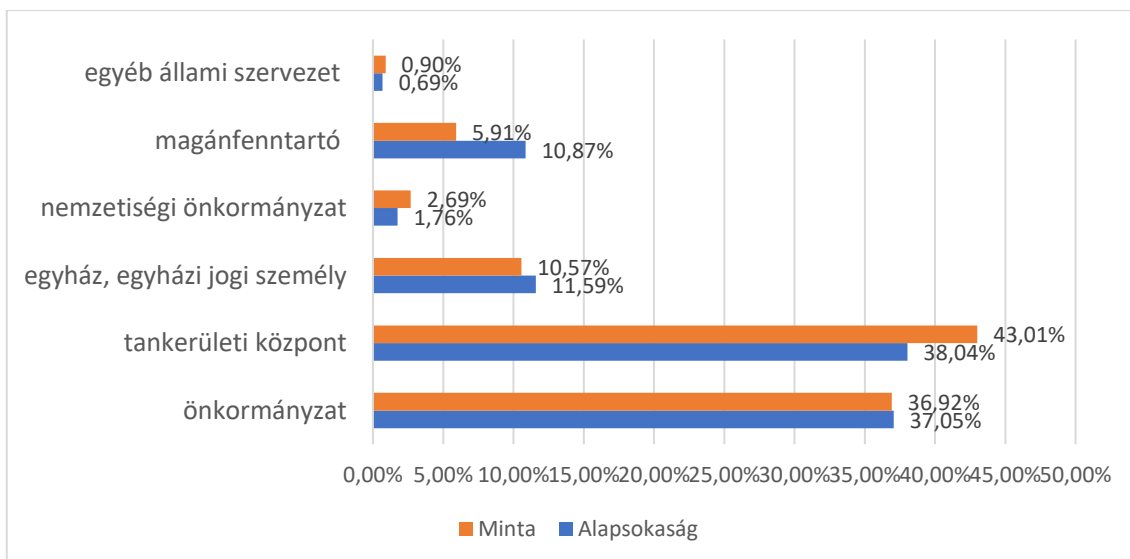
A *kérdőívet* az igazgatói célcsoport minden tagjának, tehát a teljes alapsokaságnak megküldtem. Mivel egy véges elemszámot tartalmazó alapsokaság minden egyes elemének egyforma esélye volt a mintába kerülésre (nem volt tehát az egyiknek kisebb, a másiknak nagyobb), *egyszerű véletlen mintavétel* történt (Csíkos, 2020; Kontra, 2011; Bella, 2018). Az alapsokaságot szintén a KIR-ből nyertem, ezúttal a „Letölthető közérdekű köznevelési adatok, statisztikai kimutatások” adatbázisból, a „Működő köznevelési intézmények listája (aktuális adatokkal)” táblázatból (Oktatási Hivatal, KIR,

n.d). A rendszeresen frissítésre kerülő táblázat 2023. június 5-ei állapotát használtam, mely 5.711 db működő intézményt tartalmazott. A táblázatban csak az intézmények székhelyei szerepelnek, tehát a feladatellátási helyek nem, ami megfelelt annak a szándékomnak, hogy csak az igazgatói megbízással rendelkezőket vonjam be a kutatásba, az egyéb vezetőket ne. Ebből a listából kiszűrve a fentebb említett, kizárólag pedagógia szakszolgálati vagy szakmai szolgáltatási feladatot ellátó intézményeket, a teljes alapsokaság 5.676 db intézményre korlátozódott. A beérkezett válaszok száma összesen 558, tehát az alapsokaság pontosan 9,83; kerekítve közel 10%-a töltötte ki a kérdőívet.

Az igazgatói minta reprezentativitását az Excel program segítségével a görbeillesztés khi-négyzet-alapú számításával (chi-square test for goodness of fit) vizsgáltam. (A számításokat a 3. számú melléklet tartalmazza.) Az eredmények alapján az igazgatói minta és az alapsokaság között nincs statisztikailag kimutatható különbség az adatok intézménytípus (20. ábra), illetve fenntartó-típus (21. ábra) szerinti megoszlásában. Mindkét esetben a számított khi-négyzet érték kisebb, mint a küszöbérték (az intézménytípusok megoszlásánál a khi-négyzet értéke: 11,54, a küszöbérték: 12,59; a fenntartó-típusok megoszlásánál a khi-négyzet 3,56, a küszöbérték 11,07), vagyis a minta ebből a szempontból reprezentatív.

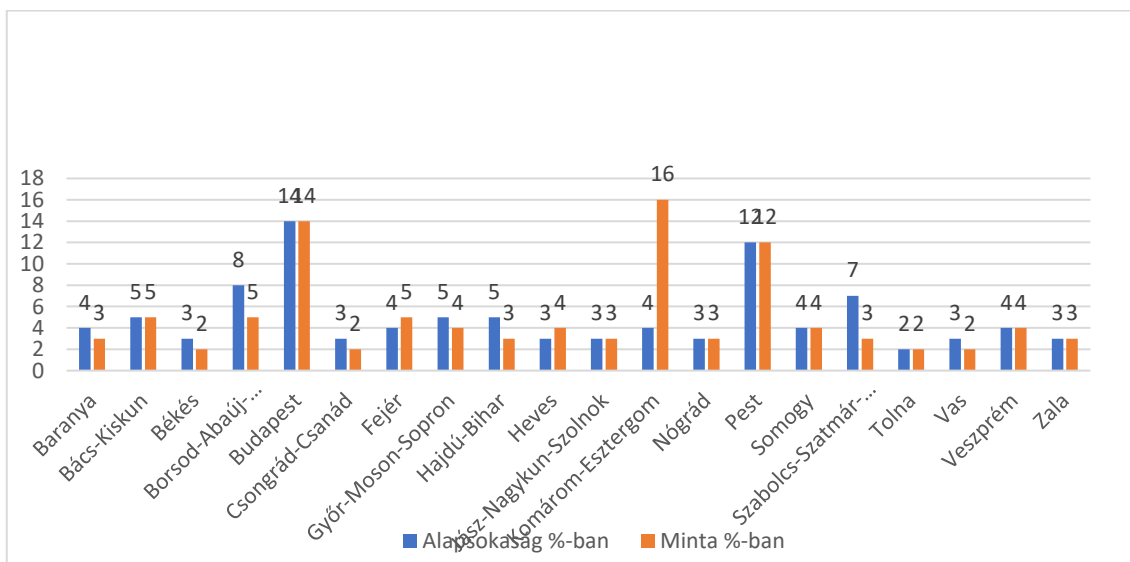


20. ábra. Az alapsokaság és a minta intézménytípus szerinti megoszlása az igazgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*



21. ábra. Az alapsokaság és a minta fenntartó-típus szerinti megoszlása az igazgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatói minta földrajzi megoszlását bemutató 22. ábra alapján azonban megállapítható, hogy Komárom-Esztergom vármegye egyértelműen felülreprezentált, a kitöltések aránya négyszer magasabb az alapsokasághoz képest (ami személyes érintettségemmel magyarázható, hiszen ebben a vármegyében munkám miatt közel 25 éve személyes kapcsolatban vagyok az igazgatók többségével).



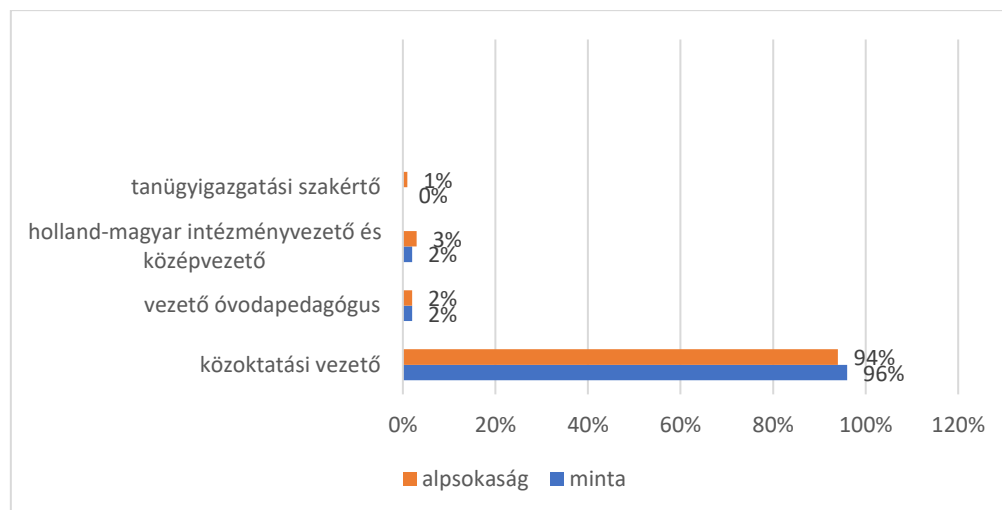
22. ábra. Az alapsokaság és a minta vármegye szerinti megoszlása %-ban az igazgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*

Reprezentativitás szempontjából megvizsgáltam, hogy a Komárom-Esztergom vármegyei válaszadók összetétele néhány meghatározó változó alapján (nem, kor,

igazgatói megbízással töltött évek száma) megegyezik-e a többi vármegyéből származó válaszadók összetételével, azaz a kiválasztott változók esetében a konfidencia-intervallumok tartalmazzák-e a felülreprezentált megyéhez tartozó adatokat. Az intervallumok életkor és a nemek aránya esetén 95%-os, míg az igazgatói megbízással eltöltött évek száma esetén 85%-os szignifikanciaszinten tartalmazzák Komárom-Esztergom vármegye adatait. (A számításokat szintén a 3. számú melléklet tartalmazza.) Mivel a vármegyei és az országos adatok ezen szempontok alapján nem térnek el egymástól, a mintára vonatkozó megállapítások országos általánosíthatóságát a felülreprezentált vármegye nem befolyásolja.

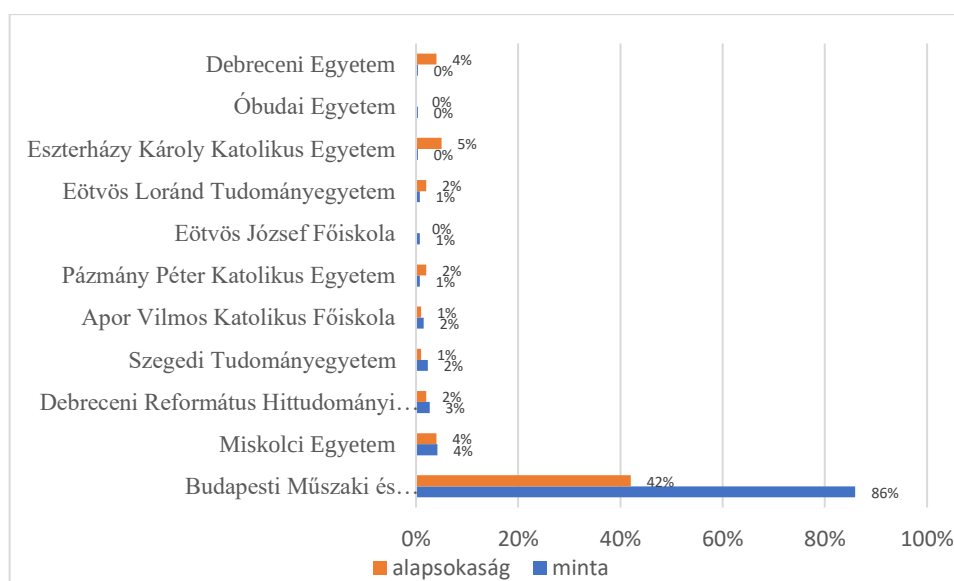
A *hallgatói minta* esetében a kiválasztás módja megegyezik az igazgatói mintáéval: egyszerű véletlen mintavétel történt, az alapsokaság minden elemének egyforma esélye volt a mintába kerülésre. A kérdőívet ugyanis minden felsőoktatási intézmény részére megküldtem, ahol az Oktatási Hivatal nyilvános, „felsőoktatási statisztikák” adatbázisának (Oktatási Hivatal, FIR, n.d.) „A hallgatók statisztikai száma intézmények, karok és meghirdethető képzések szerint, képzési szintenként és munkarendenként” táblázata alapján a 2022/2023-as tanévben utolsó évfolyamos, vezetőképzésben részt vevő hallgató volt. Mivel néhány intézmény többfajta vezetőképzést is indít, 20 intézmény számára küldtem meg a kérdőívet (a kimutatás az 1. számú mellékletben szerepel), melyekre 263 válasz érkezett. Mivel az Oktatási Hivatal táblázata szerint a 2022/2023-as tanévben összesen 933 fő volt az utolsó évfolyamos hallgatók száma a vezetőképzéseken, így minden 4. hallgató biztosan bekerült a mintába (pontosan az alapsokaság 28,2%-a).

A megoszlás százalékos kimutatása alapján (23. ábra) a minta az alapsokasággal szinte teljesen egyező arányban vesz részt a különböző vezetőképzéseken, így a minta reprezentatívnak tekinthető.



23. ábra. A hallgatói alapsokaság és a minta képzéstípus szerinti megoszlása  
*Forrás: saját szerkesztés*

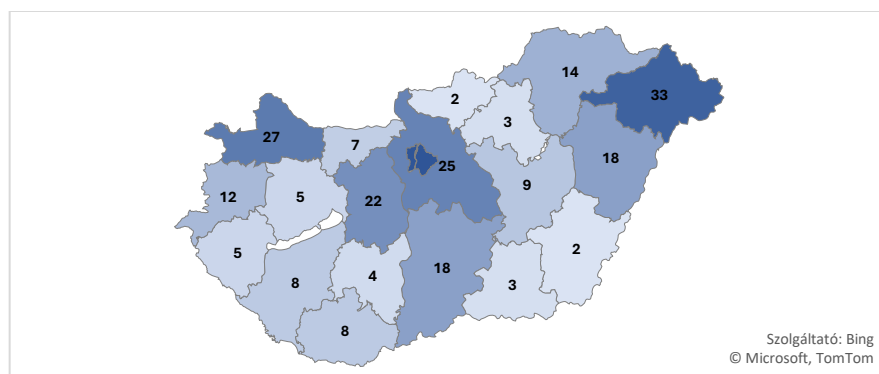
Ki kell térni ugyanakkor a minta felsőoktatási intézmények szerinti eloszlásának problémájára. A 24. ábrán azok az intézmények szerepelnek, ahonnan hallgatói válasz érkezett; míg az alapsokaságra vonatkozó adatokat a vezetőképzést nyújtó teljes intézményi kör hallgatói létszám-eloszlása alapján határoztam meg.



24. ábra. A hallgatói alapsokaság és a minta felsőoktatási intézmény szerinti megoszlása  
*Forrás: saját szerkesztés*

A 13. és a 24. ábrák összevetéséből leolvasható, hogy bár a válaszadók 94%-a azokból az intézményekből került ki, melyek egyébként is a legtöbb hallgatót iskolázzák be a képzésre (BME, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem, Szegedi Tudományegyetem,

Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem), de az eloszlásuk nem arányos. A véletlenszerű mintavétel módszere ugyanis ebben az esetben is keveredett a kényelmi technikával, mert a BME oktatójaként nagyobb hatással tudtam lenni arra, hogy a végzős hallgatók valóban kitöltsék a kérdőívet. A reprezentativitás szempontjából ezért ebben az esetben is vizsgáltam, hogy a BME hallgatóinak összetétele néhány meghatározó változó alapján (nem és kor) megegyezik-e a többi intézmény válaszadóinak összetételével. A kiválasztott változók esetében most is meghatároztam a konfidencia-intervallumot és megnéztem, hogy azok tartalmazzák-e a felülreprezentált intézmény adatait. Az intervallumok az életkor és a nem esetén 95%-os szignifikanciaszinten tartalmazzák a BME hallgatóira vonatkozó adatokat (lsd. 3. számú melléklet), tehát ezen kiemelt változók esetében a BME mintába került hallgatóinak összetétele nem tér el a többi felsőoktatási intézmény hallgatóinak összetételétől. A megállapítások általánosíthatóságát pedig alátámasztja az is, hogy az ország minden részéből érkezett kitöltés (25. ábra).



25. ábra. A hallgatói minta földrajzi eloszlása  
*Forrás: saját szerkesztés*

A kérdőívek igazgatói és hallgatói mintája alapján tehát kijelenthető, hogy reprezentativitásuk igazolható, az empirikus kutatás eredményei általánosíthatóak. Az igazgatók olyan típusú és fenntartású intézményekből kerültek a mintába, amelyek aránya az intézmények országos megoszlásával megegyezik, a hallgatók pedig olyan vezetőképzéseken vesznek részt, melyek eloszlása összhangban van az országos adatokkal, valamint mindkét célcsoport esetében minden vármegyéből, az ország minden részéből érkezett kitöltés.

### 3.3. A kutatás eszközei

Az interjúkhoz *interjúsablon*t készítettem, melyet annak megfelelően alakítottam ki, hogy a kapott válaszok minél inkább összehasonlíthatók, adott esetben az eredmények számszerűsítve is értékelhetők legyenek. Az interjúk így típusuk szerint a strukturált interjúk csoportjába tartoznak. Ugyanakkor a sablon tartalmaz elégséges nyílt végű kérdést ahhoz, hogy az interjúalanyok véleményét, tapasztalatait, nézőpontját irányítás nélkül, mélyebben is fel tudjam tárni. A sablont a 4. számú melléklet tartalmazza.

Egyértelműen megválaszolható, mennyiségileg nem túl sok kérdésből álló, rövid interjúkra törekedtem. A kérdések az interjúalanyra és a képzésre vonatkozó alapvető jellemzőkön túl (1-7. kérdés: név, intézménytípus, fenntartó, vezetői ciklusok száma, az elvégzett képzés típusa, munkarendje, a végzés éve), a vezetőképzés megfelelőségére, lehetséges fejlesztési területeire fókuszálnak (8-11. kérdés: mennyire érte el a képzés a célját összességében és az egyes igazgatói tevékenységterületeken, valamint vannak-e módosítási javaslatok), illetve az igazgatók további képzési szokásaira, az erre irányuló igény felmérését szolgálják (12-13. kérdés). Az utolsó kérdés (14. kérdés) az interjúalanyok véleményét kéri mind a felkészítő mind a további képzés hatékonyságnövelésének lehetőségéről.

Az interjúk lebonyolítása 2022 októbere és novembere között történt, amikor már olyan kedvezően alakult a vírushelyzet, hogy Skype, Teams vagy egyéb platform segítségével nem volt szükség az adatfelvételhez. Számítógéppel, írott jegyzetek készültek a válaszokról, hangrögzítés nem történt. Az 1-9. és a 11. kérdésekre adott válaszokat, mivel azok vagy számszerűsíthetőek voltak, vagy egyszerűbb, rövidebb feleleteket igényeltek, leíró statisztikai módszerekkel elemeztem (átlag, gyakoriság). A 10., 12-14. kérdéseknél alkalmaztam a tematikus szövegelemzés technikáját: a válaszokban a visszatérő motívumokat induktív kódolást alkalmazva azonosítottam, majd a kódok rendszerezésével kategóriákat alakítottam ki és kiválasztottam azokat, amelyek a kutatás szempontjából relevánsak, amelyek mentén a válaszadók véleményei strukturálhatók voltak (Braun & Clarke, 2006).

A *kérdőívek* (5. és 6. számú mellékletek) felmérés, survey típusúak, egyrészt az interjúk eredményeit figyelembe véve, másrészt egy-egy *pilot study* lebonyolítását követően kerültek összeállításra és véglegesítésre. A próbafelmérést mindkét esetben a

célcsoportokhoz tartozó, részemről könnyen elérhető, kis méretű mintán végeztem el: a hallgatók esetében egy oktató kollégám 12 fős, utolsó szemeszteres csoportját, az igazgatók esetében pedig a tankerületünkhöz tartozó 10 iskola vezetőjét kértem meg a kérdőív-tervezetek kitöltésére. Visszajelzéseik alapján javítottam a kérdőívek technikai felépítését, átfogalmaztam egyes kérdéseket, illetve csökkentettem a számukat, másrészt néhány nyílt kérdés esetében a válaszadás módját „kötelező”-ről „fakultatív”-ra állítottam.

A pilot-ot követően véglegesített kérdőívek 4 *kérdéscsoportot* tartalmaznak. Az I. és a II. csoport kérdései az intézményre vonatkoznak, amelyben az igazgató vagy a hallgató dolgozik (típusa, elhelyezkedése, fenntartója, tanulólétszáma, gazdálkodása), illetve a kérdőív kitöltőjére (életkor, nem, vezetői tapasztalatok, a vezetői munkakör betöltésére vonatkozó jövőbeli szándék) - és bár a célcsoportokra szabva, de alapvetően azonosak mindkét kérdőívben.

A III. egységben a vezetőképzésről tettem fel kérdéseket. Ennek az egységnek az elemzésén alapul majd a képzésnek a felhasználói igényekkel való összhangjára, illetve hatékonyság-növelésének lehetőségeire vonatkozó, 1. és 2. kutatási kérdés megválaszolása. Bár a kérdések a III. részben is ugyanazokra a tartalmakra vonatkoznak a két kérdőívben, de az adott tartalmat más-más szempontból közelítik meg, ahogy ezt a 16. táblázat szemlélteti. A vezetők arra válaszoltak, mi segítené leginkább a felkészítésüket az igazgatói feladatok ellátására, a hallgatók pedig arra, mindezeket alkalmazzák-e a képzésben.

16. táblázat. A vezetőképzésre vonatkozó kérdések az igazgatói és a hallgatói kérdőívben

| <b>Kérdéscsoport</b>                                   | <b>Igazgatói kérdőív</b>                                                                                    | <b>Hallgatói kérdőív</b>                                                            |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A tanított ismeretekre vonatkozó kérdések</b>       | Mennyire szükséges az igazgatói tevékenysége ellátáshoz a felsorolt ismeretkörök elsajátítása?              | Milyen mértékben biztosította a képzés a felsorolt ismeretkörök elsajátítását?      |
| <b>A készségekre, képességekre vonatkozó kérdések</b>  | Mennyire szükségesek az igazgatói tevékenysége ellátásához a felsorolt készségek és képességek?             | Milyen mértékben fejlesztette a vezetőképzés a felsorolt készségeket, képességeket? |
| <b>Vezetői feladatok ellátására vonatkozó kérdések</b> | Mennyire okoz nehézséget - a vezetőképzés elvégzésének ellenére - a felsorolt igazgatói feladatok ellátása? | Mennyire készítette fel Önt a képzés a felsorolt igazgatói feladatok ellátására?    |
| <b>Módszertanra vonatkozó kérdések</b>                 | Milyen módszertani megoldásokat kellene alkalmazni a képzés során?                                          | Alkalmazták-e a felsorolt módszertani megoldásokat a képzés során?                  |



|                                               |                                                                                    |                                                                                         |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | Ön hogyan tartaná megfelelőnek az elmélet és a gyakorlat arányát?                  | A képzésen milyen arányban valósult meg az elmélet és a gyakorlat megoszlása?           |
| <b>Oktatás-szervezésre vonatkozó kérdések</b> | Milyen képzés-szervezési megoldást tart a legjobbnak a kontaktórák vonatkozásában? | Milyen képzés-szervezési megoldást alkalmaztak a kontaktórák vonatkozásában a képzésen? |

*Forrás: saját szerkesztés*

A IV. egység kérdései a vezetőképzés elvégzését követő további képzési szokásokra, szükségletre és igényekre irányulnak – a 3. és 4. kutatási kérdés megválaszolását segítik. Ebben a részben a hallgatók csak egy kérdést kaptak a további, folyamatos képzés szükségességéről. Az igazgatói kérdőív ennél részletesebben vizsgálja ezt a területet, további 15 kérdést tartalmaz: rákérdeztem jelenlegi lehetőségeik ismeretére, az igényelt képzés típusára, témájára, a képző személyére, valamint arra is, hogy milyen jellegű, milyen témájú képzéseken és miért vagy éppen miért nem vettek részt az igazgatók, illetve ezek mennyire járultak hozzá vezetői fejlődésükhöz és összességében mi a véleményük róla.

A fenti felépítésű igazgatói kérdőív összesen 45 db, míg a hallgatói 27 db kérdést tartalmaz, kitöltésének időigénye az igazgatói kérdőív esetében körülbelül 30, míg a hallgatói esetében 20 percre tehető. A kérdőívek jellemzően *zárt kérdésekből* állnak, melyek megfogalmazását az előzetesen lebonyolított interjúk és a pilot kutatás megítélésem szerint alaposan előkészítették. A *nyílt kérdések* aránya mindkét esetben eléri vagy meghaladja a 10%-ot, de ezek közül az egyik kérdőívben 2, a másikban pedig 3 kérdésnél kizárólag egy szám beírása lehetséges (az életkor, illetve a pedagógusként/igazgatóként eltöltött évek száma), illetve az igazgatói kérdőívben további 2 db, a hallgatóiban pedig 1 db nyílt kérdés megválaszolása opcionális volt.

A kérdőívek felépítését, illetve a kérdések típusát részletesen a 7. és a 8. számú melléklet, összegezve pedig a 17. számú táblázat tartalmazza.

17. táblázat. Az igazgatói és a hallgatói kérdőívek kérdéseinek és adatainak típusa

| A kérdések és az adatok típusa |                                 | Igazgatói kérdőív |      | Hallgatói kérdőív |     |
|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|------|-------------------|-----|
|                                |                                 | db                | %    | db                | %   |
| Nyílt végű kérdések            |                                 | 8                 | 18 % | 3                 | 11% |
| Zárt végű kérdések             | feleletválasztós (multi choice) | 23                | 51%  | 17                | 63% |
|                                | zárt kérdések<br>értékelő skála | 9                 | 20%  | 6                 | 22% |

|                        |                                    |              |     |              |       |
|------------------------|------------------------------------|--------------|-----|--------------|-------|
|                        | dichotóm vagy egyszerű zárt kérdés | 5            | 11% | 1            | 4%    |
| <b>Összesen</b>        |                                    | <b>45 db</b> |     | <b>27 db</b> |       |
| Szöveges válasz        |                                    | 5            | 11% | 1            | 4%    |
| Nominális mérési szint |                                    | 23           | 51% | 15           | 55,5% |
| Ordinális mérési szint |                                    | 12           | 27% | 9            | 33%   |
| Arány/intervallumskála |                                    | 5            | 11% | 2            | 7,5%  |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 17. számú táblázat adataiból kiderül, hogy a zárt kérdések legnagyobb része – több mint fele - *feleletválasztásos* (multi choice), azaz a választáshoz kettőnél több lehetőség állt a kitöltő rendelkezésére. Meghatározóan egy válasz kiválasztására kértem a válaszadókat, tehát összetett zárt kérdéseket tettem fel, a több választ is megengedő, úgynevezett szabadon választható zárt kérdések száma minimális a kérdőívekben (az igazgatói kérdőívben 4 db; a hallgatóiban 2 db). A zárt végű kérdések második legnagyobb csoportját a *skála típusú kérdések* alkotják, mindkét kérdőívben egyenlő mennyiségben, a kérdések ötöde tartozik ehhez a típushoz. Hat fokozatú skálát használtam, elkerülve ezzel a közömbös válaszok adásának lehetőségét (a szakirodalom szerinti kényszerválasztást alkalmazva – Csíkos, 2020). A skála két szélső fokozatát neveztem meg: „1” - legkevésbé, „6” - leginkább, a közbűlső fokozatok értelmezését a kitöltőkre bízam. A zárt kérdéseken belül a harmadik csoportot a *dichotóm* kérdések alkotják, melyek esetében összesen két lehetőség közül lehet választani, pl.: férfi/nő; igen/nem. Ilyen típusú kérdésből van a legkevesebb a kérdőívekben.

A 17. számú táblázat tartalmazza még a kérdések alapján rendelkezésre álló adatok mérési szintjét. A kutatómódszertan háromféle mérési szintet különböztet meg: a nominális, az ordinális és az intervallum/arányskála mérési szinteket (Héra & Ligeti, 2005; Boncz, 2015; Németh 2016; Csíkos, 2020). Az adatok elemzése során meghatározóan alacsony, elsősorban nominális és ordinális mérési szintű változókkal dolgoztam, mindkét esetben ilyen típusú adatok teszik ki a 80%-90%-át a válaszoknak. Így statisztikai elemzés szempontjából is olyan műveletet alkalmaztam, mely alacsony szintű változókkal elvégezhető.

A kérdőíveket elektronikusan, google űrlap formájában küldtem meg az igazgatóknak - minden esetben az Oktatási Hivatal már meghivatkozott adatbázisában szereplő székhelyintézmény hivatalos e-mail címére, 2023. június 06. és 12. között. A

hallgatói kérdőíveket 2023. június 05. és június 06. között juttattam el azon felsőoktatási intézmények részére, amelyekben utolsó évfolyamos, vezetőképzésben részt vevő hallgató volt. A kérdőíveket a [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu) felvételi tájékoztatóban szereplő, az adott képzéssel foglalkozó kontakt e-mail címére küldtem. A kitöltésre mindkét esetben 2023. július 05-ig volt lehetőség.

A kérdőívre adott válaszok számszerűsítését, kiértékelését egyrészt leíró statisztikai módszerekkel (elsősorban gyakoriság, középértékek, szóródási mutatók, eloszlás), az excel program segítségével végeztem el. Az elemzés célja ebben az esetben az adatok összegzése és a minta legfontosabb jellemzőinek kiemelése volt. A kérdőív felépítése – az igazgatói és a hallgatói változat párhuzamos struktúrája – lehetőséget biztosított az adatok összehasonlítására, ezzel támogatva az eredmények értelmezését és a következtetések levonását.

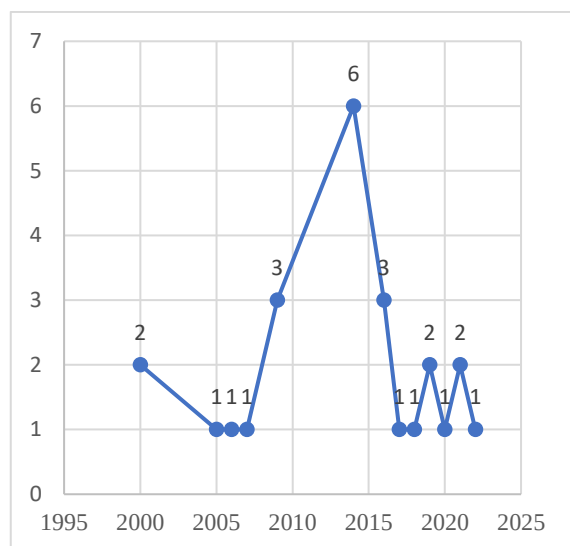
Az adatok közötti összefüggések mélyebb feltárása érdekében kereszttábla-elemzést alkalmaztam, amely a nominális és ordinális változók kategóriái közötti kapcsolat vizsgálatát tette lehetővé. A kereszttábla-elemzéseket az IBM SPSS Statistics szoftver segítségével végeztem el. Az eredményeket nemcsak szövegesen foglaltam össze, hanem vizuális eszközöket is alkalmaztam: táblázatok és diagramok segítségével tettem áttekinthetőbbé az adatokat és az azokból levont következtetéseket. A vizualizáció célja az eloszlási mintázatok, a válaszok gyakorisági megoszlásának, valamint a csoportok közötti hasonlóságok és különbségek könnyebb értelmezése volt.

## 4. A kutatás eredményeinek bemutatása

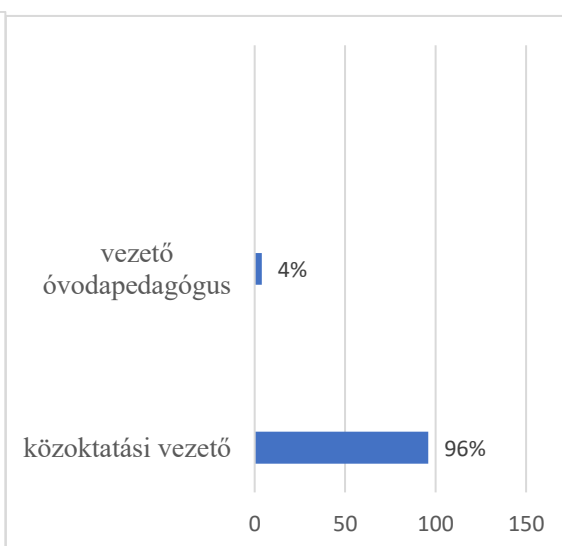
### 4.1. Az interjúk eredménye

Az interjúk egyrészt abból a célból készültek, hogy benyomásokat adjanak a felkészítő képzésre vonatkozó igazgatói véleményekről, valamint a további képzés gyakorlatáról és az ezzel kapcsolatos igényekről, de alapvető szerepük az volt, hogy segítségükkel az empirikus kutatás hipotéziseit meghatározzam.

A fenti célok megvalósításához a 25 fő interjúalany összetétele megfelelő alapot biztosított. Az interjúalanyok ugyanis egyrészt minden típusú intézményt és fenntartást (állami, önkormányzati és egyéb) képviseltek: közel a fele óvodában, harmada általános iskolában (ezen intézményekből került ki a megkérdezettek 80%-a), míg 7, illetve 8%-uk művészeti iskolában vagy gimnáziumban lát el igazgatói feladatot, a kollégiumvezetői arány 3% volt. Másrészt a legtöbben, közel kétharmaduk az interjú felvételének időpontjához, 2022 őszéhez viszonyítva 10 éven belül végezte el az igazgatói feladatra felkészítő képzést (26. ábra). Ennek minden bizonnyal az a magyarázata, hogy 2013. január 1-jétől lett az igazgatói szakképzettség megszerzése a vezetői megbízás feltétele. Az általános képzés-választási szokásokkal összhangban (ld. 12. ábra) az interjúalanyok 96%-a is a közoktatási vezetőképzést végezte el (27. ábra), távoktatási munkarendben.



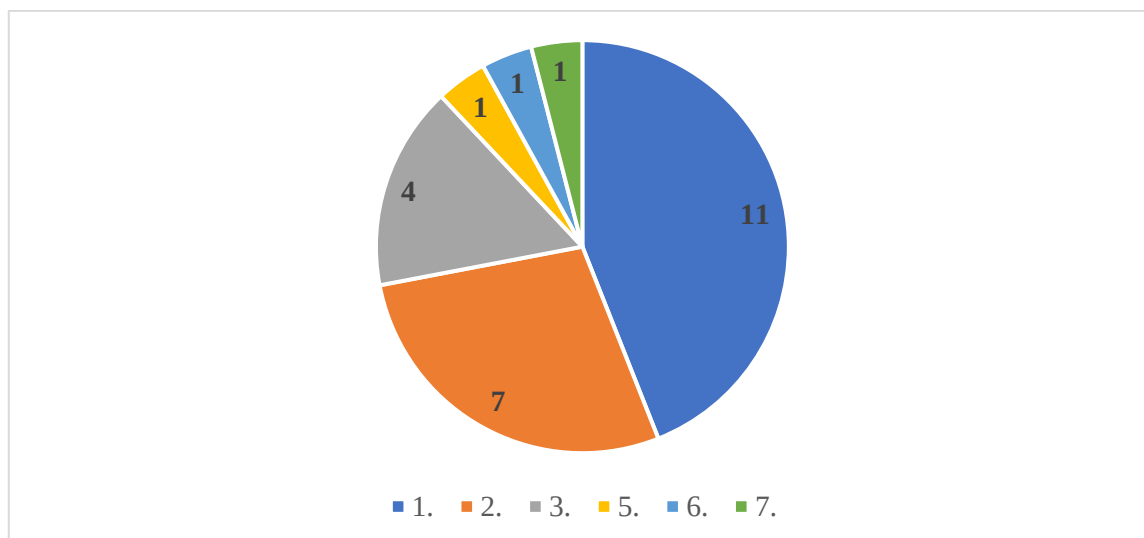
26. ábra. Az interjúalanyok végzésének éve



27. ábra. Az interjúalanyok által elvégzett képzés

Forrás: saját szerkesztés

A további képzésről, pedig azért tudtak adekvát módon véleményt nyilvánítani, mert az interjúalanyok több mint fele (56%-a) a második vagy a harmadik, sőt egy-egy fő az 5., 6., 7. igazgatói ciklusát tölti. A felkészítő képzést követő képzési gyakorlatról, igényről több mint ötéves vezetői gyakorlat birtokában így hitelesen tudtak nyilatkozni.



28. ábra. Az interjúalanyok vezetői ciklusainak száma  
Forrás: saját szerkesztés

#### 4.1.1. Az interjúalanyok véleménye a vezetőképzés megfelelőségéről, hatékonyságáról és fejlesztésének irányairól

Arra a kérdésre, hogy a vezetőképzés mennyire érte el a célját és készítette fel az igazgatói feladatok ellátására – a kérdést 1-től 10-ig terjedő skálán értékelve, melyből az 1- a legkevésbé, a 10 - a leginkább – az interjúalanyok összességében átlagosan 7,8 pontot adtak. Az egyes vezetői tevékenységterületek külön-külön történő értékeléseit összesítve pedig 7,1 pontos statisztikai átlagot kapunk.

18. táblázat. A felkészítés hatékonysága és az ellátás gyakorisága vezetői tevékenységterületenként

| Az igazgatói tevékenység területei                                                             | A felkészítés hatékonysága | A tevékenység ellátásának gyakorisága |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Az intézmény törvényes, jogszerű működésének biztosítása, tanügy/igazgatási feladatok ellátása | 7,9                        | 8,8                                   |

|                                                    |            |             |
|----------------------------------------------------|------------|-------------|
| Humánerőforrás gazdálkodás, személyügyi feladatok  | 7,6        | 8,1         |
| Stratégiai szemlélet, stratégia-alkotás            | 7,4        | 7,9         |
| Pedagógiai, szakmai vezetés                        | 7,3        | 8,1         |
| Az intézményi működés megszervezése, szabályozása  | 6,9        | 7,4         |
| Szervezetfejlesztés, változáskezelés               | 6,9        | 7,7         |
| Intézményképviselő, kapcsolattartás, együttműködés | 6,8        | 7,9         |
| Tárgyi és anyagi erőforrásokkal való gazdálkodás   | 6,2        | 7,5         |
| <b>Összesen</b>                                    | <b>7,1</b> | <b>n.r.</b> |

*Forrás: saját szerkesztés*

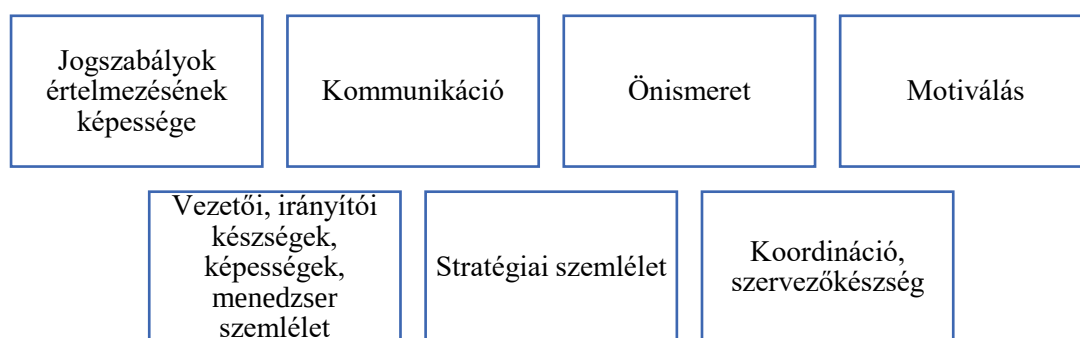
A 18. számú táblázat alapján megállapítható, hogy az egyes tevékenységterületekre vonatkozó felkészítés hatékonysága alapvetően párhuzamot mutat a tevékenységterületek azon rangsorával, mely az igazgatói feladatok előfordulási gyakorisága szerint állítható össze. A leghatékonyabb a felkészítés (átlag feletti értékelések) és a legtöbbször végzett tevékenység-körök: a törvényes, jogszerű működés biztosítása, a tanügy-igazgatási feladatok ellátása; a személyügyi munka; a stratégia-alkotás; valamint a pedagógiai, szakmai vezetés. Többen kiemelték, hogy a legalaposabb felkészítést a jogszabályok megismerésének, alkalmazásának terén kapták, sőt a legjobban fejlesztett készségek közé is a jogszabályok értelmezését sorolták.

Az intézményi működési megszervezése, szabályozása; a szervezetfejlesztés; valamint az intézményképviselő, kapcsolattartás, együttműködés területek nagyjából egyforma megítélésűek és a felkészítés szempontjából valamivel átlag alatt helyezkednek el. Az igazgatók mindennapi munkájában azonban különösen az utolsó kettő gyakran előfordul. Az interjúalanyok azonban a koordinációt, a szervezőkészséget, valamint a kommunikációt a képzés által a leginkább fejlesztett készségek közé sorolták (ld. 29. ábra), tehát minden bizonnyal fordítanak kellő figyelmet ezekre a területekre is a képzésen.

A felkészítés a tárgyi és anyagi erőforrásokkal való gazdálkodásra viszont szignifikánsan alacsonyabb átlagpontoszámot kapott a többi tevékenységi körhöz képest. Bár nem tartozik a leggyakrabban ellátott feladatok közé (hiszen az igazgatók jelentős

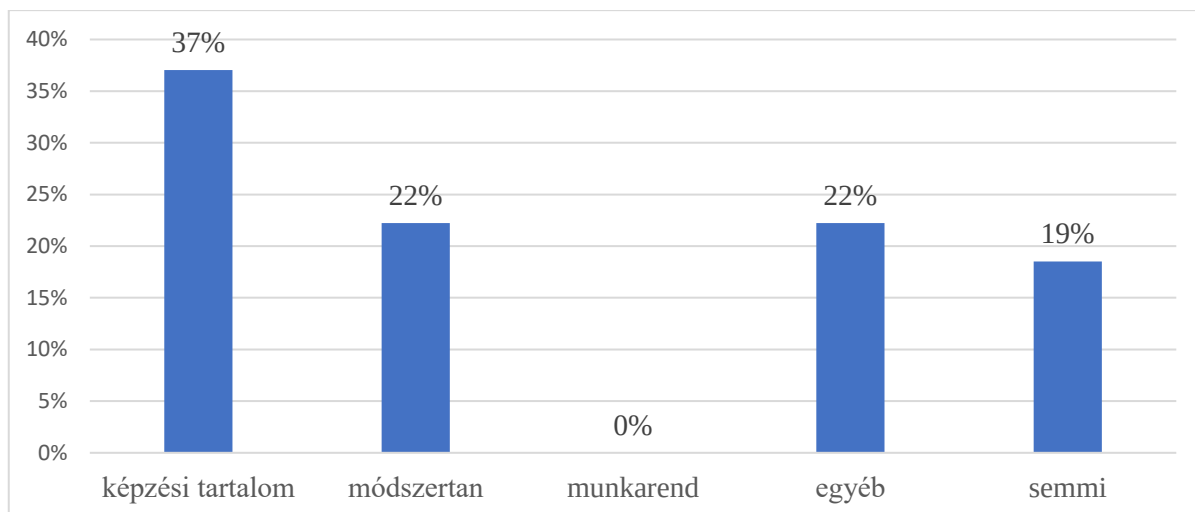
része nem önálló gazdálkodású intézményt vezet), de minden bizonnyal a képzésen nagyobb figyelmet kell majd erre a területre fordítani.

A tevékenységterületek megítélésével összhangban vannak azok a készségek és képességek, melyeket az interjúalanyok szerint leginkább fejleszt a képzés (29. ábra). Ugyan néhány válasz alapján általánosítható következtetéseket nem lehet levonni, de az interjúk alapján feltételezhető, hogy bár minden igazgatói funkcióra felkészít a képzés, de kiemelten az adminisztratív és talán legkevésbé a menedzseri funkció ellátására.



29. ábra. Az interjúalanyok szerint a képzésen leginkább fejlesztett képességek, készségek  
*Forrás: saját szerkesztés*

A felkészítés hatékonyságának fokozása érdekében tett módosítási javaslatok felméréséhez a tartalomelemzés módszerével a következő kategóriákat alakítottam ki: képzési tartalom, ismeretanyag, képesség, készség, módszertan, munkarend és egyéb kategória. Az interjúalanyok közel 20%-a nem változtatna semmit a képzésen, körülbelül ugyanennyien „egyéb” kategóriába sorolható választ adtak, míg közel 60%-uk javasol módosítást: kétharmaduk a képzési tartalmat, harmaduk a módszertant érintően (30. ábra).



30. ábra. Az interjúalanyoknak a képzés módosítására vonatkozó javaslatai  
*Forrás: saját szerkesztés*

A *képzési tartalom* módosítását azért ajánlják, hogy az ismeretanyag gyakorlatorientáltabb legyen és egyenlő hangsúlyt kapjanak a különböző intézménytípusok, illetve többen említették, hogy jobban fókuszáljon a képzés olyan témákra, mint a gazdálkodás, a változások, az aktualitások értelmezése, illetve mérések elemzése, felhasználása, valamint az elektronikus oktatási és adminisztrációs adatbázisok kezelése.

Szintén nagyobb odafigyelést igényelnének a 31. ábrán látható készségek és képességek fejlesztése, melyek közül a konfliktuskezelést különösen sokan említették.



31. ábra. Az interjúalanyok szerint a képzésen kevésbé fejlesztett képességek, készségek  
*Forrás: saját szerkesztés*



Az alkalmazott *módszertani megoldásokon*, amellett, hogy többet kifejezetten célravezetőnek tartanak, szintén javasolnak módosítást.

19. táblázat. Az interjúalanyok véleménye a képzésen alkalmazott módszertani megoldásokról

| <b>A legcélravezetőbb módszertani megoldások</b> | <b>A kevésbé célravezető módszertani megoldások</b> |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| tréning                                          | előadás                                             |
| jó gyakorlatok megosztása                        | magyarázat                                          |
| esettanulmány                                    | intézménylátogatás                                  |
| gyakorlat                                        | személyre szóló feladat                             |
| megbeszélés                                      | írásos otthoni feladat                              |
| csoportmunka                                     | on-line foglalkozás                                 |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 19. táblázat adataiból kiderül, hogy a legjobb megoldások az igazgatók szerint az aktivitáson, a hallgatói bevonáson, az együttműködésen, a jó gyakorlatok és tapasztalatok megosztásán, valamint a csoportos problémamegoldáson alapuló módszerek voltak, különösen sokan említették a tréninget. Kevésbé jónak a hagyományos, frontális módszertanra épülőket, illetve az egyéni munkát igénylőket tartották, kevesebb előadás, magyarázat javasolt az igazgatók részéről. Az interjúalanyok nyilatkozatai:

*„Azt kiemelném, hogy a háromnapos tréningek - bennük előadások, csoportfoglalkozások, megbeszélések, gyakorlatok, sőt vizsga is (Siófokon) - nagyon intenzívek voltak, az alatt a pár nap alatt is rengeteg ismeretet szereztünk. Bizonyára nagyon költséges.”*

*„A konzultációk alkalmával, illetve a képzés során a tréningek szolgáltatták a legtöbb alkalmat a tapasztalatcserére, az ismeretek elmélyítését, a tanultak alkalmazását a tréningek segítették a legjobban. Több oldalról is megközelíthető volt egy adott kérdéskör. Szívesen részt vettem volna több tréningen még akkor is, ha on-line volt megszervezve.”*

*„Hatékonyabbnak véltem a csoportmunkában történő tananyagfeldolgozást, a megbeszéléseket és a jó gyakorlatok megosztását, mivel a tapasztalatok megosztása nagyban hozzájárult ahhoz, hogy az ismereteket a gyakorlati tevékenységek során sajátíthassuk el.”*

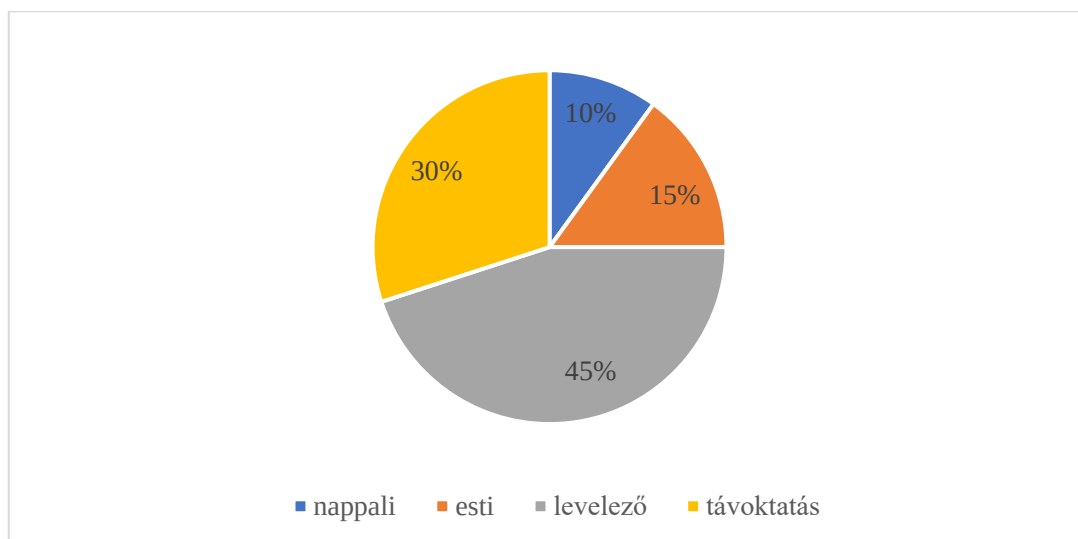
Érdekes, hogy az igazgatók az on-line formát a kevésbé célravezető módszertani megoldások közé sorolták, illetve ennél a személyes jelenléttel tartott foglalkozásokat többre értékelték. Az on-line oktatás nagymértékű megjelenése a felsőoktatásban (ugyanúgy mint a köznevelésben és a szakképzésben) egyértelműen a Covid járvány kitöréséhez kapcsolható, a világ felsőoktatási piacának ugyanis mindössze 2%-át tette ki a vírus előtt ez a fajta oktatási forma (Gonda, 2020). Mind hazai, mind nemzetközi szinten számos kutatás készült a Covid-19 világjárvány felsőoktatásra gyakorolt hatásának vizsgálatáról (Daad.de, 2020; Deés, 2020; Ősz, 2020; Rajcsányi & Bacsa, 2020; Sipos et al. 2020), melyekből kiderül, hogy az átállás során könnyebb volt azoknak a helyzete, akik nem nappali tagozaton tanultak és tanítottak. A nappalisok esetében ugyanis az e-learning rendszerek alkalmazása a Covid előtti időszakban 20% alatti értéket mutatott (Ősz, 2020), míg az egyéb (levelező, esti és távoktatásos) munkarendben tanulók, akik jellemzően munka mellett képzik magukat, már a vírus előtt is jelentős mértékben használtak és alkalmaztak e-learning tananyagot és on-line módszereket (Benedek, 2023b).

Az interjúalanyok sem nappali, hanem jellemzően távoktatásos munkarendű képzésben vettek részt, ráadásul a blended, valamint az on-line formák alkalmazása a vezetőképzésben, külföldön és nálunk is, kezdenek általános gyakorlattá válni. Az igazgatók idegenkedése az on-line formától, elmondásuk szerint, nem azzal magyarázható, hogy elzárkóznának egy általuk megszokott, a képzéstípusra tulajdonképpen jellemző oktatási módszertől, hanem azzal, hogy nem akarnak teljes mértékben lemondani arról a minimális személyes jelenlétről, a tananyag értelmezését és a kapcsolatépítést lehetővé tevő humán interakcióról, amely számukra kizárólag a konzultációs foglalkozásokra korlátozódik. Erről így nyilatkozik az egyik interjúalany:

*„Úgy gondolom, nem elég az on-line módja a képzésnek, szükséges a személyes találkozás mind az előadókkal, konzulenssel, mind a csoport többi tagjával. Még a foglalkozások közötti szünetekben is sok mindenről informálhatják egymást a résztvevők.”*

A képzés munkarendjén bár egyetlen megkérdezett sem változtatna, és valóban a legtöbb igazgató a levelező, a távoktatásos és az esti formát preferálja, mégis a megkérdezettek 10%-a a nappali oktatást javasolja (32. ábra), annak ellenére, hogy egyikük sem ebben a formában végezte el a képzést. Előfordulhat, hogy a nappali

munkarendet ajánlók ezzel - az előbb tárgyaltakra visszautalva - a képzés kizárólag on-line formában történő megszervezésével kapcsolatos ellenérzésüket fejezték ki.



32. ábra. Az interjúalanyok által a képzés lebonyolítására javasolt munkarend  
Forrás: saját szerkesztés

Az „*egyéb*” kategóriába sorolt válaszok esetében nem nyilatkoztak egyértelműen az igazgatók arról, hogy javasolnak-e változást. Néhány idézet ebből a csoportból:

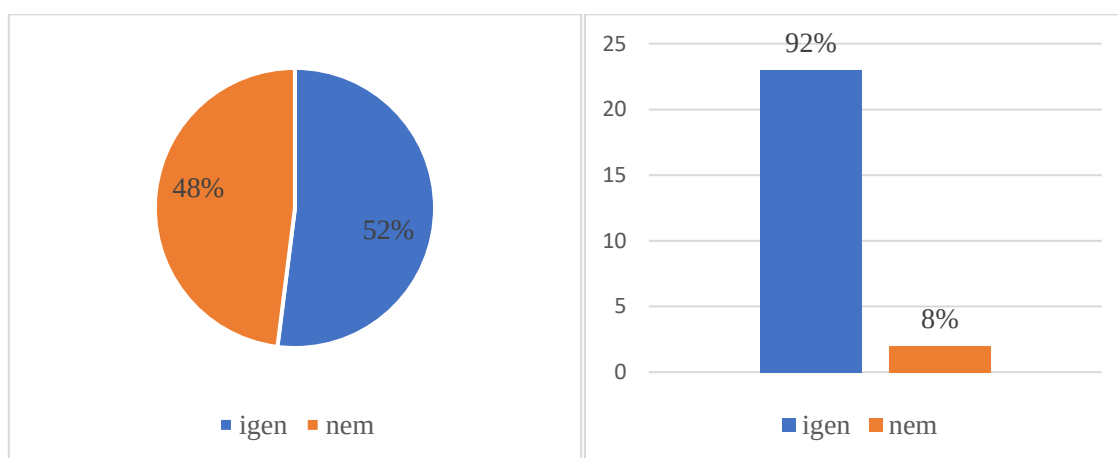
*„Véleményem szerint a képzés teljes mértékben betöltötte a szerepét, a vezetői tevékenységem minőségét egyéb tényezők befolyásolják.”*

*„Mivel én 22 éve végeztem el a képzést, ami akkor számomra nagyon hasznos volt, nagyon sokat kaptam minden területen, feltételezem, hogy azóta változott módszertanilag is, tartalmilag is a program. Azért nem tudok konkrét javaslattal élni, mert nincs ismeretem arról, hogy milyen jelenleg a képzés.”*

*„Az általam végzett vezetőképzés akkor, abban az időben megfelelő volt és sokat segített a vezetői munkám során. Nyilván az ott tanultak már sok területen elavultak, szükséges a tananyag jelen kornak megfelelő modernizálása. Hatalmas segítség volt még a tanulmányok végzése során kialakult kapcsolati tőke, mely hosszú évekig megmaradt, segítettük, támogattuk egymást.”*

#### 4.1.2. A további vezetői képzésre vonatkozó szokások és igények

Az igazgatói feladatra felkészítő képzés elvégzése óta az interjúalanyok körülbelül fele vett részt vezetőknek szóló képzésen (33. ábra). Ugyanakkor ennél jóval többen, 92%-a a megkérdezetteknek nyilatkozott úgy, hogy szükség van az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően további képzésre (34. ábra). Sőt miután a „nem”-mel felelők kifejtették válaszuk okát (közeli nyugdíj, illetve a vezetői megbízás hamarosan lejár, új pályázási szándék nélkül), tulajdonképpen fogalmazhatnánk úgy is, hogy valamennyi „aktív” igazgató egyöntetűen igényli, hogy folyamatosan vegyen részt vezetőknek szóló képzésen.



33. ábra. További vezetői képzésen résztvevők aránya

34. ábra. A további képzés iránti igény

Forrás: saját szerkesztés

A további vezetői képzést elvégző 13 fő körülbelül harmada vagy „klasszikus” vezetőképzésen („köznevelési mestervezető” képzés, „korszerű iskolavezetés”, „korszerű óvodavezetés”, „a korszerű vezetők kelléktára”, „hatékony vezető a 21. században”) vagy vezetői szakmai napon vett részt, illetve szervezetfejlesztés, munkajog, tanügyigazgatás, valamint projektmenedzsment témákban képezte magát. Az igazgatók közel fele – szinte egyenlő megoszlásban – „kényszerből” képezte magát: vagy új feladatra, a tanfelügyeletre és a minősítésre készült fel további képzés keretében, vagy a költségvetési szervek vezetőinek kötelező, a NAV által szervezett ÁBPE képzésen, illetve egyéb gazdálkodási témájú képzésen vett részt. Az érintett interjúalanyok kevesebb mint ötöde pedig nem egyértelműen a vezetői munkához köthető, hanem inkább általánosan pedagógusoknak szóló, egyéb témájú, szakmai-módszertani képzésen vett részt (konstruktív pedagógia; felkészülés a három éves kortól kötelező óvodai nevelésre; a

gyermek fejlődésére kidolgozott kérdőív alkalmazása az óvodában; szaktanácsadói minikurzus; SNI feladat ellátása az óvodában, stb.).

Az a 12 fő, akik nem vettek részt vezetői képzésen, ennek okaként elsősorban az idő hiányát, vagy a munkahelyen kialakult valamilyen sajátos helyzetet, kiemelten az ottani erős leterheltséget nevezték meg. Kevesebben bár, de nyilatkoztak úgy is, hogy nem találtak megfelelő témájú képzést, vagy a pandémia hiúsította meg a képzés megvalósítását, illetve „friss” vezetőként még nem kerítették rá sort. Egy interjúalany a képzés magas díját, egy másik sajátos családi helyzetét (kisgyermek születése) említette mint akadályozó tényezőt. Néhány példa a válaszokból:

*„Nem vettem részt továbbképzésen, mert egyrészt nem volt számomra megfelelő téma, másrészt nem tudtam időt szakítani rá.”*

*„A megfelelő kurzus és idő híján. Nem találtam nekem megfelelő képzést. A művészeti iskolákról igen kevés szó esik. Főként az önállóakról. Ilyen nem is nagyon létezik már. Túl speciális területen kell dolgoznom, és túlságosan sokat, ahhoz, hogy ilyennel foglalkozzak, ami a munkaidőmből vesz el, és nem ad hozzá a munkámhoz.”*

*„2020 augusztusában kaptam kézhez a kinevezést, ekkor már javában tombolt a pandémia, és az ezekhez társuló karantén időszakok. A járványhelyzet lecsillapodásával az idei év elején súlyos menekült-válság kezdődött el, amelyben az általam vezetett intézmény befogadóhelyként részt vállalt az ukrainai menekültek ellátásában. Ennek intézményi szervezése és lebonyolításának vezetése mellett nem igazán fért bele más elfoglaltság.”*

*„Munkahelyemen kialakult munkaerőhiány (szakember hiány) és túlterheltség okozta időhiány miatt.”*

*„Kis intézménynek vagyok a vezetője, két csoport. Itt nehezen valósítható meg az, hogy nem tartózkodom a csoportban két óránál többet. Sok a nehezen kezelhető gyermek és szükség van arra, hogy a csoportban bent legyen mindkét óvodapedagógus a differenciálások és az egyéni, illetve csoportos fejlesztések esetében.”*

*„Nem vettem még részt vezetőfejlesztési továbbképzésen, mert még csak pár hónapja vagyok vezető.”*

*„Az intézmény mérete és összetettsége, valamint az önálló gazdálkodással, beruházásokkal kapcsolatos teendők mellett nem volt erre lehetőségem.”*

Arra a kérdésre, hogy milyen képzést választanának szívesen, a legtöbb igazgató azt a választ adta, hogy a változások, aktualitások követése céljából venne leginkább részt képzésen – elsősorban a jogi szabályozás módosulásának megismerése, illetve új feladat (minősítés, tanfelügyelet, önértékelés) megfelelő ellátása miatt. A második leggyakrabban említett terület a humánerőforrás kezelése, menedzselése, munkaügy volt, valamint többen említették igényelt témaként a vezetéslelektant, a vezetői hatékonyságot és a konfliktuskezelést. Egy-egy igazgató vetette fel az intézményi alapidokumentumok, a projekt, a gazdálkodás-pénzügy, illetve a művészetoktatás tárgyköreit. Néhány idézet az interjúalanyoktól:

*„Az önértékelés típusainak megszervezéséről, lebonyolításáról és kiemelten ezek informatikai felületen való rögzítéséről, vagy akár a tanfelügyeleti ellenőrzések menetéről, az oktatás területén megjelenő aktualitásokról.”*

*„A pedagógus hivatás elengedhetetlen szükséglete az élethosszig tartó tanulás. Vezetőként jó példával kell előljárnunk és a képzési kötelezettség is vonatkozik ugyan úgy ránk is. Vezetőként a belső ellenőrzések, tanfelügyeletek lebonyolításával, minősítéssel kapcsolatos képzéseket preferálok.”*

*„Igen szükségesek ezek a továbbképzések, az oktatásban és máshol is folyamatos változások tapasztalhatók, nehéz követni a változásokat.”*

*„Folyamatosan változó jogi környezet miatt szükséges az ismeretek megújítása.”*

*„Egyre nagyobb probléma a humánerőforrás menedzselése, így ezen a területen is hasznosnak tartanék képzést. Folyamatos megújulás, új motiváló feladatok a munkatársaknak, egyenlő terhelés megteremtése.”*

*„Tavasszal ismét megpróbálok jelentkezni, hogy korszerű vezetői ismeretekkel és jó gyakorlatokkal bővísem a tudásomat.”*

*„Szükségesnek vélem, mivel az oktatásban (is) folyamatos változások tapasztalhatók, a naprakész tudás elengedhetetlen.”*

Az igazgatók egy része a képzés formájára is kitért válaszában: a tréninget, a távoktatásos formákat, a hétvégi fél napos workshop-okat, a levelező és az on-line formákat egyaránt preferálták.

#### **4.1.3. Egyéni vélemények az igazgatók felkészítéséről és további képzéséről**

Az interjú utolsó részében arra kértem az igazgatókat, hogy mondják el véleményüket arról, mi segítené hatékonyan a vezetői tevékenységre való felkészülésüket, illetve a későbbiekben a vezetői tevékenységük ellátását. A válaszokból megállapítható, hogy az igazgatók többsége alapvetően elégedett a *vezetői munkára felkészítő képzéssel*, úgy látják az megfelelő alapot ad a tevékenység megkezdéséhez:

*„A közoktatási vezető képzés során kapott alapok után szerintem a vezetők képesek elvégezni a feladatukat.”*

*„A képzést teljesen megfelelőnek találtam, szerintem maximálisan támogatta a vezetői tevékenységre való felkészülést. Minden előadó, gyakorlatvezető az elméleti ismeretek mellett segítette az aktuális kérdések, problémák megválaszolását.”*

*„A vezetői feladatok ellátásához szükséges elméleti felkészítés a vezetőképzésen teljeskörűen megvalósul.”*

*„Kezdő vezetőként nagy segítség volt az ELTE vezetőképzésén megszerzett tudás. Szerintem minden kezdő vezetőnek szüksége van erre. Az itt kapott kapcsolati rendszer, háló szintén nagy segítség a továbbiakban: van kit megkérdezni, tanácsot kérni, ha bizonytalanok vagyunk valamiben.”*

*„Szerintem alapos képzést kaptunk, ami minden területet lefedett. Problémáinkat megbeszélhettük és tanácsokat kaptunk.”*

Módosítást tulajdonképpen két területen fogalmaznak meg: több gyakorlatra lenne szükség, illetve jobban figyelembe kellene venni az egyes intézménytípusokra vonatkozó specialitásokat. A gyakorlattal kapcsolatban a következőket mondták:

*„A gyakorlati képzésre nagyobb hangsúlyt fektetnék, a jó gyakorlatok, esetmegbeszélések több információt adnak, mint bármelyik előadás.”*

*„A gyakorlatokat tartom a legfontosabbnak. A mindennapi rutin bemutatását, az azonnali beavatkozásokra való felkészítés hasznos lenne.”*

*„A leendő vezetőket vagy vezetői pályájuk első éveiben lévőket mindenképpen az segíti, ha az elméleti ismeretek mellett azok gyakorlatba való áthelyezésére is van módjuk. Az előadó vagy saját vagy csoporttárs által hozott példák, esetek megbeszélésével, elemzésével, megoldási javaslatokkal, esetleg helyzetgyakorlatokkal lehet még jobban a készségeket fejleszteni.”*

*„A konzultációk alkalmával mindenképpen a tapasztalatcserék, a jó gyakorlatok ismertetése és az esetmegbeszélések nagy jelentőséggel bírnak.”*

*„Több gyakorlattal, tréninggel hatékonyabban felkészülhetnének a hallgatók.”*

*„Azt gondolom, hogy a vezetői tevékenységre való felkészítést hatékonyabban segítené, ha több gyakorlati példa és intézménylátogatás lenne.”*

*„Én a gyakorlati részét hiányoltam inkább, mert elméletben rengeteg ismeretet kaphattunk a tanár úrtól. És példákat is hozott, de én a konkrét feladatokat szívesen megnéztem, meghallgattam volna. A napi feladatok ellátására, dokumentációk, ellenőrzések és hasonlók vezetésére, felkészülésére.”*

*„A tanügyi dokumentumok elkészítésébe beletanul az ember, de a konfliktus-, és változáskezelések módszertanát tréningek, vagyis gyakorlat útján hatékony megtanulni.”*

Az intézménytípus szerinti specialitások figyelembe vételének a fontossága a következőképpen jelent meg a válaszokban:

*„Én személy szerint nagyon szerettem a képzést, az oktatót és a hallgató társakat. Sokat segített, de általánosságban az iskola volt hangsúlyos. Az óvodára, amit tudtunk és kaptunk segítséget hozzá, átvettük az érintett hallgató társakkal. Ebben inkább a tapasztalatok és egymás intézményében való alkalmazások adtak alapot.”*



*„Úgy gondolom, hogy az óvodákkal kapcsolatban több és konkrétabb is lehetne a tananyag, mert szerintem túl részletesen foglalkoztunk a többi intézménytípussal.”*

A további képzéssel kapcsolatban elsősorban a rendszeresség és a tapasztalatcsere fontossága merült fel:

*„Pár hónapos tapasztalatom alapján nekem nagy segítséget jelentene, ha a városban lévő összes intézményvezető évente megbeszélést tartana, különféle eseteket megbeszélhetne.”*

*„Sokat tanulhatunk egymástól, így jó ötlet lenne már gyakorló vezetőktől (ugyanazon területen) műhelymunkák keretében tanulni, tudásmegosztással saját jógyakorlataik, tapasztalataik átadásával.”*

*„Később hatékony segítséget jelentenek a hivatalos tanév előtti tájékoztatók az aktuális feladatokról, jogszabályi változásokról. Ezen alkalmakkor egymással is megoszthatók a jó gyakorlatok.”*

*„A későbbiekben fontosnak vélem az intézményvezetők közötti szorosabb együttműködést, kommunikációt, egymás segítségét, tapasztalatcserét. Ez történhet akár félévente, évente.”*

Témaként a fentiekben már részletezettek köszönnek újra vissza: aktuálisok (elsősorban jogszabályi változások) nyomonkövetése, humánerőforrás gazdálkodás, készségfejlesztés és konfliktuskezelés merült fel a válaszokban:

*„Természetesen a vezető feladata a folyamatos önképzés, hiszen viharos sebeséggel változnak a jogszabályok, emiatt gyakran már-már követhetetlenek az események, azaz amit megtanulunk a képzésen az a végére már elavulttá válik, ezért örömteli lenne, ha mondjuk évente lenne egy tudás frissítő, vagy ahogy már említettem kompetencia elmélyítő képzés.”*

*„A későbbiekben a vezetői tevékenység ellátását olyan konferenciákkal segíthetnék, amelyekkel aktuális kérdéseket magyaráznak, jogszabályokat értelmeznek, a vezetők egyéni, napi problémáikra kaphatnának választ.”*

*„A mai világban talán a legfontosabb lenne megtanítani a vezetőknek a saját egészségük megóvásának technikáit, a*

*konfliktuskezelést. ... A hatékony kommunikáció megtanítása elengedhetetlen. Erre lennének jók a tréningek, jó gyakorlatok.”*

*„Kellenének olyan technikák is, mellyel a kezdő pedagógusokat, fiatal dolgozókat motiválni lehetne. Számomra a vezetői feladatok ellátásában legnehezebb a humánerőforrás kezelése és a feladatok delegálása.”*

Az igazgatók igényként fogalmazták meg a hospitálás, mentorálás lehetőségét is:

*„Személyes meglátásom szerint szükség van speciális, know how-ok átadására, hatásos konferenciákra, esetlegesen mentori háló működtetésére...”*

*„Javaslom, hogy a hallgatók vegyenek részt hospitálásokon vezetők mellett. Ezeken a gyakorlati napokon a „gyakorlat irányító” vezető engedjen betekintést a közoktatásvezető hallgatónak a mindennapi munkájába. Konkrét példákon keresztül adja át személyes tapasztalatait egy-egy intézményirányítási feladat megoldásában. Intézményvezetői kompetenciáit mutassa be a hallgatónak. Mentorálja a hallgatót.”*

Az egyik igazgató a vezetői utánpótlás kérdését is – véleményem szerint megfontolandó javaslatot téve – felvetette:

*„Szerintem jó lenne, ha valaki, aki vezetői feladatok átvételére készül, az elődje napi munkájába, már az átvételt megelőző tanévben, be tudjon kapcsolódni. Például úgy, hogy akár heti 1-2 órakedvezményt kaphasson azért, hogy a vezető mellett a fontosabb (gyakorlati) dolgokba belelásson, és majd sikeresen át tudja venni (pl. statisztika, közzétételi lista, szabályzók, KIR adatok aktualizálása, munkaköri leírások elkészítése, tantárgyfelosztás elkészítése, feltöltése, beiskolázási teendők stb...). Ezzel a vezetőváltás zökkenőmentesebb lehetne.”*

Érdekes javaslat hangzott el az egyik igazgatótól, mely szerint nem pedagógusoknak kellene állni az intézmények élén, hanem képzett menedzsereknek:

*„Tanácstalan vagyok a tekintetben, hogy mit javasoljak egy olyan világban, ahol a pedagógusokból képzünk intézményvezetőket. Én szívem szerint megfordítanám. Olyan közgazdászokra, menedzserekre, jogászokra lenne szükség, akik ismerik az oktatás lényegét, azt a titkot,*

*hogy az ember és a tudás a legnagyobb befektetés az állam számára. ... Ennek a szolgáltatásnak (azaz az oktatásnak) van szüksége olyan szakemberekre, akik gyakorlatilag piacképessé teszik: segítik jogi, munkajogi, gazdasági és menedzsmentbeli kérdéseit.”*

#### **4.1.4. Az interjúk tapasztalatainak összegzése, felhasználása a kutatáshoz, hipotézisállítás**

Az interjúk alapján tehát a vezetői feladat ellátására *felkészítő* képzésre szükség van az igazgatói tevékenység megkezdéséhez, mely az igazgatók szerint 70-80%-ban megfelelő felkészítést nyújt feladataik ellátásához. Kiemelten elégedettek ezzel a jogszabályok értelmezése, a személyügyi munka, a stratégia-alkotás és a pedagógiai, szakmai vezetés, legkevésbé pedig az erőforrás gazdálkodás területén. A hatékonyság növelése szempontjából a vezetői készségek, képességek fejlesztésére kellene több figyelmet fordítani, leginkább a konfliktus-, a változás- és az információkezelés, valamint a döntési, a problémamegoldó és a kapcsolatépítési készség, az empátia, illetve a digitális kompetencia erősítésére. A képzés kizárólag on-line formában történő megszervezését nem javasolják.

A rendszeres további képzésre szinte kivétel nélkül van igénye az igazgatóknak, ennek ellenére kevesen vettek részt kimondottan vezetői továbbképzésen az interjúalanyok közül. Ennek okaként inkább személyes és munkahelyi problémákat, mint a képzési kínálat hiányát nevezték meg. Az igények megfogalmazásakor felmerült a humán erőforrás gazdálkodás, a munkaügy, valamint a modern vezetőfejlesztési eszközök alkalmazása, mint a tapasztalatcsere, a mentorálás, a hospitálás, sőt a vezetőutánpótlás kérdése is.

Számos közös pont is előfordult a felkészítésre és a további vezetői képzésre vonatkozó véleményekben, melyekre alapozható akár a képzési elemek egymásra építése, rendszerré fejlesztése. A következő párhuzamosságokról beszélhetünk:

- gyakorlatorientált képzéseket szükséges szervezni
- intézménytípusra szabott képzési és fejlesztési lehetőséget is biztosítani kell, tehát az iskolák igazgatóin túl az óvodák, alapfokú művészeti iskolák, gyógypedagógiai intézmények és a kollégiumok vezetőinek igényeit is figyelembe kell venni -

akkor is, ha előfordulási gyakoriságuk alacsonyabb az általános és középiskola intézménytípushoz képest

- a köznevelés aktualitásaira, (elsősorban jogi) változásaira, az új feladatok ellátására az igazgatókat folyamatosan felkészíteni és képezni kell
- a feladatellátáshoz szükséges (új) ismeretek mellett igény és szükség van a vezetői készségek, képességek, kompetenciák fejlesztésére mind a felkészítés, mind a későbbiek során
- módszertani szempontból az aktivitáson, a bevonáson, a csoportos tevékenységeken alapuló oktatási formák alkalmazása javasolt, különösen a tréningek
- hangsúlyosan megjelenik a hálózatos, az egymástól való tanulás igénye, a jó gyakorlatok megosztása.

Ahogy azt már fentebb is kifejtettem, az interjúk legnagyobb szerepét nem elsősorban az általánosítható következtetések levonásában, hanem abban látom, hogy az interjúalanyok felfogásának, hozzáállásának, javaslatainak megismerése segíti az empirikus kutatás folytatását, a nagy mintára kiterjeszthető vizsgálat előkészítését. Az interjúk során megismert, az igazgatók felkészítéséről és további képzéséről alkotott vélemények, valamint a téma elméleti hátterének feltárása alapján már megbízhatóan felállíthatóak a kutatási kérdésekre vonatkozó hipotézisek:

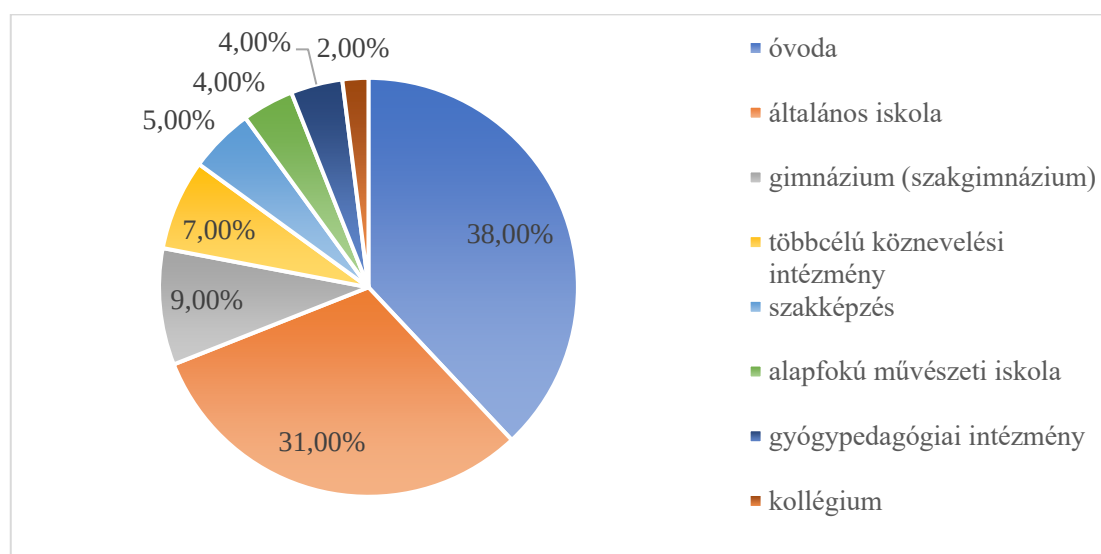
- A vezetői feladatra felkészítő képzés szinkronban van a felhasználói igényekkel.
- Bár összességében elégedettek a vezetők a felkészítő képzéssel, de hatékonysága mind tartalmi mind módszertani fejlesztésekkel fokozható.
- A felkészítő képzés elvégzését követően az igazgatók kevesebb mint fele vesz részt további vezetői képzésen.
- Az igazgatók egységesen szükségesnek tartják szakmai fejlődésük folyamatos biztosítását.

## **4.2. A kérdőíves kutatás eredménye**

Az interjúk alapján megfogalmazott hipotézisek bevalását kérdőíves kutatás keretében vizsgáltam, 558 igazgatói és 263 hallgatói válasz feldolgozásával.

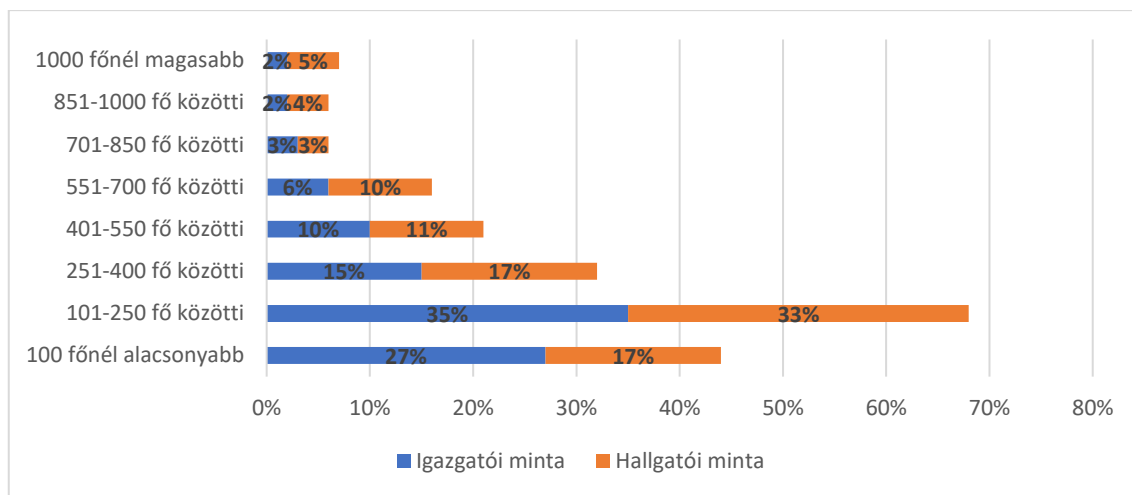
#### 4.2.1. A minta jellemzőinek szerepe a kutatás kontextusában

A kitöltések többsége óvodákban vagy általános iskolákban dolgozó válaszadóktól érkezett, az összes válasz 70%-a ezekből az *intézménytípusokból* származott. Ezt követték a gimnáziumok, valamint a többcélú köznevelési intézmények. A legkisebb arányban a szakképző intézményekben (a hallgatói kitöltések révén), az alapfokú művészeti iskolákban, a gyógypedagógiai intézményekben és a kollégiumokban foglalkoztatottak képviselték magukat a válaszadók körében (35. ábra).



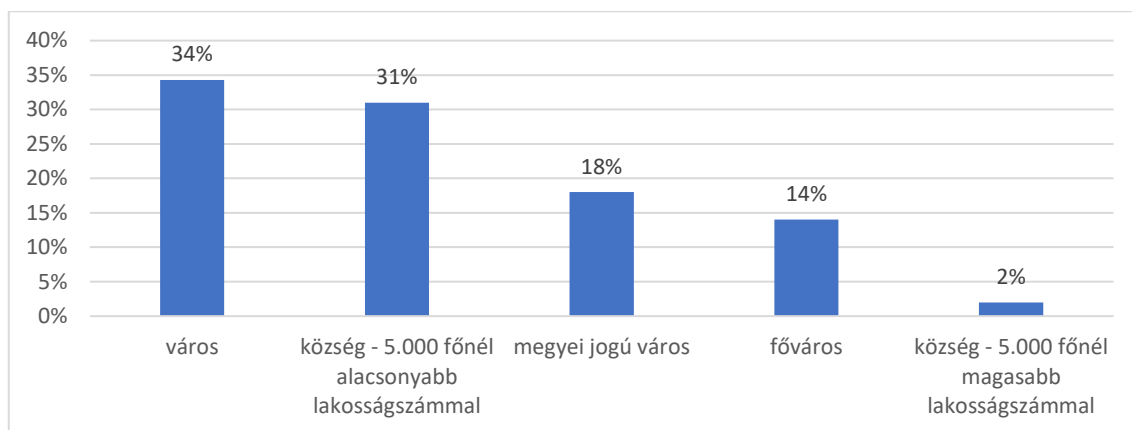
35. ábra. A válaszadók intézménytípus szerinti megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*

A megkérdezettek legnagyobb része, körülbelül a fele, olyan intézményben látja el a feladatát, melyeknek az állam, harmadának a települési önkormányzat, ötödének pedig egyház, magánfenntartó vagy nemzetiségi önkormányzat a *fenntartója*. Összhangban a fenntartói típus szerinti arányokkal - hiszen az állami fenntartás együtt jár az önálló *gazdálkodás* hiányával - a kitöltők fele nem önálló, másik fele részben vagy teljesen önálló gazdálkodást folytató intézményben dolgozik. A legtöbb helyen (pontosan a minta 60%-ában) a *gyermek vagy tanulólétszám* 250 fő alatti, negyedében 251 fő és 550 fő közötti, 10%-ában 551 és 850 fő közötti, az intézmények 5%-ában pedig 850 főnél magasabb (36. ábra).



36. ábra. Az intézmények tanulólétszám szerinti megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*

A kitöltések kétharmada olyan intézményekből érkezett, amelyek 5.000 főnél magasabb lakosságszámú *településen* és elsősorban városban helyezkednek el (ideértve a megyei jogú várost és a fővárost is), egyharmada pedig 5.000 főnél alacsonyabb lakosságszámú községben (37. ábra).



37. ábra. Az intézmények elhelyezkedése településtípus szerint az igazgatói és a hallgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*

A legtöbb kitöltő tehát önkormányzati fenntartású óvodában vagy állami fenntartású általános iskolában dolgozik, amelyek 5.000 főnél magasabb lakosságszámú településen és elsősorban városban helyezkednek el, a gyermek/tanulólétszám jellemzően 250 fő alatti, ritkábban 251 és 550 fő közötti

A kérdőívek *kitöltői* a demográfiai adatok, valamint vezetői tapasztalat alapján a következők szerint jellemezhetők: a legtöbb kitöltő *neme* nő, pontosan: a válaszoló igazgatók és hallgatók négyötöde nő, ötöde férfi.

20. táblázat. Az igazgatók és a hallgatók nem szerinti megoszlása

|                          | <b>Nő</b> | <b>Férfi</b> |
|--------------------------|-----------|--------------|
| <b>Igazgatói kérdőív</b> | 81%       | 19%          |
| <b>Hallgatói kérdőív</b> | 79%       | 21%          |

*Forrás: saját szerkesztés*

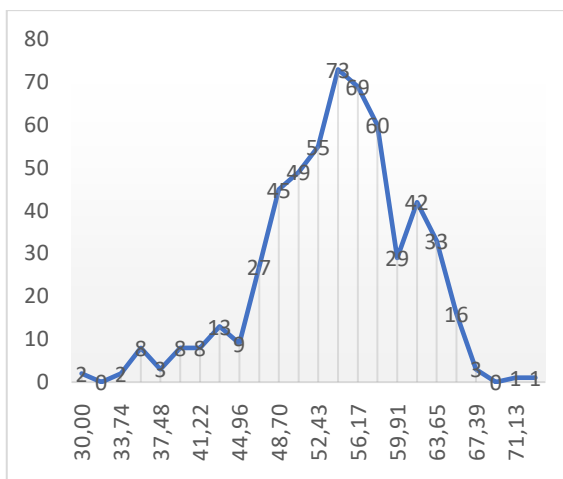
Az igazgatók *életkora* szélesebb, 30 és 73 év közötti terjedelemben mozog, míg a hallgatók esetében a legfiatalabb kitöltő 26, a legidősebb 60 éves. Az igazgatók átlagéletkora 53,2 év, a legtöbb kitöltő (7,4%) 54 éves, a mintát is ez az életkor osztja két részre: az igazgatók fele ennél idősebb, másik fele ennél fiatalabb. A hallgatók átlagéletkora 43,7 év, a legtöbben (5,4%) 48 évesek és a 45 év osztja két részre a mintát. A leggyakoribb korcsoport az igazgatók esetében a 52-60, míg a hallgatóknál a 40-52 éveseké (21. táblázat).

21. táblázat. Az igazgatók és a hallgatók életkor szerinti megoszlása

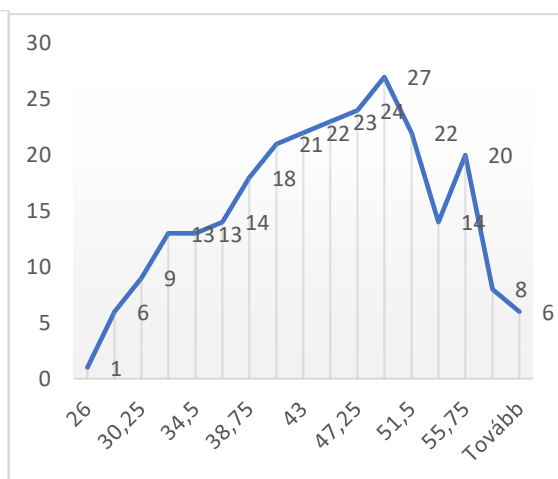
| <b>Életkor, korcsoport</b>                   | <b>Igazgatói kérdőív</b> | <b>Hallgatói kérdőív</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Átlag</b>                                 | 53,2 év                  | 43,7 év                  |
| <b>Módusz</b>                                | 54 év                    | 48 év                    |
| <b>Medián</b>                                | 54 év                    | 45 év                    |
| <b>Legalacsonyabb korcsoport – 30-40 év</b>  | 32 fő – 6%               | 96 fő – 37%              |
| <b>Középső korcsoport – 41-50 év</b>         | 144 fő – 26%             | 111 fő – 42%             |
| <b>Legmagasabb korcsoport – 50 év felett</b> | 382 fő – 68%             | 54 fő – 21%              |
| <b>Meghatározó korcsoport</b>                | 52-60 év – 52%           | 40-52 év – 50%           |

*Forrás: saját szerkesztés*

A fenti adatokkal összhangban alakul a két célcsoport hisztogramja is, kis mértékben aszimmetrikus mind a kettő. Az igazgatók esetében több kitöltő életkora van közelebb az átlagéletkorhoz mint a hallgatóknál. Az igazgatók hisztogramja csúcsos, tehát az adatok között gyakoribb a nagyobb érték, a magasabb életkor. A hallgatók hisztogramja laposabb, esetükben kisebb mértékben fordul elő a magasabb életkor.



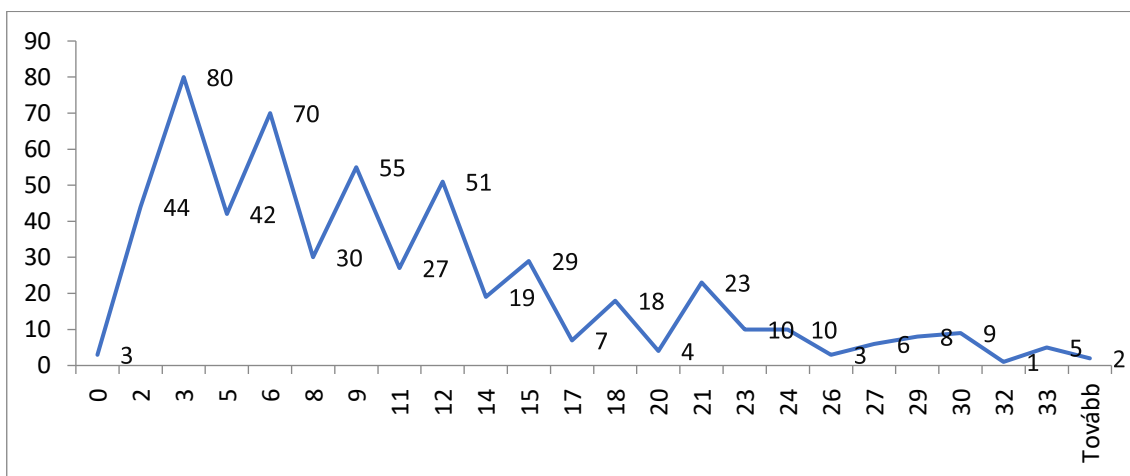
38. ábra. Az igazgatók életkor szerinti megoszlása



39. ábra. A hallgatók életkor szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Az igazgatók átlagosan 9,7 éve tesznek eleget megbízatásuknak, a fele több mint 8 éve, a leggyakoribb válasz a 3 év volt. Egyértelműen aszimmetrikus az eloszlás: jobbra ferde, tehát az adatok között gyakoribbak a kisebb értékek, azaz többen vannak azok az igazgatók, akik kevesebb év igazgatói tapasztalattal rendelkeznek a 0-35 év tartományban (40. ábra).



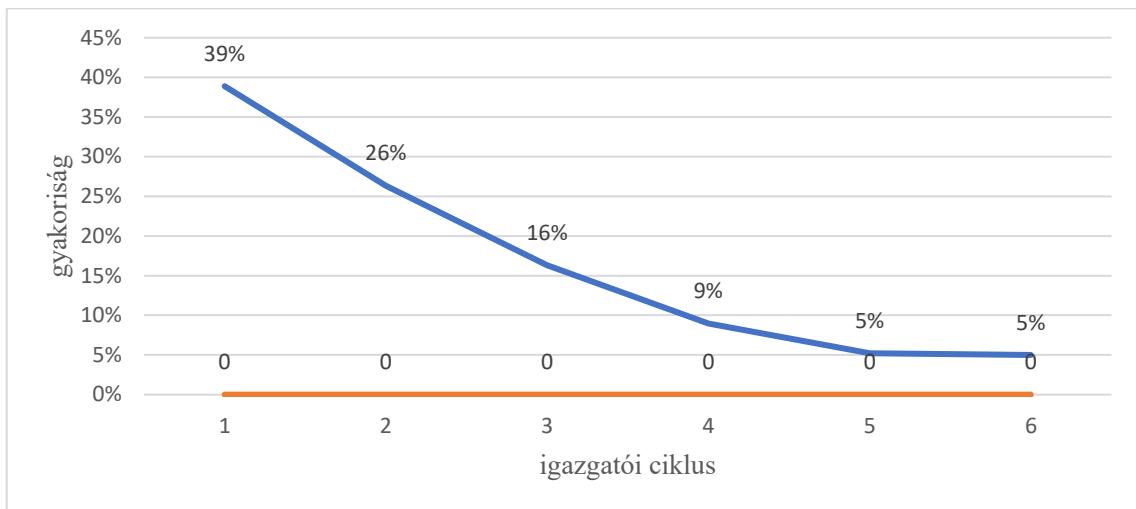
40. ábra. Az igazgatói megbízással eltöltött évek száma az igazgatói mintában

Forrás: saját szerkesztés

Természetesen ugyanez az adat köszön vissza az igazgatói ciklusok számában is: a legtöbben az első (39%) vagy a második (26%) ciklusukat töltik, 16% a harmadikat, 9% a negyediket és 5-5% az ötödiket vagy a hatodikat (41. ábra). A fentieket a hallgatók esetében nem mértem fel, mivel jogszabályi előírás alapján igazgatói munkakör csak a



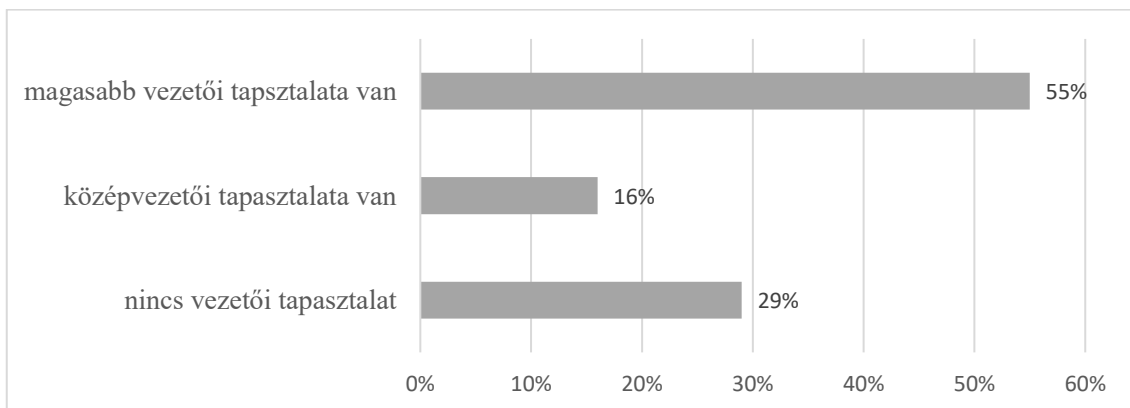
vezetőképzés elvégzését követően tölthető be, így abból a feltételezésből indultam ki, hogy a hallgatók igazgatói feladatot nem látnak és láttak el.



41. ábra. Az igazgatói ciklusok számának megoszlása az igazgatói mintában

*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatói munkakör betöltése vagy az erre vonatkozó szándék előtt a célcsoport meghatározó része, 71%-a már szerzett vezetői tapasztalatot: 16%-uk középvezetőként, munkaközösség-vezetőként, 55%-uk pedig magasabb vezetőként (42. ábra).



42. ábra. Az igazgatói megbízáson kívül az egyéb vezetői tapasztalat megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában

*Forrás: saját szerkesztés*

A magasabb vezetői tapasztalatot a legtöbben (68%) igazgatóhelyettesként, 15% tagintézményvezető/ helyettesként, 11,5% intézményegység-vezető/helyettesként, illetve 5% telephelyvezető/helyettesként szerezte. Ennek ideje a legtöbb válaszoló (69%) esetében 1-5 év volt, kevesebb mint az ötödének (19%) 6-10 év, míg nagyjából egyenlő

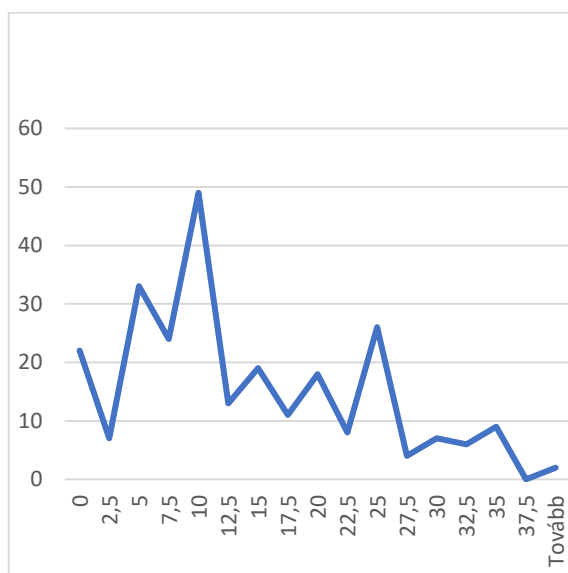
mértékben (6%-6%) rendelkeztek a válaszadók 11-15 év vagy 16 évnél több tapasztalattal. A tapasztalat szerzése meghatározóan egy, az esetek 7-8%-ában kettő, míg alig 1%-ában három vezetői munkakör betöltésével történt (22. táblázat).

22. táblázat. Az igazgatói megbízás kivételével a magasabb vezetői tapasztalat megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában

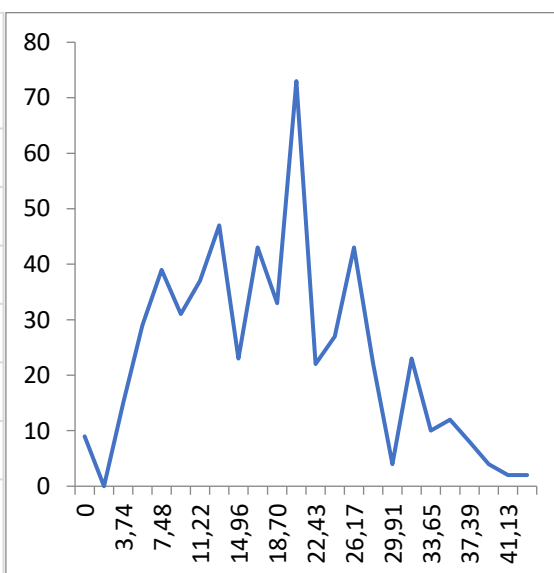
| Magasabb vezetői tapasztalat    | Százalékos megoszlás |
|---------------------------------|----------------------|
| igazgatóhelyettes               | 68%                  |
| tagintézményvezető/helyettes    | 15%                  |
| intézményegységvezető/helyettes | 11,5%                |
| telephelyvezető/helyettes       | 5%                   |
| 1-5 év                          | 69%                  |
| 6-10 év                         | 19%                  |
| 11-15 év                        | 6%                   |
| 16 évtől                        | 6%                   |
| 1 vezetői munkakör              | 92%                  |
| 2 vezetői munkakör              | 7 %                  |
| 3 vezetői munkakör              | 1%                   |

*Forrás: saját szerkesztés*

Vezetői megbízás nélkül az igazgatók átlagosan 17 évet töltöttek el pedagógus pályán, a hallgatók átlagosan 13 évet. Az eloszlás, a csúcosság és a ferdeség értékei nagyon hasonlóak a két adathalmazban: a 0-tól 40-ig, illetve a 43-ig tartó terjedelemben gyakoribbak a kisebb értékek, az eloszlás mindkét esetben a normálishoz képest kissé laposabb, de az átlagtól nem szélsőséges mértékben térnek el.



43. ábra. A vezetői tapasztalat nélküli évek számának megoszlása az igazgatói mintában

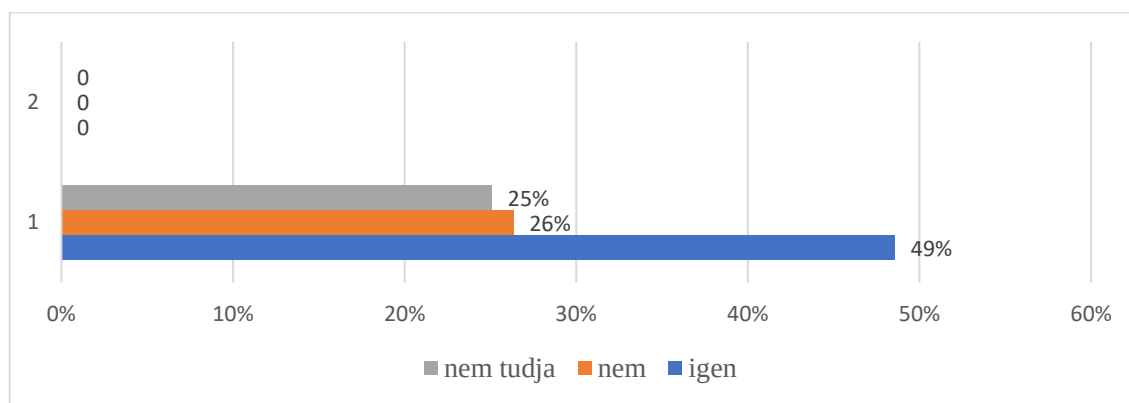


44. ábra. A vezetői tapasztalat nélküli évek számának megoszlása a hallgatói mintában

*Forrás: saját szerkesztés*

Milyen következtetések vonhatóak le a minta jellemzőiből a vezetőképzés és fejlesztés aspektusából?

Az utánpótlás-neveléssel az igazgatók életkori megoszlása miatt (hiszen meghatározó részük az 52–60 év közötti korcsoportba tartozik) tudatosan foglalkozni kell. Bízható tendencia, hogy a vezetőképzés résztvevőinek átlagéletkora 43–44 év között van, de hosszú távon kívánatos lenne a fiatalabb korosztályok nagyobb arányú bevonása és ösztönzése az igazgatói pálya irányába, például hangsúlyosabb karriertervezéssel. Különösen figyelemre méltó ez a kérdés annak tükrében, hogy a kérdőív kitöltésében részt vevő igazgatóknak és hallgatóknak körülbelül csak a fele kíván a továbbiakban igazgatói megbízást vállalni, míg a másik fele, nagyjából egyenlő eloszlásban, előre láthatóan nem fog pályázni vagy még nem döntött róla.



45. ábra. Az igazgatói munkakör betöltésére vonatkozó szándék az igazgatói és a hallgatói mintában  
*Forrás: saját szerkesztés*

A 45. ábrán bemutatott válaszok megoszlásában az igazgatói és a hallgatói csoport között aránybeli különbség nincsen. Keresztábra elemzéssel vizsgáltam, hogy összefüggésbe hozhatóak-e a válaszok az intézmény vagy a fenntartó típusával (a táblázatokat a 9. számú melléklet tartalmazza). A fenntartó típusa szerint nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns összefüggés a vizsgált változók között, ugyanakkor az intézménytípussal a hallgatói mintán kimutatható kapcsolat áll fenn, mivel a szignifikanciaszint 0,05 alatti értéket mutatott.

23. táblázat. Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) az intézménytípus és a pályázási szándék közötti összefüggésről a hallgatói mintában

**Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 27,732 <sup>a</sup> | 16 | ,034                              |
| Likelihood Ratio   | 30,762              | 16 | ,014                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 13 cells (48,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

*Forrás: saját szerkesztés*

A keresztábra (9. számú mellékletben található) részletes adatai alapján megállapítható, hogy a vezetői pályára irányuló szándék elsősorban az óvodákban és általános iskolákban dolgozó hallgatók körében jelenik meg a legmarkánsabban. Ezzel szemben a művészeti iskolákban, a gimnáziumokban és a többcélú köznevelési intézményekben dolgozók körében a legnagyobb a bizonytalanság.

Egyértelmű azonban a pályázási szándék összefüggése az életkorral - mindkét minta esetében. (A három korcsoport kialakítása – legalacsonyabb, középső és legmagasabb - a 21. számú táblázatban bemutatottak szerint történt.)

24. táblázat. Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a kor és a pályázási szándék közötti összefüggésről az igazgatói mintában

**Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 35,218 <sup>a</sup> | 4  | <,001                             |
| Likelihood Ratio   | 40,071              | 4  | <,001                             |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                   |

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,03.

*Forrás: saját szerkesztés*

25. táblázat. Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a kor és a pályázási szándék közötti összefüggésről a hallgatói mintában

**Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,089 <sup>a</sup> | 4  | ,039                                    |
| Likelihood Ratio   | 10,180              | 4  | ,037                                    |
| N of Valid Cases   | 261                 |    |                                         |

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,24.

*Forrás: saját szerkesztés*

Az adatok alapján megfigyelhető, hogy minél magasabb korcsoportba tartozik az igazgató vagy a hallgató, annál kisebb a valószínűsége annak, hogy a közeljövőben (újra)pályázik vezetői pozícióra. A legmagasabb korcsoport esetében feltételezhető, hogy az új kihívásokkal szemben inkább a stabilitás vagy a pályafutás lezárásának tudatos tervezése válik prioritássá. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy bár az első és a középső korcsoportban a pályázási szándék magas, és a „nem” válaszok aránya viszonylag alacsony, ezekben a csoportokban is jelentős a „nem tudom” válaszok száma, ami a bizonytalanság jelenlétére utal. Mivel a kérdőíves adatfelvétel a pedagógus-bérrendezés bevezetése előtt történt, ezért feltételezhető, hogy az új körülmények ma már más eredményeket hoznának. Különösen valószínű, hogy a bizonytalanok aránya csökkenne és többen döntenének a pályázás mellett.

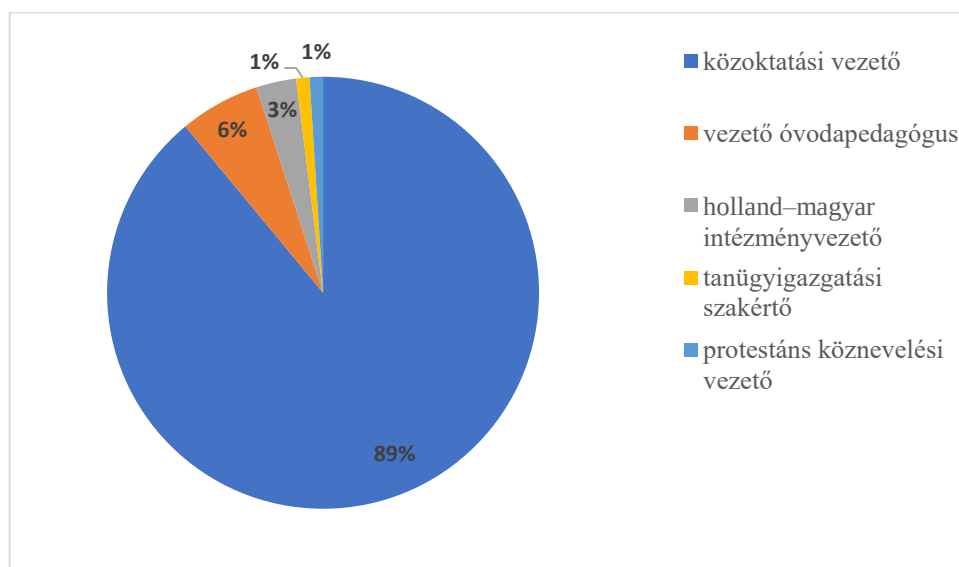
Megállapításra került az is, hogy a megbízás előtt az igazgatók hosszabb időt töltenek el pedagógus pályán (13-17 év) és kétharmaduk legalább 1-5 év vezetői gyakorlattal már rendelkezik. Szakmai és vezetői tapasztalataik tehát értékes kiindulópontot jelenthetnek a felkészítő képzés tartalmi és módszertani felépítése szempontjából – lehetőséget adnak például a tapasztalat-megosztásra épülő kooperatív módszerek alkalmazására, vagyis az egymástól való tanulás tudatos kihasználására.

A kitöltőkre vonatkozó adatok rámutattak arra is, hogy az igazgatók többsége (60 %-uk) nem első, hanem már második vagy további vezetői ciklusát tölti, ami a folyamatos szakmai fejlesztés aktualitását is megerősíti. Az átlagéletkoruk – 54 év – alapján ugyanakkor a résztvevők jelentős része már nem tartozik a jogszabályban előírt, 55 éves korig fennálló továbbképzési kötelezettség hatálya alá. Ez a kettősség – vagyis a magas szakmai felelősség és a formális továbbképzési kényszer hiánya – indokoltá teszi

egy olyan képzési környezet kialakítását, amely kifejezetten az igazgatói célcsoport sajátosságaihoz és igényeihez igazodik.

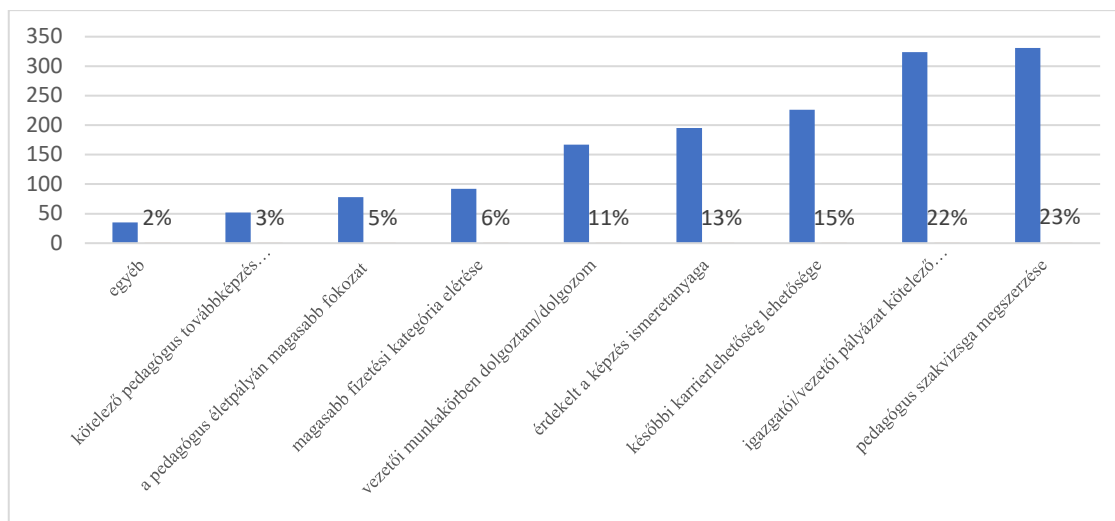
#### 4.2.2. A kérdőíves felmérés eredményei a vezetői feladatra felkészítő képzésről

A *felkészítő képzések* közül a legtöbb megkérdezett (89%) a közoktatási vezető képzést végezte el. A minta további 6%-a a vezető óvodapedagógus, 3%-a a holland–magyar intézményvezető, míg 1–1%-a a tanügyigazgatási szakértő, illetve a protestáns köznevelési vezető képzéseket választotta (46. ábra).



46. ábra. Az elvégzett vezetőképzés-típusok megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában  
Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek döntő többségben (szintén 89%-ban) olyan *felsőoktatási intézményekhez* kapcsolódtak, amelyek az elmúlt évtizedben a vezetőképzés legnagyobb hallgatói létszámmal működő képzőhelyei voltak: a BME, a Kodolányi János Tudományegyetem, a Szegedi Tudományegyetem, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, a Debreceni Egyetem, a Miskolci Egyetem és az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem. A képzés *elvégzésének indokaként* a válaszadók közel fele a vezetői munkakör betöltésének jelenlegi vagy jövőbeni szándékát jelölte meg. A válaszok egynegyede a továbbképzési kötelezettség teljesítéséhez kapcsolódott (például pedagógus-szakvizsga vagy kötelező továbbképzés), míg az anyagi előremenetellel összefüggő motivációk a kitöltések 11%-ában jelentek meg (lásd 47. ábra).



47. ábra. A képzés elvégzése indokának megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában  
Forrás: saját szerkesztés

A viszonylag magas *képzési költséget* (a félévente átlagosan 150.000 Ft-ot) a kitöltők több mint 40%-a maga fizette munkáltatói támogatás nélkül. 35% esetében megoszlott a munkáltató és a válaszadó között, míg a válaszadók közel negyedének, 23%-ának vállalta át a munkáltatója a teljes költséget. Feltételeztem, hogy a képzés átvállalása a munkáltató részéről vezetői utánpótlás biztosítása céljából történt, de a kereszttábla elemzés (lsd. 10. számú melléklet) nem mutatott ki összefüggést a munkáltatói finanszírozás és a megkérdezett pályázási szándéka között (26. és 27. táblázatok). Tudatos vezetői utánpótlástervezés tehát nem tapasztalható, még a képzésben részt vevő hallgatók körében sem.

26. táblázat. Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a munkáltatói finanszírozás és a pályázási szándék közötti összefüggésről az igazgatói mintában

| Chi-Square Tests   |                    |    |                                   |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 2,734 <sup>a</sup> | 4  | ,603                              |
| Likelihood Ratio   | 2,748              | 4  | ,601                              |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                   |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 37,63.

Forrás: saját szerkesztés

27. táblázat. Kí-négyzet próba eredménye (SPSS) a munkáltatói finanszírozás és a pályázási szándék közötti összefüggésről a hallgatói mintában

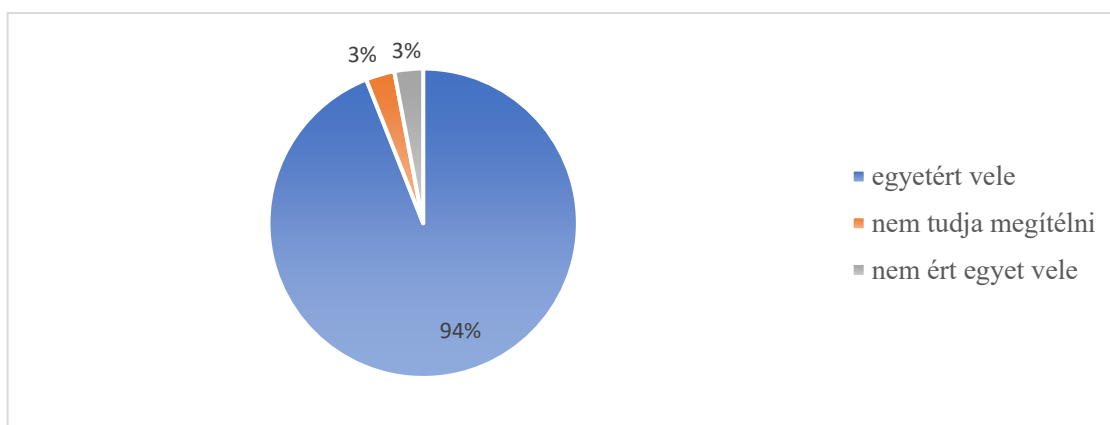
#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,372 <sup>a</sup> | 4  | ,173                              |
| Likelihood Ratio   | 6,368              | 4  | ,173                              |
| N of Valid Cases   | 263                |    |                                   |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,78.

*Forrás: saját szerkesztés*

Ugyanakkor mind az igazgatók mind a hallgatók szinte kivétel nélkül (egészen pontosan 94%-uk) egyetértettek azzal, hogy a vezetőképzés elvégzése az *igazgatói munkakör betöltésének a feltétele*. Mindössze 3-3% azon válaszolók aránya, akik ezzel vagy nem értettek egyet vagy nem tudták eldönteni a választ (48. ábra).

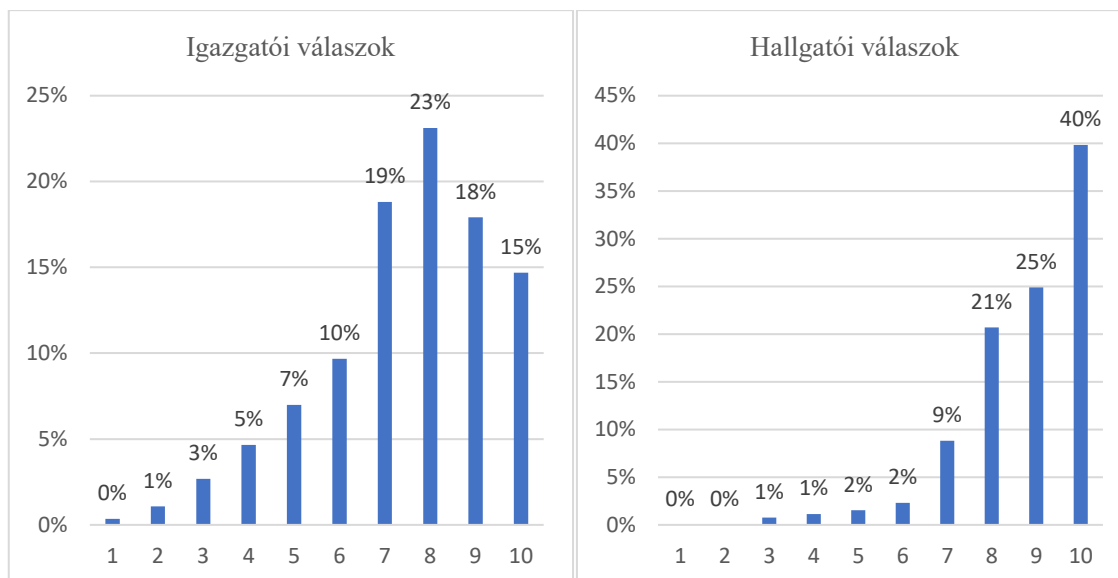


48. ábra. Egyetért-e azzal, hogy a képzés az igazgatói munkakör betöltésének a feltétele?

*Forrás: saját szerkesztés*

Összhangban van ezzel az eredménnyel az is, hogy az elvégzett képzést az igazgatók és a hallgatók *összességében megfelelőnek* tartották, véleményük szerint az egyértelműen segíti az igazgatói tevékenységére történő felkészülést.





49. ábra. „26. Mennyire tartotta megfelelőnek a képzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?”

50. ábra. „23. Mennyire tartja megfelelőnek a képzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?”

*Forrás: saját szerkesztés*

A 49. és az 50. ábrán bemutatottak szerint, 1-től 10-ig terjedő skálán értékelve mindkét csoportnál a magas értékelések vannak túlsúlyban. Az igazgatóknál 7,5, a hallgatóknál 8,8 a súlyozott átlag; alacsony szórás-adatok mellett (1,9, illetve 1,4). A megkérdezettek véleménye tehát nagyjából egységes a képzés megítéléséről mindkét megkérdezetti körben. A két csoport közül a hallgatók magasabb értékeléseket adtak, a legtöbben, 65%-uk a legjobb értékelési kategóriát (9-10 pontok) választotta, míg az igazgatóknak ebbe a tartományba eső válaszainak aránya körülbelül a fele, 33%. A legalsóbb kategóriákba (1-6 pontok) a hallgatók 6%-a, míg az igazgatók 26%-a sorolta az értékelését.

Keresztábra elemzésekkel vizsgáltam, van-e összefüggés a magyarázó változók és az értékelések között (lsd. 11. számú melléklet).

28. táblázat. Keresztábra elemzések eredményei a vezetőképzés igazgatói és hallgatói értékelésének, valamint a magyarázó változók közötti összefüggésről

|                     | p-érték az igazgatói mintában | p-érték a hallgatói mintában |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------|
| korcsoport          | 0,11                          | 0,257                        |
| intézménytípus      | 0,057                         | 0,273                        |
| vármegye            | <b>0,03</b>                   | <b>0,034</b>                 |
| település típus     | 0,365                         | <b>0,030</b>                 |
| fenntartó típus     | 0,601                         | <b>0,037</b>                 |
| az intézmény mérete | 0,229                         | 0,697                        |
| nem                 | 0,439                         | 0,473                        |

|                                             |       |       |
|---------------------------------------------|-------|-------|
| a képzést biztosító felsőoktatási intézmény | 0,747 | 0,329 |
|---------------------------------------------|-------|-------|

*Forrás: saját szerkesztés*

A 28. táblázatban bemutatott statisztikai elemzés eredményei alapján az igazgatók esetében nem mutatható ki szignifikáns összefüggés a képzés megfelelőségének megítélése és az olyan háttérváltozók között, mint a nem, az életkor, a település típusa, az intézmény típusa, mérete, fenntartója, illetve a képzést lebonyolító felsőoktatási intézmény. Egyetlen tényező esetében igazolható statisztikai kapcsolat: az intézmény vármegye szerinti elhelyezkedése. Ez alapján elmondható, hogy Békés, Jász-Nagykun-Szolnok, valamint Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében dolgozó igazgatók adták a legjobb értékeléseket, míg Budapesten, Borsod-Abaúj-Zemplén és Veszprém vármegyében dolgozók gyakrabban választottak a legalacsonyabb kategóriákból.

A hallgatói mintában a fenti területi különbség hatása szintén igazolható. Emellett további két tényező mutatott szignifikáns összefüggést a képzés megítélésével: a település típusa és az intézmény fenntartásának jellege. Az eredmények alapján magasabb elégedettség jellemző azokra a hallgatókra, akik városokban, illetve 5.000 főnél népesebb településeken dolgoznak, valamint azokra, akik állami fenntartású intézményekben tevékenykednek. Ezzel szemben kedvezőtlenebb megítélést adtak a képzésről azok a válaszadók, akik nemzetiségi önkormányzati vagy magánfenntartású intézményekben, illetve a fővárosban látják el feladataikat.

Mivel a magyarázó változók többsége (pl. kor, nem, intézménytípus, intézményméret, képző intézmény) nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a véleményekkel, megállapítható, hogy a képzés megfelelőségéről alkotott megítélés alapvetően független a személyes vagy intézményi háttérjellemzőktől, így széles körben általánosítható. Ugyanakkor azon változók, amelyek esetében szignifikáns összefüggés mutatkozott (földrajzi elhelyezkedés, fenntartó- és településtípus), fontos tervezési szempontként szolgálhatnak a vezetőképzési program fejlesztése során.

Vizsgáltam azt is, hogy a jogszabály által az igazgatói feladatkörbe sorolt *tevékenységek ellátása* a képzés elvégzése után mennyire okoz nehézséget a vezetőknek (29. táblázat). A hallgatók ebben az esetben arra válaszoltak, hogy mennyire készít fel a képzés az egyes feladatok ellátására. Az igazgatói válaszokból általánosságban arra következtethetünk, hogy feladataik meghatározó részének, 62%-ának ellátása nagyon

kevés vagy kevés problémát okoz és mindössze 12%-a jár sok nehézséggel. Feladataik negyedét ellátásuk nehézsége szempontjából a fenti két szélső kategória közé helyezték. A válaszok alapján tehát a képzés úgy készít fel a vezetői munkára, hogy a jogszabály által meghatározott igazgatói feladatok többségének ellátása kevés vagy átlagos mértékű nehézséget okoz. Megerősítik ezt az arányt a hallgatói vélemények is, sőt kedvezőbbek is annál. Szerintük ugyanis a feladatok 79%-ára a képzés nagyon jól felkészít és mindössze 3%-nyi azon tevékenységek száma, amelyekre a legkevésbé megfelelően történik. A két szélső érték közé a tevékenységek körülbelül ötöde, 18%-a került.

29. táblázat. Milyen nehézséggel jár az igazgatói feladatok ellátása a képzés elvégzése után?

|                                        | <b>Igazgatói válaszok</b><br>„22. A vezetőképzés elvégzésének ellenére mennyire okoz Önnek nehézséget a felsorolt igazgatói feladatok ellátása?” | <b>Hallgatói válaszok</b><br>„19. Mennyire készítette fel Önt a képzés a felsorolt igazgatói feladatok ellátására?” |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kevés nehézséget okoz</b>           | 62%                                                                                                                                              | 79%                                                                                                                 |
| <b>Átlagos mértékű nehézséget okoz</b> | 26%                                                                                                                                              | 18%                                                                                                                 |
| <b>Sok nehézséget okoz</b>             | 12%                                                                                                                                              | 3%                                                                                                                  |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az egyes feladatokat tevékenységterületekhez csoportosítva az igazgatói és a hallgatói értékelések alapján a 30. táblázatban kimutatott sorrend állítható fel.

30. táblázat. A vezetői tevékenységterületek sorrendje az igazgatói és a hallgatói vélemények alapján

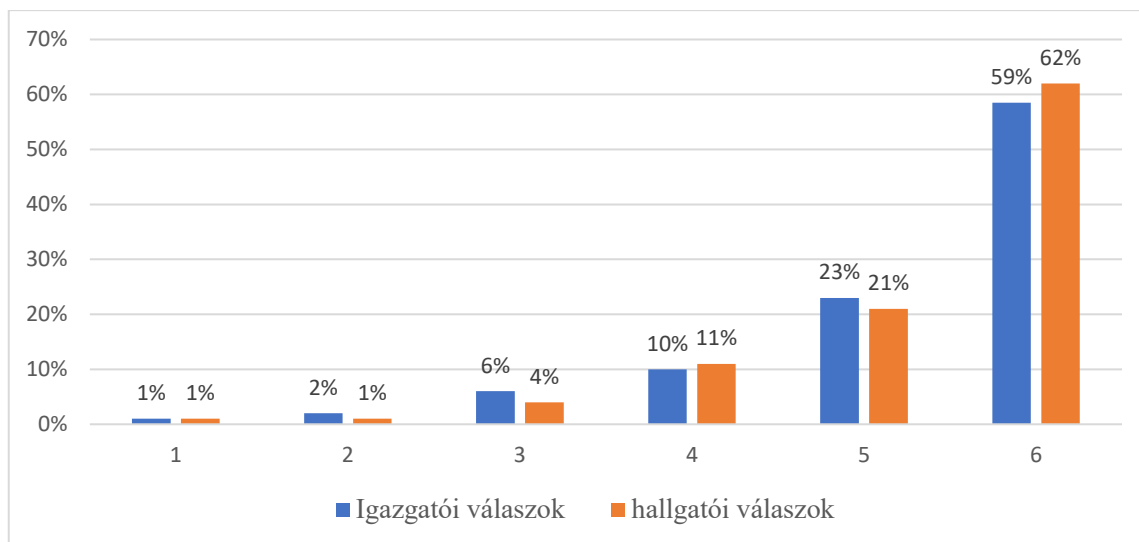
| <b>Vezetői tevékenységterületek</b>                                                             | <b>Az ellátás nehézsége</b><br>Igazgatói sorrend | <b>A felkészítés mértéke</b><br>Hallgatói sorrend |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Képviselés, kapcsolattartás, nyilvánosság, együttműködés                                        | 1.                                               | 4.                                                |
| Az intézmény pedagógiai, szakmai vezetése                                                       | 2.                                               | 2.                                                |
| Az intézmény jogszerű és törvényes működésének biztosítása, tanügyigazgatási feladatok ellátása | 3.                                               | 1.                                                |
| Az intézmény stratégiai vezetése                                                                | 4.                                               | 6.                                                |
| Az intézményi működés megszervezése, szabályozása                                               | 5.                                               | 3.                                                |
| Erőforrásokkal való gazdálkodás (anyagi, tárgyi)                                                | 6.                                               | 8.                                                |
| Humánerőforrás gazdálkodás, személyügy                                                          | 7.                                               | 5.                                                |
| Szervezetfejlesztés, változáskezelés                                                            | 8.                                               | 7.                                                |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 30. számú táblázatból leolvasható, hogy a képzés leginkább a következő tevékenységek ellátására készít fel: az intézmény képviselőjének, kapcsolatrendszerének és együttműködésének alakítása; az intézmény szakmai, pedagógiai vezetése; valamint a jogszerű működés kialakítása és a tanügyigazgatási feladatok ellátása. Ezzel szemben a leggyengébb felkészítő hatást a gazdálkodási ismeretek, a tárgyi feltételek biztosításának kérdésköre, a személyügyi feladatok ellátása, valamint a szervezetfejlesztés és a változáskezelés kapcsán jelezték a válaszadók. A két vizsgált csoport között különbség mutatkozott az átlagos megítélésű tevékenységek tekintetében. Az igazgatók ezek közé sorolták a stratégiai vezetést és az intézményi működés szabályozását, míg a hallgatók ez utóbbit megfelelően fejlesztett területként értékelték, a stratégiai vezetést viszont gyengébben megvalósulónak tartották.

Összességében megállapítható, hogy a vezetőfelkészítés jelenlegi gyakorlatának alapvető megfelelősége több tényező mentén is igazolható. A képzés erőssége az adminisztratív és a leader-i vezetői feladatokra történő felkészítésben rejlik, míg a menedzseri szerep – különösen a gazdálkodás, a humánerőforrás-kezelés és a változásmenedzsment – ellátására kevésbé hangsúlyos a felkészítés. Az eredmények arra is rámutatnak, hogy egyes területeken további fejlesztési lehetőségek azonosíthatók. Ezek alapján indokolt a képzés tartalmi és módszertani elemeinek mélyebb vizsgálata, különös tekintettel arra, hogy a válaszadók hogyan értékelik a képzés egyes komponenseit. A vizsgálat során a megkérdezettek 1-től 6-ig terjedő skálán fejezték ki véleményüket, ahol az 1-es érték a „legkevésbé”, míg a 6-os a „leginkább” kifejezést jelentette.

A tartalmi szempontú megfelelőség egyik kérdése a vezetőképzés *ismeretköreire* irányult. Az igazgatók arra válaszoltak, mennyire szükségességesek az igazgatói feladatellátás szempontjából, a hallgatók pedig arra, milyen mértékben biztosítja a képzés elsajátításukat. Az 51. ábráról leolvasható, hogy az igazgatók és a hallgatók összesített véleménye nagyon pozitív és sok párhuzamot mutat: átlagosan az igazgatók 5,4-es, a hallgatók 5,3-as értékelést adtak. Az 1-től 6-ig terjedő skálán mindkét csoport esetében a vélemények 82-83%-a az 5-ös és 6-os kategóriákból került ki. A maradék 17-18%-nyi részben is a meghatározó kategória a 4-es volt (10-11%). Ez az eredmény szintén megerősíti a képzés megfelelőségéről alkotott kedvező megítélést.



51. ábra. A képzés ismeretköreinek igazgatói és hallgatói értékelése  
Forrás: saját szerkesztés

Az igazgatói és a hallgatói vélemények közötti párhuzam több esetben megállapítható akkor is, ha egyesével vizsgáljuk az ismeretkörök értékelését.

31. táblázat. Az egyes ismeretkörök igazgatói és hallgatói értékelésének összehasonlítása

| Ismeretkör                                                                                                                                                     | Igazgatók  |            | Hallgatók   |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|------------|
|                                                                                                                                                                | Átlag      | Medián     | Átlag       | Medián     |
| alkalmazott vezetéselmélet, szervezetfejlesztés, változáskezelés                                                                                               | 5,5        | 6          | 5,54        | 6          |
| nevelési-oktatási intézményvezetői ismeretek                                                                                                                   | 5,67       | 6          | 5,52        | 6          |
| az intézmény szervezete, működése                                                                                                                              | 5,63       | 6          | 5,51        | 6          |
| a pedagógus a nevelési-oktatási intézmény szervezetében                                                                                                        | 5,43       | 6          | 5,4         | 6          |
| tréning, gyakorlat és a szabadon választható tárgyak tartalmi (marketing, innováció, projektek, kommunikáció, konfliktuskezelés, adatvédelem, önfejlesztés...) | 5,31       | 6          | 5,3         | 6          |
| az intézmény és környezete                                                                                                                                     | 5,12       | 5          | 5,41        | 6          |
| közigazgatási vezetési ismeretek                                                                                                                               | 5,03       | 5          | 5,37        | 6          |
| az intézmény hatékonysága                                                                                                                                      | 5,47       | 6          | 5,31        | 6          |
| az integráció és szegregáció kérdései, esélyegyenlőség                                                                                                         | 4,93       | 5          | 5,09        | 6          |
| sajátos pedagógiai, pszichológiai ismereteket és módszereket igénylők nevelése, oktatása                                                                       | 4,95       | 5          | 5,03        | 5          |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                                | <b>5,3</b> | <b>5,6</b> | <b>5,35</b> | <b>5,9</b> |

Forrás: saját szerkesztés

A 31. táblázat adatai alapján továbbra is széles körű egyetértés mutatkozik az igazgatók és a hallgatók között a vizsgált tudásterületek jelentőségét illetően, ugyanakkor kisebb mértékű eltérések is megfigyelhetők. Mindkét csoport kiemelkedően értékelte az alábbi három területet: vezetéselmélet, intézményvezetői ismeretek, valamint az intézmény szervezetének és működésének kérdései. Ezen ismeretkörök esetében az átlagos értékek 5,5 és 5,67 között mozognak, a medián pedig mindkét csoportnál 6, ami a képzés e komponenseinek erősségére utal.

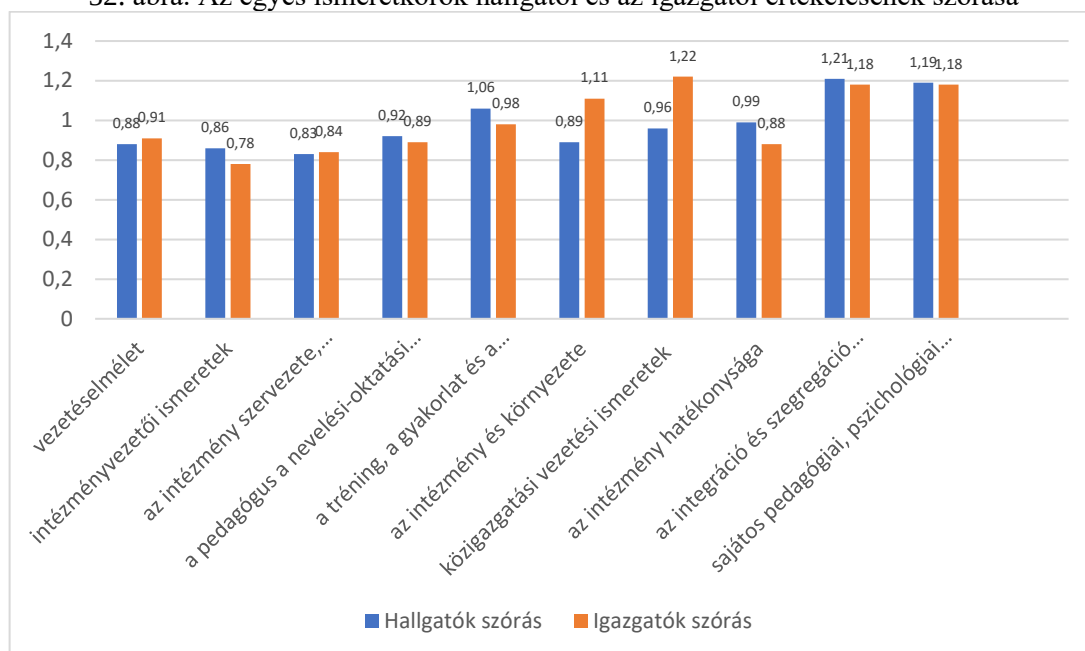
A medián-átlag összehasonlító táblázat alsó soraiból jól látható, hogy a „sajátos pedagógiai és pszichológiai ismeretek”, illetve az „integráció és szegregáció kérdései, esélyegyenlőség” a leggyengébben értékelt területek közé tartoznak. Bár az itt mért értékek sem alacsonyak (átlagosan ~5,0), mégis ezek szerepelnek a lista végén. Az igazgatók esetében ez alacsonyabb hasznosíthatósági megítélést, a hallgatók részéről pedig a képzés gyengébb felkészítő hatását jelzi. E két ismeretkör fejlesztése így mindenképpen indokolt lehet.

A skálán középre pozícionált tudásterületek közé tartozik „a pedagógus szerepe a nevelési-oktatási intézményben”, valamint a „tréning, gyakorlat, választható tárgy” elnevezésű modul. Utóbbi különösen érdekes, hiszen a szöveges válaszok alapján az igazgatók kiemelten fontosnak tartják a tréning módszereket, ugyanakkor több kritikai észrevétel is megfogalmazódott ezekkel kapcsolatban: a tréningek túl intenzívek, túl hosszúak vagy épp ellenkezőleg: túl ritkán és nem jelenléti formában valósulnak meg. Mindez arra utal, hogy a tréningek oktatásszervezési és módszertani megújítása – például gyakrabban, rövidebb, jól strukturált egységekben, jelenléti formában – hozzájárulhatna hatékonyságuk növeléséhez.

További négy ismeretkörnél már érdemi eltérés mutatkozott az igazgatói és a hallgatói válaszok között: „az intézmény hatékonysága” témakört az igazgatók kiemelten szükségesnek tartják későbbi munkavégzésük szempontjából, ezzel szemben a hallgatók az alsóbb értékelési csoportba sorolták. Az „intézmény és környezete”, valamint a „közigazgatási vezetési ismeretek” témaegységeknél fordított tendencia érvényesül, a hallgatók átlagos megítélése kedvezőbb mint az igazgatóké. Ez arra enged következtetni, hogy bár a képzés ezekben az ismeretkörökben tartalmilag kielégítő, a gyakorlatban való alkalmazhatóságuk – az igazgatói visszajelzések alapján – korlátozott.

Az 52. ábrán feltüntettem az egyes ismeretkörökre vonatkozó szórást.

52. ábra. Az egyes ismeretkörök hallgatói és az igazgatói értékelésének szórása

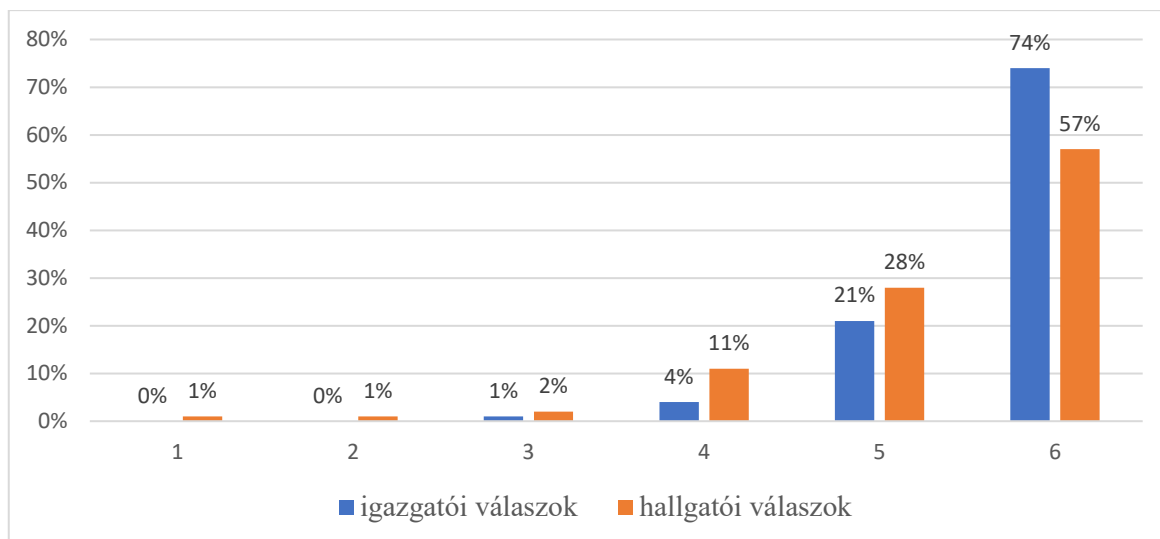


*Forrás: saját szerkesztés*

Az 52. ábra adatai alapján megállapítható, hogy túlzott vélemény-polarizáció egyik vizsgált témakör esetében sem tapasztalható, hiszen a szórás egyik mintában sem haladja meg az 1,2-es értéket. A legmagasabbra rangsorolt, illetve a középre sorolt tudásterületek esetében mind a hallgatói, mind az igazgatói mintában alacsony szórásértékek jellemzők, ami a válaszadók közötti nagyfokú egyetértésre utal. Ezzel szemben a leggyengébben értékelték, valamint azok az ismeretkörök, ahol a két csoport véleménye eltérően alakult, magasabb szórásértéket mutatnak. Bár a különbségek nem tekinthetők kiugróknak, mégis arra utalnak, hogy a válaszadók véleménye ezen témák esetében némileg diverzifikáltabb.

Összegzésképpen megállapítható, hogy az ismeretkörök általánosságban hasznosak és a képzés megfelelően biztosítja elsajátításukat. A kutatási eredmények alapján azoknak a képzési elemeknek a felülvizsgálata lehet indokolt, amelyek alacsonyabb értékelést kaptak vagy amelyek megítélése nem egységes. Ezek esetében a gyakorlati hasznosíthatóság és az elsajátítási módszerek hatékonysága egyaránt fejlesztendő területként azonosítható.

A vezetői készségek és képességek fejlesztése is megfelelően történik a képzésen. Ezt támasztja alá az igazgatók 96%-ának, valamint a hallgatók 86%-ának a véleménye.



53. ábra. A vezetői készségek és képességek igazgatói és hallgatói összesített értékelése  
Forrás: saját szerkesztés

A készségek és képességek megítélését egyesével is vizsgáltam, az eredményt a 32. számú táblázat szemlélteti.

32. táblázat. A vezetői készségek, képességek igazgatói és hallgatói megítélésének összehasonlítása

| Készségek és képességek                                 | Igazgatói válaszok                                                                                                                                                                                                                    | Hallgatói válaszok                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>leginkább</b><br>szükséges/fejlesztette a<br>képzés  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- együttműködési készség</li> <li>- kommunikáció</li> <li>- folyamatirányítás</li> <li>- problémamegoldó készség</li> <li>- döntéshozatal</li> <li>- konfliktuskezelés</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- együttműködési készség</li> <li>- kommunikáció</li> <li>- folyamatirányítás</li> <li>- rendszerszemlélet</li> <li>- kapcsolatépítés</li> <li>- információgyűjtés/kezelés</li> </ul> |
| <b>két szélső érték között</b><br>elhelyezkedő          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nyitottság, rugalmasság</li> <li>- motiválás</li> <li>- stratégiai szemlélet</li> <li>- innováció</li> <li>- rendszerszemlélet</li> <li>- kapcsolatépítés</li> <li>- csapatépítés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nyitottság, rugalmasság</li> <li>- motiválás</li> <li>- stratégiai szemlélet</li> <li>- problémamegoldó<br/>képesség</li> </ul>                                                     |
| <b>legkevésbé</b><br>szükséges/fejlesztette a<br>képzés | <ul style="list-style-type: none"> <li>- empátia, szociális<br/>érzékenység</li> <li>- információgyűjtés/kezelés</li> </ul>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- empátia, szociális<br/>érzékenység</li> <li>- innováció</li> <li>- csapatépítés</li> <li>- döntéshozatal</li> <li>- konfliktuskezelés</li> </ul>                                    |

Forrás: saját szerkesztés

A 32. számú táblázatból leolvasható, hogy a felsorolt készségek és képességek körülbelül felénél van teljes párhuzam az igazgatói és a hallgatói értékelések között: az együttműködési készséget, a kommunikációt, a folyamatirányítást, a nyitottságot,



rugalmasságot, a motiválást, valamint a stratégiai szemléletet az igazgatók kiemelten szükségesnek vagy szükségesnek tartják vezetői feladatuk ellátásához és a hallgatók is úgy ítélték meg, hogy a fejlesztésük a képzésen nagyon jól vagy jól megvalósul. Az empátia és a szociális érzékenység kapcsán mind az igazgatók, mind a hallgatók visszafogottabban nyilatkoztak: ezeket a készségeket kevésbé tartják lényegesnek az igazgatói szerep betöltésében, és fejlesztésük sem tűnik kellően hangsúlyosnak a képzés során.

A többi vizsgált készség és képesség esetében már nem figyelhető meg egyértelmű párhuzam a két csoport véleménye között. Az igazgatók kiemelten fontosnak tartják a problémamegoldó készséget, a döntéshozatalt és a konfliktuskezelést vezetői munkájuk szempontjából, ugyanakkor a hallgatók szerint fejlesztésük nem valósul meg maradéktalanul a képzésen. Sőt a döntéshozatal és a konfliktuskezelés a legalacsonyabb értékeléseket kapta tőlük. Ezzel szemben a rendszerszemlélet, a kapcsolatépítés, valamint az információgyűjtés és -kezelés fejlesztését a hallgatók megfelelőnek ítélték, ugyanakkor az igazgatói válaszok azt jelzik, hogy ezek a készségek kevésbé hasznosulnak a vezetői gyakorlatban - az utóbbi például az igazgatói értékelési lista legvégére került. Érdekes módon két, a vezetői tevékenység szempontjából elvileg kiemelten fontos kompetencia – az innovációs készség és a csapatépítés – egyik csoport rangsorában sem került előkelő helyre; a hallgatók visszajelzései szerint egyenesen a legkevésbé fejlesztett területek közé tartoznak.

Összességében megállapítható, hogy bár számos készség és képesség esetében erős megfelelés mutatkozik a képzési tartalom és a vezetői gyakorlat elvárásai között, több kulcskompetencia – különösen a döntéshozatal, a konfliktuskezelés és az innovációs készség – tekintetében indokolt a képzési program célzott továbbfejlesztése.

A tartalom mellett vizsgáltam a képzés *módszertani* vonatkozásait is: az igazgatók arra válaszoltak, hogy tapasztalataik alapján milyen módszertani megoldást tartanak a legjobbnak, a hallgatók pedig arra, hogy alkalmazzák-e a gyakorlatban a javasolt megoldásokat. Az igazgatói javaslatok és a hallgatók által észlelt gyakorlati alkalmazás összehasonlítását a 33. táblázat szemlélteti.

33. táblázat. Az igazgatók által javasolt módszerek és alkalmazásuk a képzésen

| <b>Módszerek</b>                        | <b>Igazgatói sorrend<br/>Javaslat</b> | <b>Hallgatói sorrend<br/>Gyakorlat</b> |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| esetmegbeszélés, problémamegoldás, vita | 1.                                    | 3.                                     |
| tréning                                 | 2.                                    | 4.                                     |
| helyszíni gyakorlat                     | 3.                                    | 8.                                     |
| intézménylátogatás                      | 4.                                    | 7.                                     |
| csoportmunka, páros munka               | 5.                                    | 5.                                     |
| projekt készítése                       | 6.                                    | 6.                                     |
| egyéni, személyre szóló feladat         | 7.                                    | 2.                                     |
| előadás, magyarázat                     | 8.                                    | 1.                                     |
| portfólió készítése                     | 9.                                    | 9.                                     |

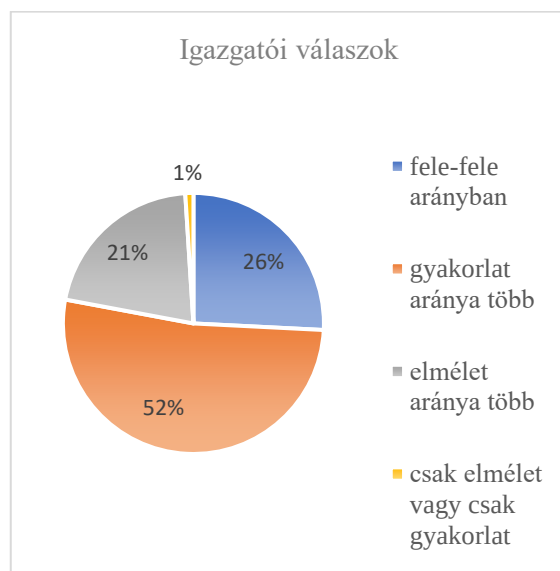
*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatók által leginkább javasolt módszerek közül az esetmegbeszélést, a problémamegoldást, a vitát és a tréninget a hallgatók bár folyamatosan tapasztalták a képzésen – ugyanakkor mégsem tartoznak a leggyakrabban alkalmazott eljárások közé. Ezzel szemben a helyszíni gyakorlat és az intézménylátogatás – noha az igazgatók kiemelten fontosnak tartják – a hallgatói visszajelzések alapján a legkevésbé alkalmazott módszerek közé sorolhatók. Érdekes módon a legkevésbé javasolt módszerek – mint az előadás, a magyarázat és az egyéni, személyre szabott feladat – a hallgatók tapasztalatai szerint a leggyakrabban alkalmazott formák közé tartoznak. Teljes egyetértés mutatkozik ugyanakkor a csoportmunka/páros munka, a projektmunka és a portfólió-készítés megítélésében: ezek közül az első kettőt mindkét csoport a középmezőnybe sorolta, míg a portfólió egyértelműen az utolsó helyre került.

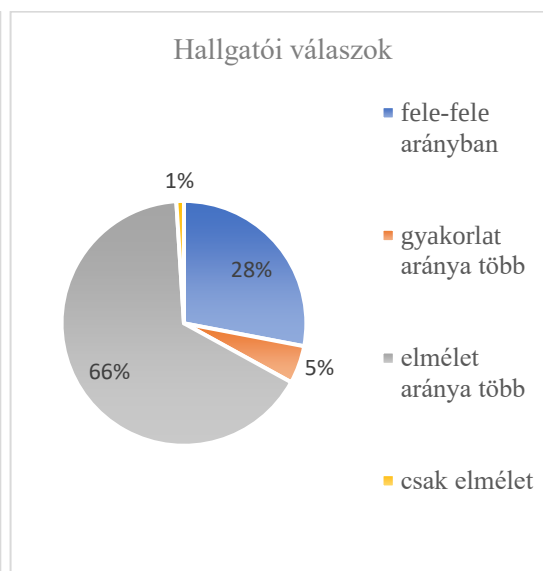
Az összevetésből jól látható, hogy a képzés során alkalmazott módszerek és a gyakorló vezetők által preferált eljárások között több esetben jelentős eltérés mutatkozik. Mindez azt jelzi, hogy a hallgatók által megtapasztalt oktatási gyakorlat nem minden esetben tükrözi a vezetői munka szempontjából leghasznosabbnak tartott megközelítéseket, ezért a képzési módszertan átgondolása, különösen a gyakorlatközpontú, interaktív formák erősítése indokolt lehet.

A módszertani kérdések egyik meghatározó eleme az *elmélet és gyakorlat* megfelelő arányának kialakítása a vezetőképzés során. Ennek vizsgálatára a kutatás két irányból közelített: az igazgatóktól arra kértem választ, hogy milyen arányt tartanak ideálisnak, míg a hallgatók esetében azt vizsgáltam, hogyan tapasztalják az elméleti és gyakorlati elemek megjelenését a képzés tényleges megvalósulása során. Az igazgatói

válaszokból 548-at, a hallgatókéból 202-öt lehetett figyelembe venni (tehát több mint az ötödét nem), mert a többi esetben a 100% az elméleti és a gyakorlati százalékok összesítésekor nem jött ki, vagy kevesebb volt, vagy több.



54. ábra. „24. Hogyan tartaná megfelelőnek az elmélet és a gyakorlat arányát?”



55. ábra. „21. A képzésen milyen arányban valósult meg az elmélet és a gyakorlat?”

*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatók körülbelül negyede (26%) az elmélet és gyakorlat kiegyensúlyozott arányát tartja megfelelőnek, míg fele a gyakorlat nagyobb arányú jelenlétét preferálja, és csupán ötöde szerint lenne indokolt az elmélet hangsúlyosabb szerepe. A hallgatóknak is körülbelül egyötöde (28%) tapasztalta az elméleti és gyakorlati elemek kiegyensúlyozott jelenlétét, azonban csupán 5%-uk számolt be a gyakorlat túlsúlyáról – noha ezt a képzési irányt a legtöbb igazgató kívánatosnak tartja. A hallgatók döntő többsége (66%) úgy véli, hogy a képzés során elsősorban az elméleti tartalmak dominálnak. Az igazgatói elvárások és a hallgatói tapasztalatok összevetése arra utal, hogy a képzés jelenlegi elméletcentrikus jellege nem felel meg teljes mértékben a gyakorló vezetők által szükségesnek tartott irányoknak, ezért indokolt lehet a gyakorlati elemek arányának tudatos növelése.

Az igazgatók válaszaikban megjelölték az általuk leginkább preferált *oktatásszervezési formát* is, míg a hallgatók arról adtak visszajelzést, hogy mely formák jelennek meg ténylegesen a képzésen. Az igazgatói elvárásokat és a képzési gyakorlatot az 34. táblázat mutatja be.

34. táblázat: A javasolt oktatásszervezési formák és alkalmazásuk a képzésen

| Oktatásszervezési formák                                                                                                 | Javasolt sorrend<br>Igazgatói válaszok | Alkalmazott sorrend<br>Hallgatói válaszok |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| blended (hibrid) oktatás                                                                                                 | 1. (60%)                               | 1. (48%)                                  |
| jelenléti forma - hagyományos módon (pl.: kéthetente/havonta) vagy intenzíven több napon keresztül tartott foglalkozások | 2. (39%)                               | 2. (46%)                                  |
| kizárólag on-line forma                                                                                                  | 3. (1%)                                | 3. (5%)                                   |
| egyéb                                                                                                                    | 4. (0%)                                | 4. (0%)                                   |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az igazgatói vélemények és annak megvalósulása között ebben az esetben egyértelmű párhuzam állapítható meg. Szinte minden igazgató vagy a blended (hibrid) oktatást vagy a jelenléti formának valamelyik változatát javasolta. A hallgatók válaszai alapján ez a két oktatásszervezési mód valósul meg a gyakorlatban is. A különbség csupán annyi, hogy míg az igazgatók nagyobb része (60%-a) a blended képzést preferálta, addig a gyakorlatban nagyjából fele-fele arányban alkalmazzák mindkettőt. Oktatásszervezési forma tekintetében a képzés jól illeszkedik az igazgatók elvárásaihoz.

Bár a képzés fejlesztésére vonatkozó irányok és arányok a kutatási eredmények alapján megfelelően körvonalazhatóak, felmértem az igazgatók és a hallgatók véleményét is. Arra a kérdésre, hogy javasolnának-e *módosítást* a képzésen, az igazgatók közel fele (45%), míg a hallgatók közel negyede (22%) válaszolt igennel. A válaszokat a magyarázó változókkal is összevetettem annak érdekében, hogy kimutatható-e statisztikai összefüggés valamely háttértényező és a módosítási szándék között (a részleteket a 12. számú melléklet tartalmazza).

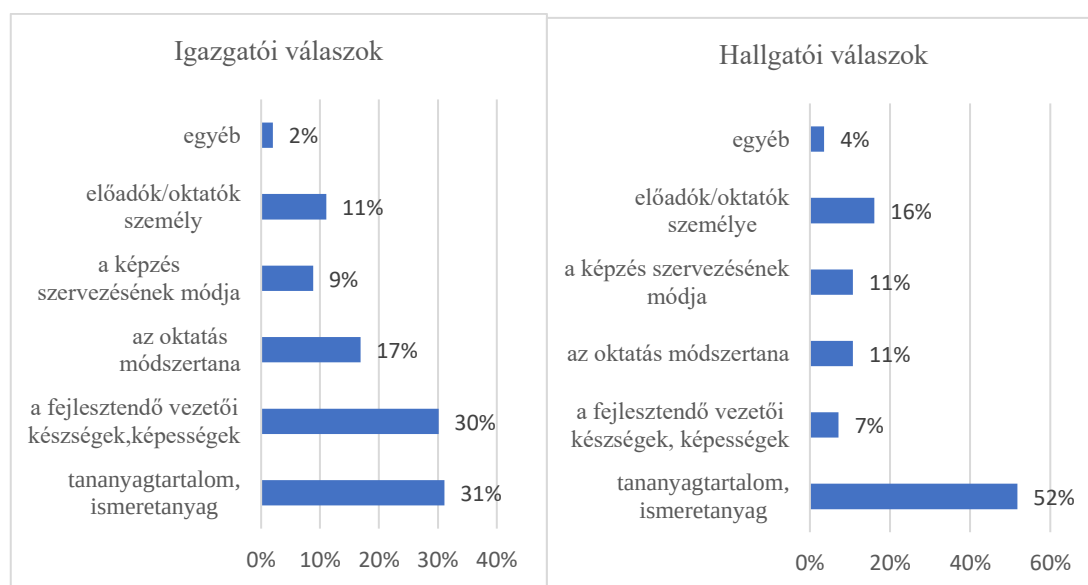
35. táblázat. Keresztábra elemzések eredményei a vezetőképzés igazgatói és hallgatói módosító javaslatok, valamint a magyarázó változók közötti összefüggésről

|                                             | p-érték az igazgatói mintában | p-érték a hallgatói mintában |
|---------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| korcsoport                                  | 0,052                         | 0,305                        |
| intézménytípus                              | <b>0,014</b>                  | 0,140                        |
| település típus                             | 0,879                         | 0,113                        |
| fenntartó típus                             | 0,403                         | <b>0,08</b>                  |
| az intézmény mérete                         | 0,347                         | 0,404                        |
| a képzést biztosító felsőoktatási intézmény | 0,183                         | 0,686                        |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 35. táblázatban bemutatott eredmények alapján sem az életkor, sem az intézmény mérete, a település típusa vagy a képzést szervező felsőoktatási intézmény nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a válaszokkal. Az igazgatói válaszok esetében az intézménytípusok között mutatkoztak különbségek: a gimnáziumok és a művészetoktatási intézmények vezetői nagyobb arányban javasoltak változtatást, míg a kollégiumok igazgatóinak túlnyomó többsége nem tartotta ezt szükségesnek. A hallgatói válaszoknál a fenntartó típusa mutatott összefüggést: a magánfenntartású intézményekben dolgozó hallgatók körében volt a legmagasabb a változtatási igény, míg az állami és önkormányzati fenntartású intézményekben dolgozók jelezték ezt a legalacsonyabb arányban.

Mindkét célcsoport meghatározó része – körülbelül 60%-uk – elsősorban a tananyagtartalom, valamint a vezetői készségek és képességek fejlesztésének módján változtatna. A fennmaradó 40% javaslatai nagyjából egyenlő arányban oszlanak meg a módszertan, a képzésszervezés és az előadók személye mint fejlesztendő tényezők között (56. ábra). Mindez jelzi egyrészt - az általános elégedettség és megfelelés ellenére is - a képzési program finomhangolásának szükségességét, melynél azonban érdemes figyelemmel lenni az intézménytípusból és a fenntartói háttérből adódó eltérő elvárásokra.



56. ábra. Min módosítana a képzésen?

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív tartalmazott egy nyílt végű kérdést is, amely lehetőséget biztosított a válaszadók számára, hogy szabadon megfogalmazzák véleményüket a vezetőképzés egészéről. A kérdésre való válaszadás nem volt kötelező, ennek ellenére mindkét célcsoportban a megkérdezettek több mint fele élt a lehetőséggel. Az 558 fős igazgatói mintában 294 fő adott szöveges választ, ezek közül azonban 10 nem volt érdemben értékelhető (például: „*Nem kívánok véleményt alkotni.*”, „*Rég volt.*”, „*Köszönöm, hogy érdeklődtek.*”), így az elemzésbe 284 érvényes vélemény került be. A 263 fős hallgatói mintában 141 fő adott értékelhető választ. Ez azt jelenti, hogy az igazgatók 51%-ának, illetve a hallgatók 54%-ának véleménye elemezhető tartalmi szempontból. A válaszok kvalitatív tartalomelemzéssel történő tipizálása alapján összeállítható a 36. számú összegző táblázat, amely a vélemények fő irányultságát és gyakoriságát foglalja össze.

36. táblázat. Az igazgatók és a hallgatók véleménye a képzésről

|                           | <b>Pozitív tartalmú</b><br>(dicséret, elismerés) | <b>Negatív tartalmú</b><br>(módosítási javaslat, kritika) |
|---------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Igazgatói válaszok</b> | 148 db – 52%                                     | 136 db – 48%                                              |
| <b>Hallgatói válaszok</b> | 109 db – 77 %                                    | 32 db – 23 %                                              |
| <b>Összesen</b>           | <b>257 db – 60%</b>                              | <b>168 db – 40%</b>                                       |

*Forrás: saját szerkesztés*

A pozitív vélemények aránya mintegy egyötöddel meghaladja a negatív véleményekét, ami a képzés összességében kedvező megítélését jelzi. Ez a tendencia különösen a képzést éppen befejező hallgatók körében figyelhető meg, ahol a pozitív értékelések dominanciája még hangsúlyosabb, ami a képzés aktuális tartalmi és módszertani elemeinek kedvező fogadtatását jelzi. Az igazgatói válaszok 52%-a, míg a hallgatói válaszok 77%-a tartalmazott valamilyen pozitív tartalmú megállapítást. A kedvező vélemények kialakulásának hátterében – gyakoriság szerinti sorrendben – az alábbi okok álltak a megkérdezettek szerint:

37. táblázat. Pozitív vélemények a képzésről

| <b>A pozitív válasz tárgya</b> | <b>Igazgatói minta</b> |       | <b>Hallgatói minta</b> |      |
|--------------------------------|------------------------|-------|------------------------|------|
| a képzés színvonala            | 41 db                  | 29 %  | 39 db                  | 36 % |
| a képzés hasznossága           | 38 db                  | 26 %  | 18 db                  | 17 % |
| a képzés tudásanyaga           | 27 db                  | 18 %  | 25 db                  | 23 % |
| az oktatók, az előadók munkája | 17 db                  | 12 %  | 8 db                   | 7 %  |
| a képzés korrektsége           | 14 db                  | 9,5 % | 7 db                   | 6 %  |
| a képzés gyakorlatiassága      | 4 db                   | 2,5 % | 6 db                   | 5 %  |
| kapcsolatépítés lehetősége     | 5 db                   | 3 %   | 1 db                   | 1 %  |
| a képzés-szervezés módja       | 2 db                   | 1 %   | 2 db                   | 2 %  |

|                                     |        |       |        |       |
|-------------------------------------|--------|-------|--------|-------|
| a képzés hangulata, humánus légköre | -      | 0 %   | 3 db   | 3 %   |
| <b>Összesen</b>                     | 148 db | 100 % | 109 db | 100 % |

*Forrás: saját szerkesztés*

A legtöbben mindkét célcsoportban általános elégedettségüket fejezték ki a képzéssel, annak *színvonalával* kapcsolatban. A leggyakoribb szófordulatok az igazgatói válaszokban: magas színvonalú, nagyon jó, a legjobb, kiváló, az elvárásoknak maximálisan megfelelő; a hallgatóiban: magas színvonalú, nagyon jó, kitűnő, perfekt, kifogástalan, tökéletes, professzionális, maximális szakmai felkészítést ad, szakszerű, építő jellegű, sokat ad, csak ajánlani tudom.

Szintén sok válasz vonatkozott mindkét mintában arra, hogy a későbbi vezetői feladatellátás szempontjából a képzés *hasznos*, elvégzése szükséges, illetve segítséget nyújt:

*„Számomra sokat segített a képzés, sokat tanultam a vezetés gyakorlati oldaláról, a buktatókról.”*

*„Nekem nagyon sokat segített a felkészülésben.”*

*„Rengeteget segített a kezdeti időszakban az eligazodásban és a vezetői munka kialakításában.”*

*„Szükségesnek tartom, hasznos volt.”*

*„Sokat segített abban, hogy átlássam a rendszert és mindenbe belekóstoljak egy kicsit.”*

*„Nagymértékben fejlesztő hatással volt rám, hasznos dolgokra világított rá és felhívta a figyelmemet azokra a dolgokra, amelyben fejlődnöm kell.”*

Magas azoknak a válaszoknak a száma is, melyek elismerően nyilatkoznak a képzésen átadott *tudástartalomról, ismeretekről*:

*„értékes ismereteket szereztem”*

*„nagyon sok ismeretet szereztem, amit vezetőként jól tudok alkalmazni”*

*„elméleti ismereteimet jelentősen bővítette”*

*„rendkívül hasznos ismeretekkel gazdagodtam”*

*„a képzés érintette a legfontosabb témaköröket, nagyon sokrétű és ismeretközpontú volt”*

*„sok új ismeretet adó”*

*„saját területemen megfelelő mennyiségű, minőségű ismeretet kaptam”  
„széleskörű ismereteket közvetít”*

A válaszadók jelentős része emelte ki mint a képzés pozitívumát az *oktatók, az előadók* munkáját, akiket a következő jelzőkkel illették: kiváló, fantasztikus tudással bíró, jó, remek, nagyszerű, nagyon jól felkészült, mindenben segít, illetve volt aki azt nyilatkozta, hogy a képzéssel való elégedettsége az oktatóknak köszönhető.

A képzés *korrektségét* hangsúlyozó válaszok inkább a pozitív tartalmú megnyilatkozásokhoz sorolhatók, mintsem a negatív véleményekhez, ugyanakkor ezek nem tartalmazzak kifejezett elismerést vagy dicséretet, sokkal inkább a képzés elfogadhatóságára utalnak. A válaszadók jelentős része a képzést megfelelőnek, kielégítőnek, korrektnek vagy egyszerűen „rendben lévőnek” minősítette, illetve többen jelezték, hogy az elvárásaiknak megfelelő tartalmat és színvonalat kapták, amit a képzés kezdetén reméltek. Más válaszadók azt említik meg, hogy megtanulták a képzésen az alapokat, de a munka során a folyamatos képzés, a további információszerzés elengedhetetlen, például:

*„Úgy gondolom a közoktatásvezetői képzés olyan volt mint a jogosítvány megszerzése. Az oktatóm mondta egykoron, hogy nem a forgalmi oktatás során válok jó sofőrre, és fogom megtanulni a helyes vezetést, hanem már jogosítvánnyal a kezemben a forgalomban, éles döntési helyzetekben. Az alapokat megkaptuk, de többet nem, innentől minden más már a környezeti hatásokon és magán az emberen múlik.”*

Az eddig említetteken túl még néhány vélemény érkezett mind az igazgatóktól, mind a hallgatóktól arról, hogy a képzés egyik alapvető pozitívuma a *kapcsolatépítés* lehetősége, míg páran azt emelték ki, hogy *gyakorlatias* a képzés, egy-két megkérdezettnek az *oktatás-szervezéssel* voltak jó tapasztalatai, valamint a képzésen tapasztalt *léggörrel*, humánus hangulattal.

A *negatív*, azaz a valamilyen kritikát, problémát vagy módosítási, fejlesztési javaslatot tartalmazó vélemények száma az igazgatók esetében nagyságrendileg megegyezik a pozitív tartalmúéval, illetve annál valamivel kevesebb (4%-kal), a hallgatók esetében jóval nagyobb a különbség: a negatív tartalmú vélemények száma körülbelül a harmada a pozitívoknak. Negatív véleményt a következők miatt fogalmaztak a megkérdezettek:



38. táblázat. Negatív vélemények a képzésről

| A negatív válasz tárgya                                        | Igazgatói minta |       | Hallgatói minta |        |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-----------------|--------|
| kevés a gyakorlat                                              | 72 db           | 53 %  | 11 db           | 34,5 % |
| bizonyos területeken nem elég az ismeret/információ/tudás      | 26 db           | 19 %  | 2 db            | 6 %    |
| nem elég intézményspecifikus a képzés                          | 21 db           | 15 %  | 2 db            | 6 %    |
| több jelenléti foglalkozás (tréning) szükséges                 | 2 db            | 1,5 % | 9 db            | 28,5 % |
| a tréning túl hosszú, túl intenzív                             | 2 db            | 1,5 % | 4 db            | 13 %   |
| elavult/felesleges a tudásanyag                                | 4 db            | 3 %   | 1 db            | 3 %    |
| nem fejleszt megfelelően a vezetői készségeket, kompetenciákat | 4 db            | 3 %   | 1 db            | 3 %    |
| csak a „papír” (szakképzettség) megszerzése miatt szükséges    | 3 db            | 2,5 % | 1 db            | 3 %    |
| oktatóra, előadóra vonatkozó negatív észrevétel                | 2 db            | 1,5 % | 0 db            | 0 %    |
| a számonkérés mennyisége                                       | 0 db            | 0 %   | 1 db            | 3 %    |
| <b>Összesen</b>                                                | 136 db          | 100 % | 32 db           | 100 %  |

*Forrás: saját szerkesztés*

Amit elsősorban említettek az igazgatók és a hallgatók az a kevés *gyakorlat*, azonban ennek aránya az igazgatói mintában kiemelkedően magas: az összes negatív válasz több mint felét (53%) ez a megjegyzés tette ki, míg a hallgatók körében ez az arány 34,5%. Ez az eltérés arra utal, hogy a vezetői gyakorlatból érkező igazgatók erőteljesebben hiányolják a képzés valós vezetői szituációkra történő felkészítő jellegét.

A *tartalmi hiányosságokra* vonatkozó észrevételek (például „bizonyos területeken nem elegendő az ismeret/információ/tudás”) az igazgatók körében 19%-ban, a hallgatók esetében viszont csak 6%-ban fordultak elő. Elsősorban a következőket hiányolták: több felkészítés szükséges az adminisztrációs munkára (ezen belül elsősorban az elektronikus adminisztrációs felületek kezelésére) és a konfliktusok kezelésére; nem kaptak elég ismeretet a jog, a szabályzatok, a menedzseri feladatok ellátása, a gazdálkodás, valamint a pszichológia és a mentálhigiéné területén. Egy-egy véleményben említették még a következő tárgyköröket is: delegálás, kommunikáció, humánerőforrás gazdálkodás, folyamatszemplélet, csapatépítés, pályázatírás, értekezletvezetés és időgazdálkodás.

Szintén sok válasz vonatkozott arra, hogy nem differenciál a képzés az alapján, hogy milyen *intézménytípusból* érkezik a képzés résztvevője, elsősorban az óvodákból, az alapfokú művészeti iskolákból és a gyógypedagógiai intézményekből érkezők tettek erre észrevételt – véleményük szerint az iskolák igazgatóinak nyújtja a legtöbbet a képzés.

A hallgatói válaszok között ugyanakkor markánsabban jelenik meg a módszertani hiányosságokra irányuló kritika: nem on-line, hanem – főleg a *tréningeken* - személyes jelenléttel szeretnék inkább részt venni a foglalkozásokon, de a tréningek hosszúságával, intenzitásával kapcsolatban is jeleztek problémát.

Mindkét megkérdezetti körben vonatkozott továbbá egy-egy vélemény arra, hogy nem elég aktuális a tudásanyag, nem fejleszti megfelelően a vezetői készségket, kompetenciákat, vagy az oktatóval, illetve a számonkérés mértékével nem voltak elégedettek. A *legnegatívabb vélemények* (4 db) szerint a teljes képzés felesleges, azt kizárólag a vezetői szakképzettség megszerzése miatt érdemes elvégezni.

Az igazgatók és a hallgatók szöveges válaszai elsősorban a képzés tartalmi színvonalát és hasznosságát emelték ki pozitívként, míg a legtöbb kritikát a gyakorlat hiánya, illetve módszertani és szervezési szempontok miatt fogalmazták meg.

A vezetői feladatra felkészítő képzéssel kapcsolatos válaszok alapján *összegzésképpen* megállapítható, hogy a megkérdezettek szinte egyöntetűen (94%-os arányban) egyetértenek abban, hogy a felkészítő képzés elvégzése szükséges az igazgatói munkakör betöltéséhez. A felkészítés megfelelőségét és hasznosságát egy tízfokú skálán értékelve, az igazgatók átlagosan 7,5-ös, míg a hallgatók 8,8-as értékelést adtak. A szórás mindkét mintában alacsony, ami arra utal, hogy a válaszadók véleménye viszonylag egységes volt a kérdésben, és különösebb statisztikai összefüggés nem mutatható ki a háttértényezőkkel sem. A felkészítést követően a jogszabályban előírt igazgatói feladatok mintegy 90%-ának ellátása a válaszadók szerint kevés vagy közepes mértékű nehézséget jelent, különösen az adminisztratív és a leaderi jellegű tevékenységek körében.

Mindez arra enged következtetni, hogy bár a képzésnek vannak fejlesztendő területei, összességében biztos alapokat nyújt a vezetői tevékenység megkezdéséhez. A kutatási eredmények alapján érdemes ezeknek a területeknek a finomhangolását elvégezni - annak érdekében, hogy még inkább megfeleljen az elvárásoknak és a résztvevők szükségleteinek. Ennek tükrében indokolt áttekinteni, hogy milyen tartalmi és módszertani fejlesztési irányok rajzolódnak ki a válaszadók visszajelzései alapján, különös tekintettel arra, hogy mind az igazgatók, mind a hallgatók egyaránt javasoltak változtatásokat a képzés tartalmi felépítésében és módszertani megvalósításában.

Mind az igazgatók, mind a hallgatók visszajelzései alapján a képzés magas színvonalon támogatja a vezetői feladatokhoz szükséges ismeretek, valamint a készségek és képességek elsajátítását. Az igazgatók az ismeretkörök hasznosságát 5,3-ra, a készség- és képességfejlesztést 5,7-re értékelték a 6 fokú skálán, míg a hallgatók ezeket 5,4-es, illetve 5,3-as átlaggal minősítették. Válaszaik között több ponton párhuzam mutatkozott. Különös figyelmet érdemelnek azok a területek, amelyeket mindkét célcsoport negatívabban, vagy eltérően ítélt meg, mivel ezek az igazgatók részéről alacsonyabb gyakorlati hasznosíthatóságot, a hallgatók részéről pedig gyengébb felkészítő hatást jeleznek. E kritikus pontokat a 39. számú táblázat foglalja össze.

39. táblázat. A képzés fejlesztendő területeinek tartalmi vonatkozásai

| <b>Fejlesztendő területek</b>   | <b>Gyakorlati hasznosulása és a felkészítés miatt</b>                                                                               | <b>A felkészítés miatt</b>                                                                                                   | <b>Gyakorlati hasznosulása miatt</b>                                                                                    |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A képzés ismeretkörei           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• integráció és szegregáció</li> <li>• sajátos pedagógiai, pszichológia ismeretek</li> </ul> | az intézmény hatékonysága                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• intézmény és környezete</li> <li>• közigazgatási vezetési ismeretek</li> </ul> |
| Vezetői készségek és képességek | <ul style="list-style-type: none"> <li>• empátia és szociális érzékenység</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• döntéshozatal</li> <li>• innovációs készség</li> <li>• konfliktuskezelés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• információgyűjtés- és kezelés</li> </ul>                                       |
| Igazgatói tevékenységekörök     | -                                                                                                                                   | menedzseri feladatok                                                                                                         | -                                                                                                                       |

*Forrás: saját szerkesztés*

A képzés módszertani vonatkozásainak megítélése a fentieknél kevésbé kedvező képet mutat (40. számú táblázat). Az igazgatók szerint a képzés során alkalmazott módszerek nem minden esetben támogatják hatékonyan a vezetői feladatokra való felkészítést, véleményük szerint nagyobb hangsúlyt kellene kapniuk a gyakorlatorientált, interaktív tanulási formáknak. Az elmélet és gyakorlat arányának megítélésében is eltérés mutatkozik az igazgatók véleménye és a hallgatók tapasztalatai között: míg a hallgatók kétharmada szerint a képzésen az elmélet dominál, addig az igazgatók a gyakorlat hangsúlyosabb jelenlétét tartanák szükségesnek. Az oktatás-szervezés esetében azonban összhangban van az ajánlás és a megvalósulás: szinte minden igazgató a blended vagy a jelenléti oktatás-szervezési formát javasolja és hallgatói tapasztalatok szerint többnyire így is valósulnak meg a képzések.

40. táblázat. A képzés fejlesztendő területeinek módszertani vonatkozásai

| Fejlesztendő területek      | Gyakrabban kellene alkalmazni                        | Kevésbé kellene alkalmazni            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| A képzés módszertana        | helyszíni gyakorlat<br>intézménylátogatás<br>tréning | előadás, magyarázat<br>egyéni feladat |
| Elmélet és gyakorlat aránya | gyakorlat                                            | elmélet                               |
| Oktatás-szervezés           | blended forma                                        | kizárólag on-line forma               |

*Forrás: saját szerkesztés*

A fejlesztési irányok pontosabb meghatározását az igazgatók és hallgatók szabad szöveges válasza is alátámasztják, amelyek értékes kiegészítést nyújtanak a zárt kérdések statisztikai eredményeihez. A beérkezett különvélemények 60%-a pozitív, míg 40%-a kritikai jellegű vagy fejlesztési javaslatot tartalmaz. A pozitív visszajelzések többsége a képzés színvonalát, a közvetített tudástartalom minőségét és a vezetői munkában való hasznosíthatóságát emeli ki, továbbá az oktatók, előadók szakmai felkészültségét is többen méltatták. A negatív vagy fejlesztést sürgető megjegyzések túlnyomó része a gyakorlat növelésének szükségességét hangsúlyozza. Többen kifogásolták, hogy a képzés tartalma nem eléggé differenciált az eltérő intézménytípusokból érkező résztvevők szükségletei szerint. A módszertani vonatkozású kritikák összhangban állnak a korábbi kvantitatív eredményekkel: a válaszadók több interaktív, tapasztalatcserére épülő módszert (például esetmegbeszélés, problémamegoldás, intézménylátogatás, hospitálás) tartának indokoltnak. A hallgatói vélemények között hangsúlyosan megjelenik a személyes jelenléti alkalmak preferálása az online képzési formákkal szemben.

Néhány szöveges vélemény nemcsak a felkészítés jelenlegi struktúrájára vonatkozott, hanem már előre vetítik azokat az igényeket is, amelyek a vezetői munka ellátása közben merültek fel:

*„Szakvizsgát szereztem, de a folyamatos változásokat nem tudja követni a képzés.”*

*„A folyamatosan változó törvényi háttér miatt szükséges a folyamatos önképzés.”*

*„Hasznos lenne a vezetők további, folyamatos támogatása a képzés befejezése után is.”*

*„... önképzés elengedhetetlenül szükséges”*

*„Nagyon sok ismerettel bővültem elméleti síkon, azonban a gyakorlatban alkalmazandó vezetői kompetenciák megfelelő használatában segítségre szorultam. Emiatt végeztem el a Budapesti Műszaki Egyetemen a mestervezető szakirányt, ami fantasztikus képzés volt, felkészült, nagy tudású előadókkal. ... A tréningek, a konzultációk fontos tudásanyagot közvetítettek és vezetői kompetenciák elsajátítását segítették.”*

Ennek megfelelően a következő fejezet a már gyakorló intézményvezetők további fejlesztésének lehetőségeit és szükségességét vizsgálja.

#### **4.2.3. A kérdőíves felmérés eredményei az igazgatók továbbképzési szokásairól és igényeiről**

További vizsgálatomat kizárólag az igazgatói mintára terjesztettem ki, azzal a céllal, hogy feltárjam, milyen típusú képzéseken vettek részt az igazgatók a vezetőképzés elvégzése után és milyen igényeket fogalmaznak meg folyamatos szakmai fejlesztésükkel kapcsolatban.

A pedagógusok számára előírt továbbképzési kötelezettség az intézmények vezetőire is vonatkozik. Ugyanakkor viszonylag kevés olyan szabályozás létezik, amely kifejezetten és kizárólag az igazgatókra érvényes. A kérdésről a vizsgálat időpontjában hatályos jogszabály – a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 4. § (4) bekezdése – mindössze annyit rögzített, hogy a köznevelési intézmény vezetőjének olyan továbbképzésen kell részt vennie, amely hozzájárul a vezetői ismeretek megszerzéséhez és a vezetői jártasságok elsajátításához. A jogszabály azonban nem tiltotta, hogy az igazgatók ezen képzéseken túl egyéb témájú továbbképzéseken is részt vegyenek – például a pedagógus-továbbképzési jegyzéken szereplő bármely akkreditált programon, vagy más, a jegyzéken nem szereplő képzésen -, sőt akár kötelezettségük egészét egyéb képzéssel teljesítsék. Az ellenőrzés – ha egyáltalán történt – jellemzően arra korlátozódott, hogy a kötelezettség teljesült-e, a képzés témáját sem belső, sem külső szervek érdemben nem vizsgálták. Bár a tanfelügyelet komplex ellenőrzésének vezetőkre vonatkozó területe vizsgálja a vezetői kompetenciák folyamatos fejlesztését (Tanfelügyeleti Kézikönyv, 2025), az igazgatók teljesítményértékelési rendszere már nem reflektál erre az elvárásra (18/2024. (IV.04.) BM rend., 2024).

A felmért képzési gyakorlat alapján megállapítható, hogy a vezetőképzés elvégzését követően az igazgatók több mint fele (kb. 55%-a) vett részt további, vezetőknek szóló képzésen, illetve az utóbbi három évben 61%-a egyéb témájú képzésen. E két szempont alapján négy csoportot különíthetünk el a minta igazgatói között: (1) akik csak vezetői témájú képzésen vettek részt, (2) akik mind vezetői, mind egyéb témájú képzésen is részt vettek, (3) akik csak egyéb témájú képzésen vettek részt és (4) akik nem vettek részt vezetői továbbképzésen és az elmúlt három évben egyéb témájú képzésen sem. A 41. számú táblázat a fenti négy csoport megoszlását szemlélteti.

41. táblázat. A képzéseken résztvevő igazgatók száma és aránya

| A képzés témája                             | Résztevők száma és aránya |        |     |        | Összesítések                                    |
|---------------------------------------------|---------------------------|--------|-----|--------|-------------------------------------------------|
| (1) Csak vezetői témájú képzésen vett részt | 110 fő                    | 20 %   | 55% | 308 fő | Vezetői témájú képzésen vett részt              |
| (2) Mindkét témájú képzésen részt vett      | 198 fő                    | 35,5 % | 61% | 340 fő | Egyéb témájú képzésen vett részt                |
| (3) Csak egyéb témájú képzésen vett részt   | 142 fő                    | 25,5 % |     |        |                                                 |
| (4) Egyik témájú képzésen sem vett részt    | 108 fő                    | 19 %   | 7%  | 39 fő  | Nem vett részt képzésen, de képzésre kötelezett |

*Forrás: saját szerkesztés*

A legtöbb igazgató (198 fő) mindkét témájú, míg 142 fő (25,5%) csak egyéb témájú, további 110 fő (20%) pedig csak kifejezetten vezetői témájú továbbképzésen vett részt. A fennmaradó 108 fő (19 %) esetében, akik egyáltalán nem vettek részt képzésen, vizsgáltam, hogy az utóbbi három évben a továbbképzési kötelezettségük még fennállt-e, illetve, hogy mikor végezték el az igazgatói feladatra felkészítő képzést. Megállapítottam, hogy legalább 30 főnek a továbbképzési kötelezettsége a vizsgálatot megelőző három évben már biztosan nem állt fenn, mivel a kérdőív kitöltésének időpontjában 58 évesek elmúltak, illetve további 39 fő 2017-ben vagy azután szerzett intézményvezetői szakképzettséget, így 7 évig mentesült a továbbképzési kötelezettség alól. A mintának tehát mindössze 7%-áról állapítható meg, hogy a vizsgált időszakban nem vettek részt egyetlen képzésen sem, bár a képzési kötelezettségük fennállt.

A kereszttábla-elemzés alapján egyértelmű összefüggés mutatható ki a vezetői ciklusok száma és a további vezetői képzés elvégzése között (42. táblázat).

42. táblázat. Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a vezetői ciklusok száma és a további vezetői képzéseken való részvétel összefüggéséről

| Chi-Square Tests   |                     |    |                                   |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 36,929 <sup>a</sup> | 5  | <,001                             |
| Likelihood Ratio   | 37,982              | 5  | <,001                             |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,75.

*Forrás: saját szerkesztés*

Az adatok szerint (ld. 13. számú melléklet) minél magasabb a vezetői ciklusok száma, annál nagyobb arányban vesznek részt az igazgatók újabb vezetői képzéseken. Különösen megnő a részvételi arány a harmadik ciklustól. Mindez arra utal, hogy a több vezetői ciklust teljesítő igazgatók körében fokozottabban jelenik meg az igény tudásuk megújítására és elmélyítésére. A képzési rendszernek tehát a tapasztalt, több ciklust teljesítő igazgatók számára is kínálnia kell releváns tartalmat, amely támogatja a tudatos szakmai megújulást és a vezetői szerep újraértelmezését. Ilyen összefüggés azonban az egyéb témájú képzések esetében nem volt kimutatható, mivel ezek teljesítése rendszeresen, a jogszabályban előírt hétéves periódusokban történt (43. táblázat).

43. táblázat. Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a vezetői ciklusok száma és az egyéb témájú képzéseken való részvétel összefüggéséről

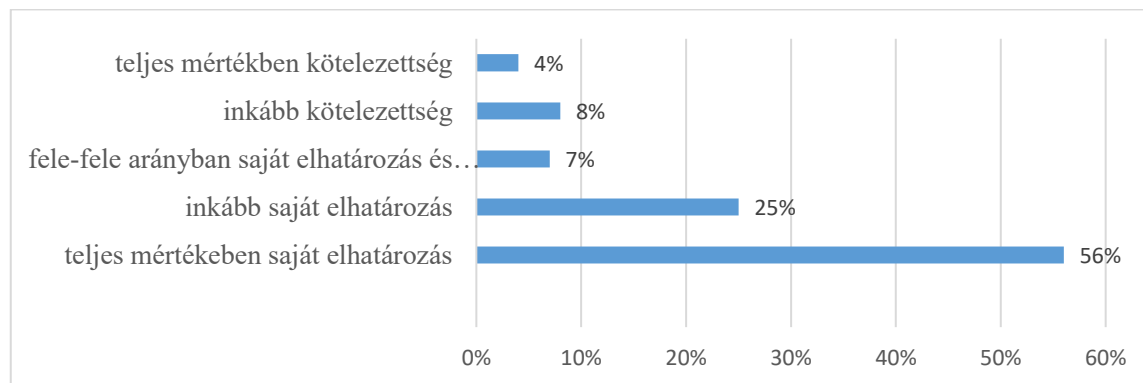
| Chi-Square Tests   |                    |    |                                   |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 4,383 <sup>a</sup> | 5  | ,496                              |
| Likelihood Ratio   | 4,324              | 5  | ,504                              |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,38.

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények fényében megállapítható, hogy az igazgatók döntő többsége rendszeresen részt vesz továbbképzésen. Ez a tendencia még azok körében is érvényesül, akikre a továbbképzési kötelezettség életkoruk miatt már nem vonatkozik: az 58 év feletti vezetők 46%-a számolt be képzésben való részvételről. A tendenciát erősítik az 57. ábrán

kimutatott eredmények is, mely szerint az igazgatók túlnyomó többsége saját elhatározásból és nem kizárólag jogszabályi kötelezettség miatt kapcsolódott be a fejlesztési folyamatokba.



57. ábra. „45. Saját elhatározásból vagy valamilyen kötelezettség teljesítése miatt vett részt képzésen?”  
Forrás: saját szerkesztés

A részletes százalékos megoszlás a következő: az igazgatók 56%-a teljes mértékben saját elhatározásból vett részt a továbbképzéseken, további 25%-uk inkább saját elhatározásból, 7% fele-fele arányban saját motiváció és kötelezettség, 8% inkább a kötelezettség, és mindössze 4% nyilatkozott úgy, hogy kizárólag a kötelezettség teljesítése miatt végzett továbbképzést. Összességében tehát elmondható, hogy az igazgatók mintegy 80%-a elsősorban belső indíttatásból képezte magát, és csak egy szűk kisebbségük számára volt elsődlegesen a külső előírás a motiváló tényező.

A továbbképzési gyakorlat vizsgálatának fontos eleme az is, hogy *milyen tárgykörben* vesznek részt továbbképzéseken az igazgatók. Ennek feltárására a kérdőívben nyitott kérdés kérte az igazgatókat. A 44. táblázat a *vezetői témájú* továbbképzések tárgyköreit foglalja össze, a megadott válaszok előfordulási gyakorisága szerint. A 308 fő résztvevő közül 11 fő válasza értékelhetetlen volt (pl. csak „x” jelet írt vagy kitérő választ adott), így 297 fő igazgató továbbképzési témáit kategorizáltam. A táblázatban azokat a tárgyköröket tüntettem fel, amelyek legalább az összes említés 1%-ában előfordultak – ez az összes válasz 88,6%-át lefedi –, míg a ritkábban (egy-öt alkalommal) említett további témákat együttesen az *“Alacsony gyakorisággal előforduló témák”* kategóriában jelenítettem meg (ez az összes válasz 11,4%-a). A teljes kimutatást a 14. számú melléklet tartalmazza.



44. táblázat. A vezetői témájú képzések tárgykörei előfordulási gyakoriság szerint

| A képzések tárgykörei                                                                                                                             | A témák előfordulási aránya |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
|                                                                                                                                                   | db                          | %           |
| <b>Ismeretekhez kapcsolódó képzések</b>                                                                                                           |                             |             |
| jog, jogalkalmazás, jogszabályi változások, munkajog, tanügyigazgatás, tanév eleji felkészítés                                                    | 86                          | 18          |
| intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékelésre, a tanfelügyeleti ellenőrzésre, valamint a minősítéshez kapcsolódó feladatok ellátására | 67                          | 14          |
| szervezetfejlesztés, változáskezelés (8,1%)<br>minőségirányítás/biztosítás, mérés-értékelés (2,7%)                                                | 52                          | 10,8        |
| gazdálkodás, pénzügy<br>kötségvetési szervek vezetői részére szervezett ÁBPE továbbképzés                                                         | 24                          | 5           |
| esélyegyenlőség                                                                                                                                   | 17                          | 3,5         |
| pályázatírás, -kezelés; projektvezetés,-menedzsment                                                                                               | 16                          | 3,3         |
| alap/szabályozó/intézményi dokumentumok készítése, felülvizsgálata                                                                                | 11                          | 2,3         |
| informatikai-adminisztratív felületek használata                                                                                                  | 7                           | 1,4         |
| tanterv-, tartalomfejlesztés                                                                                                                      | 5                           | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                   | <b>285</b>                  | <b>59,3</b> |
| <b>Jártasságokhoz (kézségekhez, képességekhez) kapcsolódó képzések</b>                                                                            |                             |             |
| vezetőfejlesztés/tréning/köznevelési mestervezető képzés                                                                                          | 47                          | 10          |
| kommunikáció                                                                                                                                      | 24                          | 5           |
| konfliktuskezelés                                                                                                                                 | 23                          | 5           |
| pszichológia, mentálhigiéné, személyiségfejlesztés, kiégés                                                                                        | 17                          | 3,5         |
| innovatív vezető, intézményi innováció                                                                                                            | 10                          | 2           |
| stratégiai szemlélet                                                                                                                              | 7                           | 1,4         |
| coach szemlélet, motiválás                                                                                                                        | 7                           | 1,4         |
| csapatépítés                                                                                                                                      | 6                           | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                   | <b>141</b>                  | <b>29,3</b> |
| <b>Alacsony gyakorisággal előforduló témák</b>                                                                                                    | <b>55</b>                   | <b>11,4</b> |

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszok alapján az igazgatók közel 60%-a olyan képzést végzett el, mely ismeretek megszerzésére irányult, azaz elsősorban a jogszabályban előírt, operatív vezetői feladatok ellátását segítő tudását bővítette. Ide sorolhatók például a jogi, igazgatási (jogszabályok naprakész követése és alkalmazása, tanügyigazgatás), az intézmény működtetéséhez kapcsolódó adminisztratív-gazdálkodási (gazdálkodás, költségvetés, pályázatírás, intézményi dokumentumok és szabályzatok kezelése, digitális adminisztrációs felületek használata), valamint az intézmény hatékonyságát és eredményességét biztosító ismeretek (önértékelés, minősítés, mérés-értékelés, minőségbiztosítás, szervezetfejlesztés, esélyegyenlőség megteremtése, tantervfejlesztés).

Közel egy harmad arányban a vezetői jártasságokhoz kapcsolódó képzéseket választottak az igazgatók, vagyis nem közvetlenül egy-egy vezetői feladathoz kötődő,

hanem vezetői készségek, képességek fejlesztését szolgáló továbbképzéseket (tipikus példák: kommunikáció, konfliktuskezelés, innovatív vezetői szemlélet, stratégiai gondolkodás, személyiségfejlesztés, csapatépítés).

A kutatás rákérdezett arra is, hogy *egyéb témájú továbbképzéseket* milyen tárgykörökben végeztek az igazgatók. A képzésen résztvevő 340 főből 11 fő igazgató válaszát itt sem lehetett értékelni (irreleváns vagy értelmezhetetlen bejegyzés miatt), így 329 igazgató egyéb továbbképzésének témáját összesítettem a 45. táblázatban. Ez a táblázat is azokat a tárgyköröket (az összes 97%-át) tartalmazza, melyek előfordulási gyakorisága az 1%-ot eléri, illetve annak közelében van. A válaszok táblázatban nem szereplő, további részének (az összes 3%-ának) részletes kimutatása a 15. számú mellékletben található.

45. táblázat. Az egyéb témájú képzések tárgykörei előfordulási gyakoriság szerint

| A képzések témája                                                                                                                                                                                                                                                                                         | A témák előfordulási aránya |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | db                          | %          |
| módszertani és szakmai (szaktárgyi) továbbképzés                                                                                                                                                                                                                                                          | 100                         | 21,6       |
| digitális kompetencia, informatika, robotika, digitális tanulási módszerek                                                                                                                                                                                                                                | 79                          | 17         |
| esélyegyenlőséggel és a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos képzések<br>(sajátos nevelési igény, hátrányos helyzet, beilleszkedési és magatartási nehézségek, lemorzsolódás, fejlesztés, gyógypedagógia, esélyteremtés, antiszegregáció, együttnevelés, érzékenyítés, IPR, tehetséggondozás) | 75                          | 16         |
| pszichológia, mentálhigiéne, buylling, lelki harmónia, pszichés zavarok, érzelmi intelligencia, identitás-fejlesztés, boldogságóra program, agressziókezelés, önvédelem                                                                                                                                   | 31                          | 7          |
| diabétesz képzés                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25                          | 5          |
| mozgással, testneveléssel kapcsolatos továbbképzések                                                                                                                                                                                                                                                      | 25                          | 5          |
| fenntarthatóság (környezeti nevelés, környezettudatosság)                                                                                                                                                                                                                                                 | 21                          | 4,5        |
| mérés-értékelés                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 18                          | 3,9        |
| KAP, KIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 16                          | 3,5        |
| tanulásmódszertan, tanulási motiváció                                                                                                                                                                                                                                                                     | 12                          | 2,5        |
| mese, játék                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 11                          | 2,5        |
| mentor, mentortanár                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7                           | 2          |
| gyermek és ifjúságvédelem, családi életre nevelés                                                                                                                                                                                                                                                         | 7                           | 2          |
| iskolaelőkészítés, iskola-óvoda átmenet                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6                           | 1,5        |
| pályaorientáció, pályaválasztás                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5                           | 1          |
| tréner, mediátor                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                           | 1          |
| nevelésemélet, neveléstudomány                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5                           | 1          |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>448</b>                  | <b>97%</b> |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények szerint az igazgatók több mint fele olyan továbbképzéseken vett részt az elmúlt három évben, amelyek pedagógiai-módszertani vagy szakmai (szaktárgyi) ismereteket fejlesztettek, illetve a digitális kompetenciával vagy az esélyegyenlőség biztosításával, a sajátos nevelési igényű és hátrányos helyzetű gyermekek nevelésével voltak kapcsolatosak. E három témakör – nagyjából egyenlő arányban – a válaszok 21,6%, 17% illetve 16%-át tette ki. A minta további egyegyede olyan továbbképzéseken vett részt, amelyek valamilyen érzelmi-pszichológiai (pl. lelki egészség, kiégés megelőzése) vagy aktuális nevelési problémára fókuszáltak (pl. mindennapos testnevelés bevezetése, diabéteszes gyermekek intézményi ellátása, fenntarthatóságra nevelés, mérés-értékelés) – ezek egyenként 4–7% közötti arányban fordultak elő. A válaszadó igazgatók fennmaradó 17%-a pedig meglehetősen sokféle, egyéb témában talált továbbképzési lehetőséget magának (egyenként 1–3,5% közötti gyakorisággal említve). E széles körű témák között egyaránt megjelentek az óvodai szakmai munkát, az iskolai tanulást és pályaaorientációt elősegítő továbbképzések, a gyermek- és ifjúságvédelemmel, családi élettel kapcsolatos témák, valamint a mentori, tréneri képesítés megszerzésére irányuló programok is.

Fontos megjegyezni, hogy a vizsgálat során mindegyik képzést abban a továbbképzés-csoportban (tehát vezetői vagy egyéb témájú) szerepeltettem, ahová azt az igazgató sorolta, ebből a szempontból nem bíráltam felül a válaszokat. A 44. és 45. számú táblázatokban szereplő továbbképzési tartalmak között számos átfedés található, vagyis több olyan téma is megjelenik, amely mind a vezetői, mind az egyéb továbbképzések között előfordul. A két táblázat képzési tárgyköreinek összevetésével meghatározható, hogy mely témákat választják a legnagyobb arányban az igazgatók. A 46. táblázatból kiolvasható, hogy mind az operatív feladatellátáshoz szükséges ismeretek, mind pedig a készségek, képességek fejlesztéséhez kapcsolódó tárgykörök jelen vannak mindkét továbbképzési csoportban – ugyanakkor ebben az esetben is az operatív ismeretek bírnak nagyobb súllyal.

46. táblázat: A vezetői és az egyéb témájú képzések összesített tárgykörei

| A képzések témája                                | Vezetői<br>témájú<br>képzés<br>% | Egyéb<br>témájú<br>képzés<br>% | Összesen<br>% |
|--------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------|
| <b>Ismeretekhez kapcsolódó képzések</b>          |                                  |                                |               |
| Módszertani és szakmai (szaktárgyi) továbbképzés | -                                | 21,6                           | 21,6          |

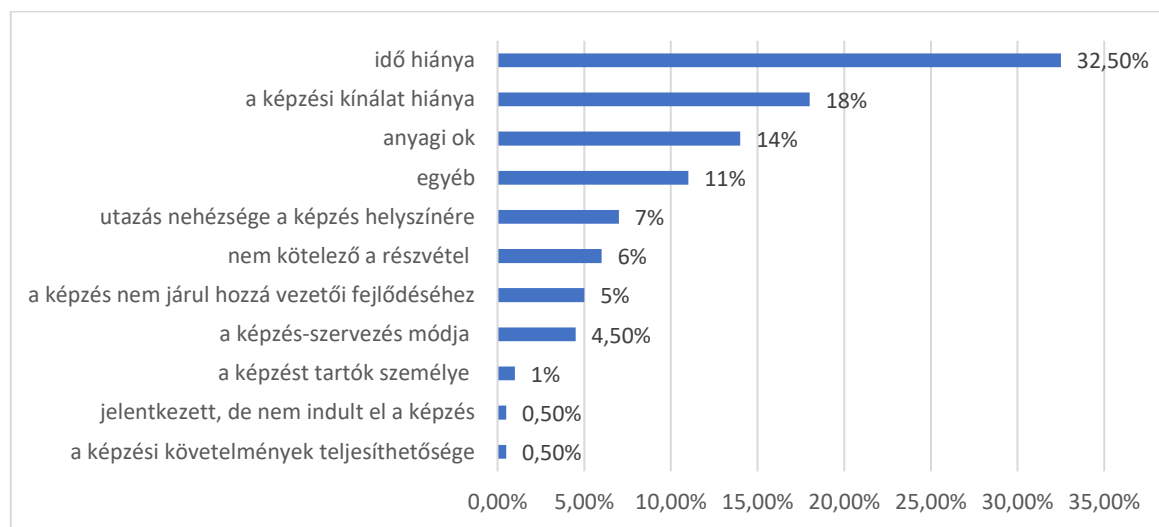
|                                                                         |     |     |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Esélyegyenlőség biztosítása, kiemelt figyelmet igénylő tanulók          | 3,5 | 16  | 19,5 |
| Jog, jogalkalmazás, jogszabálykövetés                                   | 18  | -   | 18   |
| Tanfelügyelet, minősítés                                                | 14  | -   | 14   |
| Szervezetfejlesztés, változáskezelés                                    | 8,1 | -   | 8,1  |
| Mérés-értékelés                                                         | 2,7 | 3,9 | 6,6  |
| Gazdálkodás, pénzügy                                                    | 5   | -   | 5    |
| Diabétesz képzés                                                        | -   | 5   | 5    |
| Mozgással, testneveléssel kapcsolatos továbbképzések                    | -   | 5   | 5    |
| <b>Jártasságokhoz (képességekhez, készségekhez) kapcsolódó képzések</b> |     |     |      |
| Digitális kompetencia, informatika                                      | -   | 17  | 17   |
| Pszichológia, mentálhigiéné, személyiségfejlesztés                      | 3,5 | 7   | 10,5 |
| Vezetőfejlesztés/tréning/köznevelési mestervezető képzés                | 10  | -   | 10   |
| Kommunikáció                                                            | 5   | -   | 5    |
| Konfliktuskezelés                                                       | 5   | -   | 5    |

*Forrás: saját szerkesztés*

A jogszabályokhoz – illetve azok változásaihoz – kapcsolódó képzések jelentős arányban jelennek meg az összesített válaszokban, ugyanúgy mint az új feladatokhoz kötődők (tanfelügyelet, pedagógusminősítés, a diabéteszrel élő gyermekek ellátása vagy a mindennapos testnevelés megszervezése). Emellett nagy számban szerepelnek a pedagógus munkához kapcsolódó szakmai és módszertani továbbképzések, valamint az esélyegyenlőség biztosítására irányuló programok. Számottevő azon képzések aránya is, amelyek valamelyik vezetői tevékenységterületet célozzák – például a szervezetfejlesztést vagy a gazdálkodási ismereteket. Ezek különösen figyelemre méltók, mivel a kutatás eredményei szerint e területek kihívást jelentenek az igazgatók számára, még a felkészítő képzés elvégzése után is. A képességek és készségek fejlesztésére irányuló képzések főként a digitális kompetencia, az általános személyiség- és vezetőfejlesztés területére koncentrálnak. Ezen túlmenően a válaszok alapján az igazgatók figyelmet fordítanak kommunikációjuk és konfliktuskezelésük fejlesztésére is.

A kutatás eredményei lehetővé tették azon témakörök azonosítását, amelyek az igazgatók jelenlegi szakmai gyakorlatahoz, kiemelt érdeklődési területeihez igazodnak. Ezek alkotják tehát a jövőbeli vezetőfejlesztési programok tartalmi fókuszának alapját. A vezetők képzésének tervezésénél azonban legalább ilyen fontos annak feltárása is, hogy milyen tényezők akadályozzák a vezetői témájú képzéseken való részvételt (58. ábra). A felmérés eredményei szerint ugyanis a válaszadók 45%-a nem vett részt további vezetői képzésen az intézményvezetői szakképzettség megszerzése után. A részvétel

elmaradásának leggyakoribb okai a következők voltak: időhiány (32,5%), képzési kínálat hiánya (18%) és anyagi ok (14%).



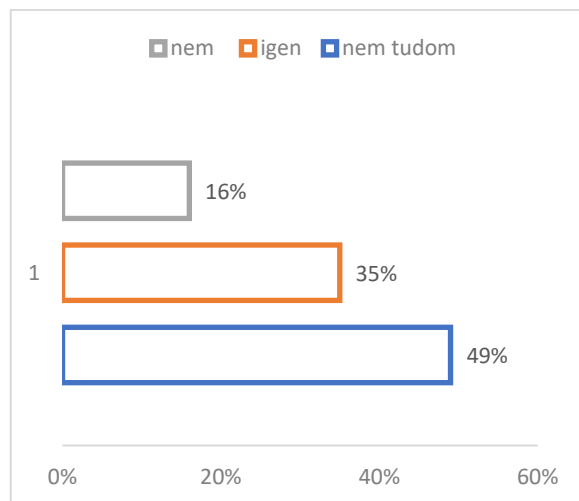
58. ábra. „42. Miért nem vett részt a vezetőképzés elvégzését követően további, vezetőknek szóló képzésen?”

Forrás: saját szerkesztés

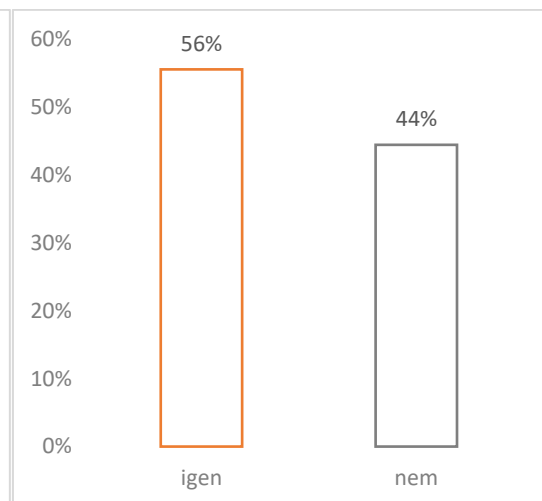
Az időhiány mint akadályozó tényező már az interjúk során is hangsúlyosan megjelent. Az utóbbi 10 évben valóban nagy változások zajlottak a köznevelés területén, amelyeket a külső környezeti hatások még tovább erősítettek. Az állami fenntartásba vétel, a pedagógus életpályamodell bevezetése, a digitális oktatásra való átállás, a menekült tanulók integrációja, valamint a jogviszonyváltás mind olyan tényezők, amelyek megnövekedett adminisztratív és szervezési terheket róttak az igazgatókra. E változások fényében nem zárható ki, hogy az igazgatók figyelme elsősorban a napi működtetési feladatokra összpontosult, így a vezetői továbbképzésekre fordítható idő jelentősen beszűkült. Mindez rámutat arra, hogy a vezetőképzések hatékonyságának növelése érdekében szükség van a rugalmasabb, a vezetői munkaterheléshez jobban igazodó képzésszervezési formák kialakítására.

A képzési kínálattal kapcsolatban fontos megemlíteni, hogy a kutatás eredményei alapján az igazgatók jelentős része nincs tisztában azzal, milyen képzési lehetőségek állnak a rendelkezésükre. A válaszadók fele nem tudta megmondani, hogy az akkreditált pedagógus-továbbképzések között elérhető-e kifejezetten vezetőknek szóló képzés. További 16% kifejezetten helytelen választ adott („nem”), míg a helyes választ, miszerint a jegyzéken valóban szerepel ilyen képzés, csupán a mintában szereplő igazgatók

valamivel több mint egyharmada (35%) ismerte (59. ábra). Rákérdeztem az akkreditált pedagógus-továbbképzések mellett a „köznevelési mestervezető” szakirányú továbbképzés ismeretére is. Az eredmények szerint az igazgatók 56%-a hallott a képzésről, míg 44%-ának nem volt tudomása róla (60. ábra).



59. ábra. „35. Tartalmaz-e a továbbképzési jegyzék jelenleg kifejezetten vezetőknek szóló képzést?”



60. ábra. „36. Hallott-e már a Köznevelési mestervezető képzésről?”

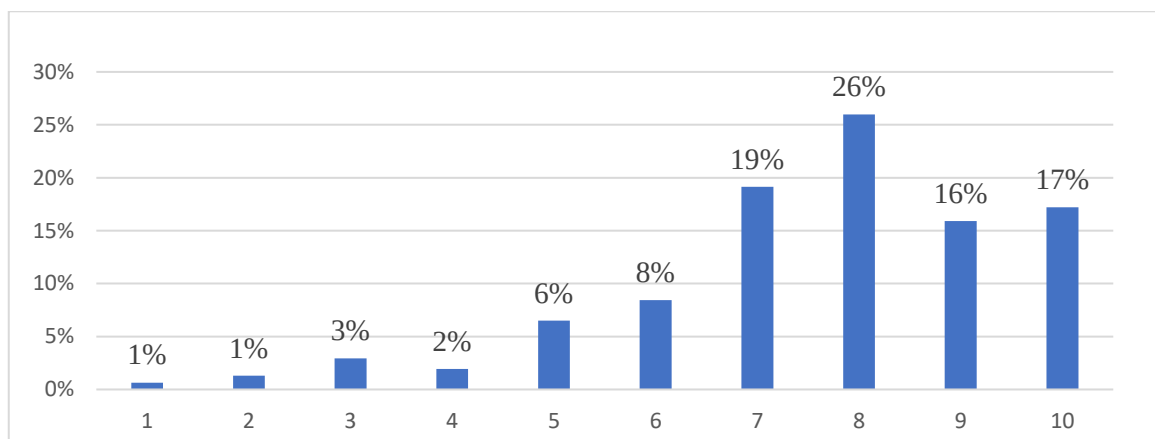
*Forrás: saját szerkesztés*

Mindez arra utal, hogy a vezetőképzések eredményes működtetéséhez nem elegendő a megfelelő témájú és szervezésű kínálat kialakítása, hanem elengedhetetlen a célzott és rendszeres tájékoztatás is a rendelkezésre álló lehetőségekről.

A képzés elmaradásának egyik gyakori oka az anyagi támogatás hiánya is, amelyet több igazgató is megnevezett. Mióta a munkáltató számára nem áll rendelkezésre elkülönített forrás a továbbképzések támogatására, a finanszírozás gyakorlata jelentősen szóródik. A munkáltatók eltérő módon járnak el, de jellemzően inkább ritkán vállalják a képzési költségek fedezését. A további vezetői képzésben való részvétel erősítése érdekében tehát elengedhetetlen lenne egy kiszámíthatóbb és igazságosabb finanszírozási rendszer kialakítása, amely biztosítja az igazgatók számára a szükséges anyagi támogatást.

A három leggyakrabban megjelölt indok mellett a válaszadók valamivel több mint egyötöde (22,5%) még a következő tényezőket nevezte meg a vezetőknek szóló továbbképzéseken való részvétel elmaradásának okaként – nagyjából egyenlő megoszlásban (7% és 4,5% között): utazási nehézségek, a részvétel nem kötelező jellege, a képzésszervezés módjával kapcsolatos elégedetlenség, valamint az a vélekedés, hogy a

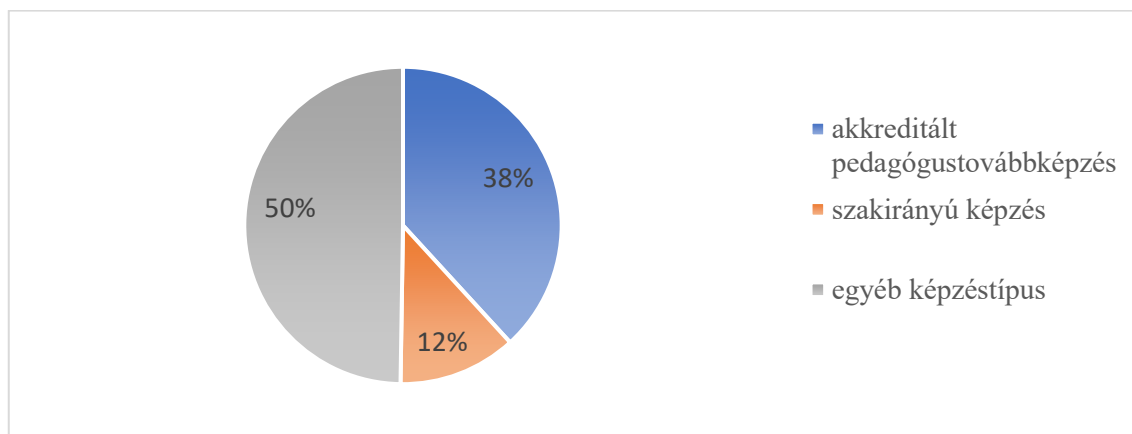
képzés nem járul hozzá a vezetői fejlődéshez. Ez utóbbi válasz értelmezése ugyanakkor ellentmondásos, mivel a már elvégzett vezetői témájú képzések hasznosságát a válaszadók összességében pozitívan ítélték meg. Az 1-től 10-ig terjedő skálán az átlagos értékelés 7,5 volt. A legtöbb válasz (45%) a jó kategóriába esett (7-8 közötti érték), míg 33% nagyon jó hasznosságot jelzett (9-10 közötti érték). A megkérdezettek mindössze 21%-a adott alacsony, 1-6 közötti értékeket. A részletes kimutatás a 61. ábrán látható.



61. ábra. „41. Megítélése szerint a képzések összességében mennyire járultak hozzá vezetői fejlődéséhez?”

Forrás: saját szerkesztés

A képzésszervezéssel kapcsolatban megvizsgáltam, milyen típusú képzésen vesznek részt az igazgatók (62. ábra).



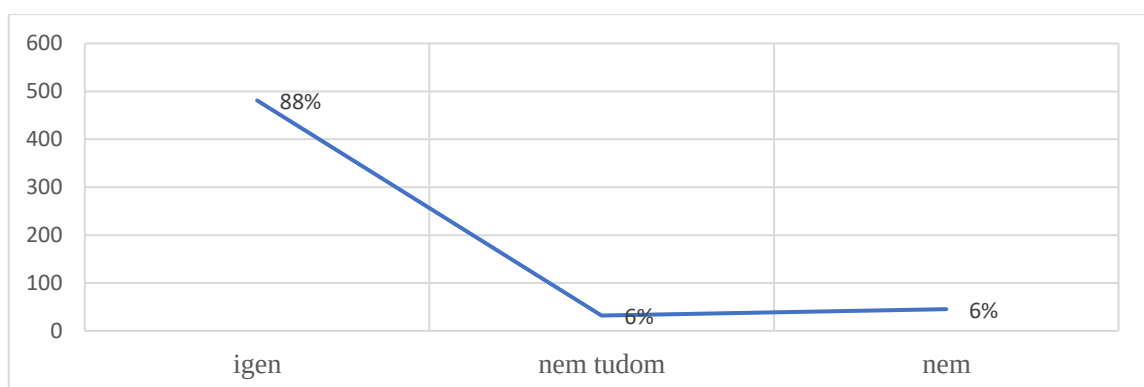
62. ábra. „40. Milyen jellegű képzéseken vett részt?”

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján a részvétel megoszlik: a képzések mintegy fele akkreditált pedagógus-továbbképzés vagy szakirányú továbbképzés formájában történt, míg a másik felét egyéb típusú képzések – például előadások, tréningek, tanfolyamok, szakmai napok

– teszik ki. A három fő képzéstípus külön vizsgálata alapján megállapítható, hogy a legkevésbé (12%) a hosszabb ideig, több szemeszteren át tartó, szakirányú továbbképzés elvégzésére vállalkoztak. Ezt erősíti meg arra a kérdésre adott válasz is, hogy el kívánják-e végezni a kifejezetten többéves vezetői tapasztalattal rendelkezők számára kialakított programot, a „köznevelési mestervezető” képzést. Az igazgatók mindössze 18%-a adott pozitív választ, beleértve azokat is, akik már elvégezték. Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy a hosszabb távú képzések, valamint a hagyományos, tanfolyam jellegű formák felelnek meg legkevésbé a vezetői igényeknek – akár a terhelés, akár a formátum rugalmassága szempontjából. A vezetői képzések további tervezésénél tehát előtérbe kellene helyezni a rövidebb, gyakorlatiasabb, rugalmas időkeretben megvalósítható képzési formákat, amelyek jobban igazodnak az intézményvezetők időbeosztásához és elvárásaihoz.

A vezetői továbbképzéssel kapcsolatos attitűdök és a folyamatos szakmai fejlődéshez való viszony vizsgálata szintén fontos aspektusa a kutatásnak. Az 558 fős igazgatói mintában a válaszadók jelentős többsége, 86%-a szükségesnek tartja, hogy az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően is folyamatosan részt vegyen vezetőknek szóló képzéseken. Ettől mindössze a válaszadók 8%-a zárkózik el, míg 6% bizonytalanul nyilatkozott. Ugyanezt a kérdést feltettem a hallgatóknak is, akik még magasabb arányban (90%) válaszoltak igennel és esetükben is 6% volt a bizonytalanok aránya. Az igazgatók és hallgatók válaszainak összesített eredménye a 63. ábrán látható.



63. ábra. A vezetői szakképzettség megszerzését követő további képzés szükségessége

*Forrás: saját szerkesztés*



Alátámasztják ezek az adatok az interjúk során is tapasztaltakat, mely szerint egyértelműen körvonalazódik az az igény, hogy a vezetői tevékenység gyakorlása során is biztosított legyen a folyamatos, célzott továbbképzési lehetőség. A képzés témájára vonatkozó igazgatói javaslatokat a 47. számú táblázat foglalja össze gyakoriság szerinti sorrendben. Ebben az esetben is azokat a tárgyköröket tartalmazza a táblázat (az összes 94,3%-át), melyek előfordulási aránya az 1%-ot eléri, illetve annak közelében van. A válaszok táblázatban nem szereplő, további része (az összes 5,7%-a) vagy minimális (hét és egy közötti) darabszámú, vagy tartalmilag nem értelmezhető javaslatnak, mert nem a képzés témáját, hanem kivitelezésének módját, formáját nevezték meg: tapasztalatcsere, esetmegbeszélés, esettanulmány, problémamegoldás, vezetők konzultációja, szituációs játékok, jó gyakorlatok megosztása, tréning (egyébként viszonylag magas, 36 darabszámú, azaz 3,5%-os előfordulási aránnyal). A részletes kimutatást a 16. számú melléklet tartalmazza.

47. táblázat. A vezetői továbbképzés témájára vonatkozó igazgatói javaslatok

| A képzések témájára vonatkozó javaslatok                                                     | A témák előfordulási aránya a válaszok között |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|
|                                                                                              | db                                            | %           |
| <b>Ismeretekhez kapcsolódó témajavaslatok</b>                                                |                                               |             |
| jog, jogértelmezés, jogalkalmazás, jogszabályi változások, munkajog, tanügyigazgatás         | 263                                           | 24,5        |
| intézményfenntartás, oktatásirányítás, intézményátszervezés                                  |                                               |             |
| szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra, változáskezelés                                     | 122                                           | 11,4        |
| minőségbiztosítás, mérés-értékelés                                                           |                                               |             |
| humán erőforrás, gazdálkodás, személyügy, munkaügy, teljesítményértékelés                    | 60                                            | 5,6         |
| gazdálkodás, pénzügy, költségvetés                                                           | 49                                            | 4,5         |
| intézményi dokumentumok, szabályzatok készítése, aktualizálása                               | 36                                            | 3,3         |
| esélyegyenlőség biztosítása, kiemelt figyelmet érdemlő gyermekek, tanulók nevelése, oktatása | 20                                            | 2           |
| integritás, reziliencia, lemorzsolódás, tehetséggondozás, gyermek és ifjúságvédelem          |                                               |             |
| PR, marketing, kapcsolatépítés                                                               | 20                                            | 2           |
| informatika, digitális felületek, informatikai rendszerek kezelése                           | 15                                            | 1,4         |
| pedagógus életpálya, minősítés, tanfelügyelet, önértékelés, külső-belső ellenőrzések         | 15                                            | 1,4         |
| pályázatírás, projektmenedzsment                                                             | 12                                            | 1           |
| adminisztráció, Kréta, tanügyi dokumentumok vezetése                                         | 12                                            | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                              | <b>624</b>                                    | <b>58,1</b> |
| <b>Jártasságokhoz (képességekhez, képességekhez) kapcsolódó témajavaslatok</b>               |                                               |             |
| konfliktuskezelés                                                                            | 78                                            | 7,3         |

|                                                                                                                                         |            |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| pszichológia, mentálhigiéné, érzelmi intelligencia, önfejlesztés, személyiségfejlesztés, önismeret, önértékelés, kiégés, stresszkezelés | 69         | 6,4         |
| kommunikáció                                                                                                                            | 67         | 6,3         |
| motiválás, coach szemlélet, mentorálás, tanácsadás                                                                                      | 55         | 5           |
| vezetői készségek, képességek, stílus, személyiség, menedzsment szemléletű vezetés                                                      | 46         | 4,3         |
| innovatív vezető, intézményi innováció                                                                                                  | 25         | 2,3         |
| stratégiai gondolkodás, stratégiai szemlélet                                                                                            | 19         | 1,8         |
| csapatépítés                                                                                                                            | 19         | 1,8         |
| időgazdálkodás                                                                                                                          | 11         | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                         | <b>389</b> | <b>36,2</b> |
| <b>Nem értelmezhető, illetve alacsony gyakorisággal előforduló témajavaslatok</b>                                                       |            |             |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                         | <b>61</b>  | <b>5,7</b>  |

*Forrás: saját szerkesztés*

Összesen 457 igazgató fogalmazott meg valamilyen témajavaslatot – néhányan több javaslatot is tettek, így összesen 1074 témaemlítést kategorizáltam. A javaslatok közel 58%-a az operatív vezetői feladatok ellátását támogató ismeretekre irányult, míg 36%-a a vezetői készségek, képességek fejlesztését célozza. Ez az arány gyakorlatilag megegyezik a jelenlegi gyakorlatban tapasztalt megoszlással, sőt az igazgatók által igényelt témák is jelentős mértékben fedik a működő gyakorlatot.

A leggyakrabban javasolt témák élén a jogszabályi környezet változásaihoz kapcsolódó *ismeretek* állnak. Az ilyen jellegű képzéseket – például jogértelmezés, jogalkalmazás, munkajogi és tanügyigazgatási aktualitások – a válaszadók közel egynegyede igényli. Ha ezt a témakört összevonjuk a törvényes intézményi működéshez kapcsolódóakkal – például dokumentumok, szabályzatok készítésére, valamint az adminisztrációra vonatkozó válaszokkal - az arány megközelíti a 30%-ot. Szintén nagy számban (11%) jelent meg az intézményvezetés szervezeti és minőségfejlesztési oldala. Ebbe a körbe tartoznak a szervezetfejlesztés, változáskezelés, minőségbiztosítás, mérés-értékelés témájú képzések. Több igazgató említette továbbá a humánerőforrás-gazdálkodás, személyügy témakört, valamint a pénzügyi-gazdálkodási ismereteket az igények között. Olyan területek ezek, amelyek ellátása gyakran jelent kihívást számukra.

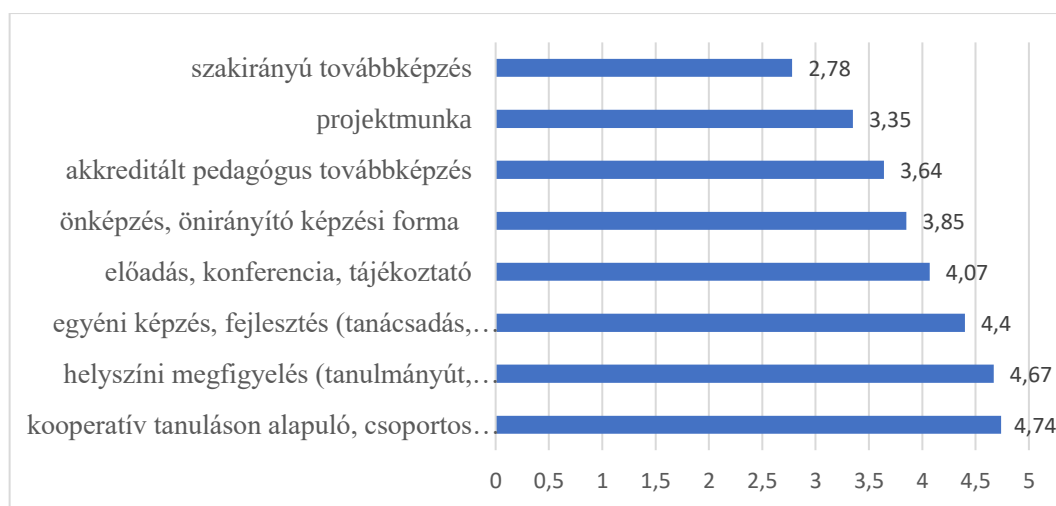
A válaszok fennmaradó körülbelül 9%-ában nagyjából azonos arányban szerepeltek az alábbiak: köznevelési aktualitásokhoz kapcsolódó vagy új feladatok (esélyegyenlőség biztosítása, a pedagógus életpálya értékelése: minősítés, tanfelügyelet, önértékelés), az adminisztráció kezelése (pl. KRÉTA rendszer, egyéb digitális platformok

használata), valamint néhány menedzseri feladat ellátása (marketing, pályázatmenedzsment).

A vezetői készségekhez kapcsolódó javaslatok közül kiemelkedő gyakorisággal jelent meg a konfliktuskezelés (7,3%), a kommunikáció (6,3%), valamint a pszichológiai és mentálhigiénés felkészítés (önismeret, személyiségfejlesztés, stresszkezelés). Több válasz utalt a motiválás és coach-szemlélet fontosságára, illetve általában a *vezetői kompetenciák és vezetői készségek, képességek* tudatos fejlesztésére (innovatív és stratégiai szemlélet, időgazdálkodás, csapatépítés).

Összességében elmondható, hogy a további vezetői képzésekre vonatkozó témajavaslatok túlnyomó többsége megerősíti a jelenlegi továbbképzési kínálatban szereplő területek relevanciáját. Több eredmény alapján is igazolható, hogy a válaszadók elsősorban a jogi, szervezeti és gazdálkodási ismeretek szükségességét, valamint a vezetői készségek – különösen a konfliktuskezelés, a kommunikáció, a pszichológiai felkészültség és az önreflexió – fejlesztését tartják kiemelten fontosnak. Új elemként jelenik meg a személyügyi feladatok, a PR- és marketing-ismeretek, valamint a motiváció és motiválási technikák iránti igény, amelyek a korábbi eredményekben még nem kaptak hangsúlyos szerepet.

A kutatás feltárta az igazgatók preferenciáit a további képzések módszertanára vonatkozóan is (64. ábra).

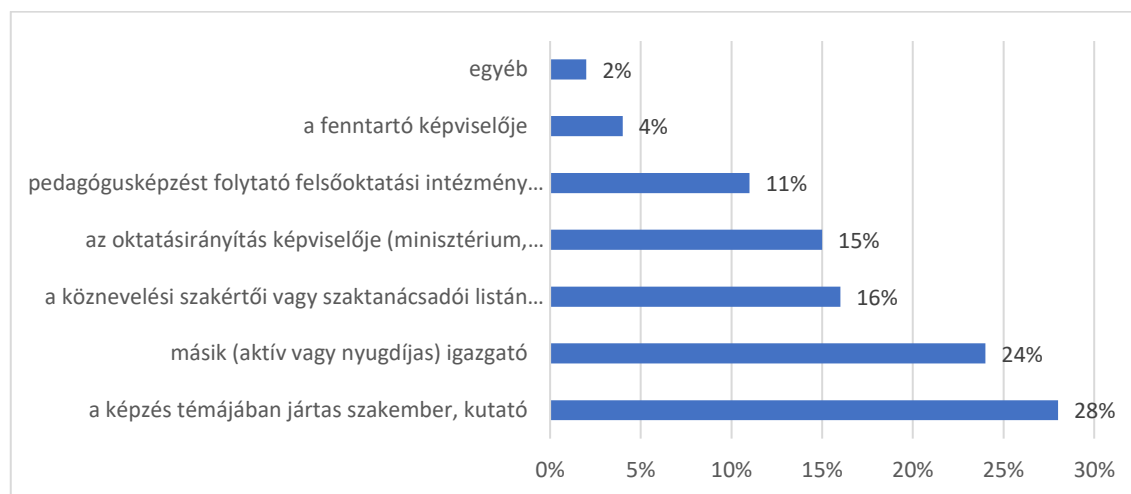


64. ábra: „31. Milyen képzéstípust tart megfelelőnek a vezetőképzést már elvégzett igazgatóknak szervezett további képzések esetében?”

*Forrás: saját szerkesztés*

A „*Milyen képzéstípust tart megfelelőnek...?*” kérdésre kapott eredmények azt mutatják, hogy az igazgatók leginkább a gyakorlatközpontú, interaktív képzési formákat részesítenék előnyben. Szívesen vennének részt kooperatív, csoportos továbbképzéseken – például tréningeken, esetmegbeszéléseken, problémafeldolgozó workshopokon – és nagy igény mutatkozik a tapasztalatcserére épülő formákra is (tanulmányút, intézménylátogatás). Emellett az egyéni fejlesztést is sokan fontosnak tartják: az igazgatók jelentős része szívesen tanulna mentorálás, egyéni tanácsadás vagy coaching keretében is. A statikusabb formák, az előadás, a konferencia, valamint az önképzés a válaszadók megítélése szerint a képzési formák középmezőnyébe tartozik. Ezzel szemben a hagyományos, formális továbbképzéseket – különösen az akkreditált pedagógus-továbbképzéseket és a hosszabb időtartamú szakirányú továbbképzéseket – jóval kevésbé preferálják: ezek a lista végén helyezkednek el. A kapott eredmények összhangban állnak a jelenlegi gyakorlattal tett megállapításokkal, és tovább erősítik azt a képet, hogy a vezetők elsősorban a rugalmasabb, gyakorlatiasabb, aktivitáson és tapasztalatcserén alapuló képzési formákat részesítik előnyben.

A folyamatos vezetői fejlesztés megvalósításának egyik szempontjaként a kérdőív arra is rákérdezett, hogy az igazgatók kitől tanulnának legszívesebben.



65. ábra. „33. Kitől tanulna szívesen a vezetőknek szóló további képzésen?”

*Forrás: saját szerkesztés*

A 65. ábra adatai alapján a válaszadók egyértelműen előnyben részesítik a felkészült előadókat, valamint a tapasztalt, gyakorló intézményvezetőket. Véleményük szerint tőlük származik a leginkább hiteles és naprakész, a gyakorlatban is alkalmazható

tudás. A válaszadók következő preferált csoportját a köznevelési szakértők és szaktanácsadók alkotják (16%), szorosan követve őket az oktatásirányítás különböző szintjein dolgozó szakemberek (15%) – például a minisztérium, az Oktatási Hivatal vagy a kormányhivatal képviselői. A legkevésbé szívesen tanulnának a pedagógusképzést folytató felsőoktatási intézmények oktatóitól (11%), illetve a fenntartók képviselőitől (4%). Az „egyéb” válaszlehetőséget csak a megkérdezettek 2%-a választotta, ami arra utal, hogy a felsorolt lehetőségek jól lefedték az érintettek elvárásait.

A válaszok azt tükrözik, hogy a résztvevők elsősorban olyan előadóktól tanulnának szívesen, akiket a gyakorlatban bevált, intézményi tapasztalattal párosuló tudásuk miatt hitelesnek érznek – még akkor is, ha más szereplők, például az oktatásirányítás vagy a fenntartók képviselői szintén rendelkeznek naprakész ismeretekkel. Érdekes tehát a vezetői továbbképzésekbe tudatosan bevonni olyan gyakorló intézményvezetőket és egyéb szakembereket, akik nemcsak naprakész tudással, hanem a célcsoport számára releváns tapasztalattal is rendelkeznek, ezáltal erősítve a képzések elfogadottságát és gyakorlati hasznosulását.

A kérdőív utolsó kérdése lehetőséget adott arra, hogy az igazgatók szöveges formában is megfogalmazzák véleményüket a vezetői pályájuk során szükséges képzésről. Az 558 igazgatóból 205 fő (37%) élt ezzel a lehetőséggel. Az értékelhető válaszok (n=205) alapján a vélemények 82%-a megerősítette a további képzés szükségességét, míg 14% nem tartotta indokoltnak, 4% pedig nem tudott vagy nem kívánt állást foglalni (48. táblázat).

48. táblázat. A képzés szükségességére vonatkozó szöveges válaszok értékelése

| <b>Vezetők további képzésre vonatkozó vélemény</b> | <b>Szükséges</b> | <b>Nem szükséges</b> | <b>Nem tudom</b> |
|----------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| db                                                 | 167              | 29                   | 9                |
| %                                                  | 82%              | 14%                  | 4%               |

*Forrás: saját szerkesztés*

A pozitív válaszok leggyakoribb indoka az volt, hogy a köznevelési rendszerben bekövetkező gyakori változások – különösen a jogszabályi környezet átalakulása – folyamatos alkalmazkodást igényelnek, amely csak naprakész ismeretek birtokában lehetséges. Sok igazgató megfogalmazta, hogy az intézmény jogszerű működtetése és a

vezetői döntések megalapozottsága csak akkor garantálható, ha rendszeresen részt vesznek olyan képzéseken, amelyek ezeket az ismereteket biztosítják. A válaszok jelentős részében megjelölésre került a képzés javasolt témája, valamint megszervezésének módjára, módszertanára, előadójára vonatkozó igény, de ezek a fentebb kifejtettekhez képest új elemet szinte egyáltalán nem tartalmaznak, csak megerősítik azokat.

A válaszok alapján a vezetőképzésekkel szemben megfogalmazott igények közül kiemelkedik a gyakorlatorientált megközelítés preferálása. Többen javasolták olyan szakmai fórumok – például igazgatói klubok vagy műhelyek – létrehozását is, amelyek nemcsak tudásátadást, hanem hálózat- és közösségépítést is szolgálnak. A válaszadók egy része rugalmas, aktualitásokhoz igazodó, alkalmyszerű képzéseket tartana célravezetőnek, míg mások rendszeres – havi, éves vagy többéves ciklusokban megvalósuló – továbbképzéseket szorgalmaznak. Fontos szempontként jelenik meg a szabad választás lehetősége, valamint a földrajzi elérhetőség, különösen a vidéki intézmények számára. Néhányan kiemelik az on-line formát és a képzések munkáltatói finanszírozásának jelentőségét is. Többen kifejtik azt is, hogy a tapasztalt, gyakorlott igazgatók képzőként, mentorként vagy éppen foglalkozásvezetőként történő bevonását nagyon fontosnak tartják.

A képzési igényre adott válaszok között a „nem szükséges” és a „nem tudom” opciókat választók együttes aránya 8%-kal magasabb, mint a hallgatókat is tartalmazó teljes minta esetében (63. ábra). Azok az igazgatók, akik nem tartják szükségesnek a további képzést, legnagyobb arányban (50%) azzal indokolták döntésüket, hogy nem látják annak gyakorlati értelmét vagy hasznosulását, illetve nincs rá elegendő idejük. A válaszadók egynegyede szerint nem képzésre, hanem inkább tapasztalatcserére lenne szükség, illetve úgy vélik, hogy a szükséges információkat más forrásból – például a fenntartótól vagy a pedagógiai oktatási központtól – is megkapják. A fennmaradó válaszok alapján néhányan az önképzés lehetőségében látják a fejlődés útját. A „nem tudom” válaszadók jellemzően arra hivatkoztak, hogy nincs elegendő tapasztalatuk a témában, nem gondolkodtak még ezen, vagy nem kívántak állást foglalni.

Az igazgatók jelenlegi továbbképzési gyakorlatáról és a további vezetői képzéshez kapcsolódó igényeiről *összességképpen* a következők állapíthatóak meg:

Az igazgatók nagy része aktívan és elsősorban saját elhatározásból vesz részt továbbképzéseken, mind vezetői témájú, mind pedagógus munkaköréhez kapcsolódó, egyéb témájú képzéseken is. Több mint 80%-uk kifejezetten igényli, hogy a vezetői életpálya során rendszeresen vezetőfejlesztésben részesüljön. Ez az igény a vezetői ciklusok számának növekedésével párhuzamosan egyre erőteljesebben jelenik meg. Ezt legtöbbször azzal indokolják, hogy nagyon sok a változás a köznevelés területén, elsősorban a jogi szabályozó környezetet érintően és ezeknek a változásoknak a nyomonkövetése elengedhetetlen a napi munkához.

A rendszeres vezetőfejlesztés iránti elvárás tartalmilag nagyrészt összhangban van a jelenlegi képzési gyakorlattal: az igazgatók elsősorban az intézményi működéshez szükséges gyakorlati tudásukat kívánják elmélyíteni, ugyanakkor jelentős arányban foglalmazódik meg a vezetői szerep személyes, készségszintű fejlesztésére irányuló igény is. Az igényelt képzési témák alapján az alábbi fő csoportok különíthetők el:

- *A jogszerű, törvényes intézményi működést támogató képzések* – ide tartozik a jogszabályi környezet ismerete, az aktuális változások értelmezése, a szabályzatok és dokumentumok készítése, valamint az adminisztrációs feladatok ellátása, különös tekintettel a digitális platformok megfelelő használatára.
- *A menedzseri feladatokhoz kapcsolódó képzések* – a következő témákkal: gazdálkodás, személyügyi feladatok, kisebb arányban marketing és pályázatkezelés.
- *Szervezeti és minőségfejlesztési ismeretekhez kapcsolódó képzések* – ide tartoznak a szervezetfejlesztés, a változáskezelés, a minőségbiztosítás és a mérés-értékelés témájú képzések.
- *Jogszabálymódosításokat követő új feladatok ellátását segítő képzések* – a kérdőíves vizsgálat idején a következő tárgykörökben: tanfelügyelet, pedagógusminősítés, önértékelés, a diabéteszes gyermekek ellátása vagy a mindennapos testnevelés szervezése.
- *Aktuális köznevelési problémákra és témákra reagáló képzések* – például az esélyegyenlőség biztosítása vagy a fenntarthatóság pedagógiai megközelítése.
- *Képesség- és készségfejlesztésre irányuló képzések*, amelyek a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a digitális kompetencia, a pszichológiai és mentálhigiénés

felkészítés, a személyiségfejlesztés, valamint általánosan a vezetői készségek és képességek tudatos fejlesztését célozzák.

Mivel az igényelt képzési témák és az igazgatók jelenlegi képzési gyakorlata nagyon sokban megegyezik egymással, kiemelten fontos a megfelelő kommunikáció és szabályozási környezet kialakítása. A vezetőfejlesztés eredményes működtetése érdekében elengedhetetlen a célzott, rendszeres tájékoztatás a rendelkezésre álló lehetőségekről. Emellett indokolt lenne olyan speciális szabályozási keret kialakítása is, amely kifejezetten az igazgatókra vonatkozik, és figyelembe veszi a vezetői szerep komplexitását, valamint a folyamatos szakmai fejlődés szükségességét.

A kutatás alapján egyértelműen kirajzolódik a *képzésszervezésre* vonatkozó igény is, melyek között meghatározó elem a rugalmasság. A válaszadók többsége nem preferálja a hosszabb időtartamú, hagyományos képzési formákat – például az akkreditált pedagógus-továbbképzéseket vagy a szakirányú továbbképzéseket. Ehelyett elsősorban a rövidebb, célzott, mind időben, mind földrajzilag rugalmasan elérhető képzési lehetőségeket keresik, amelyek jobban illeszkednek a vezetői munkakörből fakadó leterheltséghez és a krónikus időhiányhoz. A vezetőfejlesztési rendszer kialakítása során elengedhetetlen egy kiszámítható és igazságos finanszírozási modell kidolgozása, mely biztosítja az igazgatók számára a képzésekhez szükséges anyagi támogatást.

A képzések *módszertani* megközelítésével kapcsolatban a gyakorlatközpontú, interaktív és kooperatív tanulási formák élveznek elsőbbséget. A válaszadók kiemelten fontosnak tartják a tapasztalatcserére, gyakorlati helyzetek feldolgozására épülő képzéseket. Az egyéni képzéseknek elsősorban a modern formáit preferálják mint a mentorálás, coaching és egyéni tanácsadás. A hagyományos, kevés aktivitást igénylő, frontális formák – így az előadás, konferencia -, illetve az önképzés a megítélés szerint inkább a középmezőnyben helyezkedik el. Az igények között megjelenik a képzések közösségépítő és hálózatépítő szerepének felismerése, az igazgatói klubokra, műhelyekre vonatkozó javaslatokban. Az igazgatók szöveges válaszaikban gyakran említik azt is, hogy elsősorban nem elméleti ismeretekre, hanem azok gyakorlatban való alkalmazhatóságának elsajátítására van szükségük.

A *képző személye* a vezetőképzések egyik meghatározó eleme. A válaszadók visszajelzései alapján elsősorban olyan szakembereket tartanak hitelesnek, akik gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek az intézményi működés és az intézményvezetés



területén. Ennek megfelelően a legnagyobb bizalmat a tapasztalt, gyakorlott igazgatók, illetve a felkészült, rendszerközeli szakértők élvezik. Szöveges válaszaikban sokan kiemelik azt is, hogy az igazgatók képzőként, mentorként vagy éppen foglalkozásvezetőként történő bevonását nagyon fontosnak tartják.

További kérdéseket vet fel a képzések rendszerességének és *kötelező jellegének* megítélése. A válaszok megoszlása jól mutatja az eltérő attitűdöket: legalább annyian támogatják a rendszeres, strukturált képzési formákat, mint ahányan a vezetők egyéni döntésére bíznák a részvételt. Ez utóbbi csoport szerint a képzésre csak alkalomszerűen, időszakosan vagy egy-egy aktuális szakmai kérdés mentén lenne szükség, míg mások az önképzést tartják megfelelő formának azok számára, akik saját belátásuk szerint igénylik a fejlődést.

## **5. Eredmények, következtetések, javaslatok**

Doktori munkám zárásaként összefoglalom az értekezés főbb megállapításait, megválaszolom a kutatási kérdéseket és vizsgálom a hipotézisek bevalását. Az eredmények alapján javaslatokat fogalmazok meg és kitekintést adok a további fejlesztési lehetőségekre. Ismertetem továbbá a disszertáció hasznosságát, azaz a kutatás elméleti és gyakorlati jelentőségét.

### **5.1. Összegzés és a kutatási kérdések megválaszolása**

A kutatás célja az volt, hogy bemutassa a köznevelés vezetőképzésének rendszerét, feltárja hatékonyságát és javaslatot adjon fejlesztendő területeire a vezetői szerepre történő felkészítés, illetve a vezetői feladatok ellátásának optimalizálása érdekében.

Az elemzés során megállapítást nyert, hogy a vezetőképzés rendszere a magyar köznevelésben az igazgatói szerep formálódásával, a vezetői autonómia és hatáskör növekedésével összhangban alakult és fejlődött. A kezdetek az 1970-es évekre vezethetők vissza, fejlődésének első szakasza az 1990-es évekig tart. Az első szakaszban meghatározóan a politika által kiválasztott vezető-jelöltek felkészítése történt, így a jogi, igazgatási és a vezetéselméleti ismeretkörök mellett nagy szerepet kapott benne az ideológia is. Tartalmi és szervezeti egysége a képzésnek nem alakult ki, színvonala a képzésszervező hozzáállásának függvénye volt. A rendszerváltást követően, a társadalmi átalakulások nyomán megjelenő oktatási autonómia és önálló igazgatói szerep tette indokolttá az egységes, jogszabályban rögzített vezetőképzési forma kialakítását, amely elsősorban a vezetői feladatokra való felkészítést szolgálja.

A képzés megvalósítása felsőoktatási intézmények feladata lett, négy féléves, szakirányú továbbképzésként, amelynek elvégzése 2013 óta az igazgatói megbízás egyik alapfeltétele. 1993-ban három vezetőképzési program indult: a közoktatási vezető, a vezető óvodapedagógus, valamint a tanügyigazgatási szakértő. Ezeket követte 2009-ben a holland–magyar intézményvezetői és középvezetői, majd 2021-ben a protestáns köznevelési vezető képzések bevezetése. A képzések kötelező része egységesen tartalmazza az általános vezetéselméleti alapokat, az intézményvezetési, oktatásirányítási, tanügyigazgatási és jogi ismereteket, az intézmény szervezetével, működésével, hatékonyságával, külső és belső kapcsolataival összefüggő témákat.

Emellett a pedagógusokra vonatkozó tudnivalók, valamint az esélyegyenlőség szempontjából releváns ismeretek is a részét képezik. A statisztikai adatok alapján az ötféle képzés közül a hallgatók legnagyobb része (több mint 90%-a) a közoktatási vezetőképzést választja, melyet meghatározóan távoktatásos munkarendben, havonta egyszer vagy kétszer, részben vagy teljesen on-line formában tartott foglalkozásokon, a lakóhelyükhöz a földrajzilag legközelebb eső képzési helyszínen végeznek el. A hazai képzési rendszer több elemében is párhuzam mutatható ki a globális tendenciákkal, különösen a formális oktatási keretek, a képzési tartalmak kialakítása, valamint a digitális és online tanulási módszerek terén.

A vezetőképzés hatékonyságának és fejlesztendő területeinek vizsgálatához szükségesnek tartottam a célcsoport, az intézményvezetők, jellemzőinek feltárását. Megállapítottam, hogy az általuk jelenleg ellátott tevékenységi körök az 1990-es években alakultak ki. Hatásköreik azonban az oktatáspolitikai irányvonalak mentén folyamatosan, kisebb vagy nagyobb mértékben módosultak. A legutóbbi jelentős változást a 2011-es szabályozás jelentette, amelynek értelmében a köznevelési intézmények – az óvodák kivételével – állami fenntartásba kerültek. Ezzel párhuzamosan az igazgatói autonómia elsősorban a menedzsmentfunkciók és a tartalmi szabályozás területén szűkült, a központi oktatási stratégia a vezetői szerep fókuszát a pedagógiai és szakmai irányítás felé terelte.

Az igazgatók jogszabályban meghatározott feladatainak rendszerezése alapján tevékenységeiket az alábbi főbb területekre tagoltam:

- az intézmény pedagógiai, szakmai vezetése
- az intézményi működés megszervezése, szabályozása
- az intézmény stratégiai vezetése
- az intézmény jogszerű és törvényes működésének biztosítása, tanügy/igazgatási feladatok ellátása
- humánerőforrás gazdálkodás, személyügy
- tárgyi és anyagi erőforrásokkal való gazdálkodás
- szervezetfejlesztés, változáskezelés
- az intézmény képviselete, kapcsolattartás, együttműködés.

A további elemzések során megállapítottam, hogy az igazgatói tevékenységterületek tartalmilag összhangban állnak a vezetőképzésen oktatott ismeretekkel. Vizsgálataim ugyanakkor arra is rámutattak, hogy miközben az

intézményvezetői feladatra történő felkészítés szervezett és jól szabályozott formában történik, a már pozícióban lévő vezetők fejlesztése jelenleg nem rendelkezik kiépített, egységes keretekkel – jóllehet az igazgatók többsége, mintegy 60%-a, több cikluson keresztül látja el feladatkörét.

Az elméleti vizsgálatot követően empirikus kutatást végeztem, amely a fenti megállapítások mentén az alábbi fő kutatási kérdésekre és a hozzájuk kapcsolódó hipotézisekre épült:

49. táblázat. Kutatási kérdések és hipotézisek

| Ssz. | Kérdés (K)                                                                                                                                                                               | Hipotézis (H)                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.   | Megfelelően biztosítja-e a vezetőképzés a vezetői tevékenységre történő felkészülést?                                                                                                    | A vezetői feladatra felkészítő képzés alapvetően szinkronban van a felhasználói igényekkel.                                               |
| 2.   | Hogyan növelhető a vezetői tevékenységre felkészítő képzés hatékonysága?                                                                                                                 | Bár összességében elégedettek a vezetők a felkészítő képzéssel, de hatékonysága mind tartalmi mind módszertani fejlesztésekkel fokozható. |
| 3.   | Mi jellemzi az igazgatók továbbképzési szokásait?                                                                                                                                        | A felkészítő képzés elvégzését követően az igazgatók kevesebb mint fele vesz részt további vezetői képzésen.                              |
| 4.   | Szükségnek tartják-e az igazgatók, hogy a vezetőképzés rendszere többszintű legyen és a felkészítést követően is folyamatosan támogassa szakmai fejlődésüket vezetői pályafutásuk során? | Az igazgatók egységesen szükségesnek tartják szakmai fejlődésük folyamatos biztosítását.                                                  |

*Forrás: saját szerkesztés*

A hipotézisek megfogalmazása 25 köznevelési intézmény vezetőjével készített strukturált interjú eredményein alapult. Ezt követően kérdőíves vizsgálattal ellenőriztem a hipotézisek érvényességét, amelyben 558 igazgató és 263 vezetőképzésben részt vevő hallgató vett részt. Az így lefolytatott kutatás alapján válaszaimat és a hipotézisek bevalását az alábbi megállapításokban foglalom össze.

A „*Megfelelően biztosítja-e a vezetőképzés a vezetői tevékenységre történő felkészülést?*” kérdésre (K1) a hipotézist (H1), mely szerint a képzés szinkronban van a felhasználói igényekkel, helyes válasznak, így a hipotézist igazoltnak tekintem. A kutatás eredményei szerint a vezetők és a vezetői feladatra készülőök szinte egyöntetűen (94%-ban) egyetértenek abban, hogy felkészítő képzés elvégzése *szükséges* az igazgatói munkakör betöltéséhez. A vezetőképzés során elsajátítottakat a válaszadók összességében *hasznosnak* ítélték meg: az igazgatók átlagosan 75%-ban, a hallgatók

88%-ban. Mindkét mintában alacsony volt a szórás és az értékelés alapvetően független volt a háttértényezőktől is, így egységes válaszadói véleményt tükröz.

A felkészítést követően a megkérdezettek a jogszabályban előírt igazgatói feladatok mintegy 90%-ának ellátását alacsony vagy közepes nehézségűnek ítélték meg – különösen igaz ez az adminisztratív és a leader-i jellegű tevékenységekre. A leginkább támogatott tevékenységterületek között szerepel az intézmény jogszerű és törvényes működésének biztosítása, a tanügyigazgatási feladatok ellátása, a képviseleti és kapcsolattartási feladatok, valamint a pedagógiai-szakmai vezetés. Ez utóbbi különösen fontos, hiszen jelenleg ez a vezetői szerep áll az igazgatói munka fókuszában.

A válaszadók kiemelten pozitívan ítélték meg a képzésen átadott *tudás* hasznosíthatóságát a későbbi feladatellátásuk során. A 6 fokú skála átlagértékei alapján az igazgatók és a hallgatók egyaránt nagymértékben szükségesnek tartották ismeretköreit (5,3-as igazgatói és 5,4-es hallgatói átlag) és közöttük minimális különbségeket tettek, ami arra utal, hogy a tananyagtartalom kiegyensúlyozottan hasznosul a gyakorlatban. Hasznosság szempontjából kiemelkednek az intézmény szervezete és működésére, valamint az intézményvezetői és a vezetéselméleti ismeretekre vonatkozó tartalmak. Magasra értékelték a képzés során fejlesztett képességek és készségek relevanciáját is (5,7 – igazgatók; 5,3 – hallgatók). A hallgatók szerint a képzésen 86%-ban azoknak a készségeknek és képességeknek a fejlesztése valósul meg, amelyeket az igazgatók szükségesnek tartanak a vezetői feladatok ellátásához. A legszükségesebbnek tartott, egyben a legjobban fejlesztett készségek között szerepel az együttműködési készség, a kommunikáció és a folyamatirányítás, amelyek a modern vezetői szerepfelfogás kulcstényezőiként is értelmezhetők.

A képzés *formai* megfelelőségével kapcsolatban már megoszlottak a vélemények. Az igazgatók kiemelten hatékonnak tartják az esetmegbeszélést, vitát, problémamegoldást és tréningen alapuló módszertani megoldásokat - a hallgatói válaszok alapján ezeket bár nem a leggyakrabban, de alkalmazzák a képzésen. Ugyanakkor a leggyakoribb eljárások – különösen az előadás és a magyarázat – nem tartoznak az igazgatók által preferáltak közé. Nincs meg a megfelelés az elmélet–gyakorlat helyes arányának tekintetében sem: míg az igazgatók a gyakorlati elemek hangsúlyosabb jelenlétét tartanák kívánatosnak, addig a hallgatók szerint az elméleti tartalom dominál. Oktatásszervezési vonatkozásában már összhang figyelhető meg a

válaszadók preferenciái és a képzés megvalósulása között. A megkérdezettek többsége a blended (hibrid) vagy jelenléti formát tartja a leghatékonyabbnak és a tapasztalatok szerint a képzések túlnyomó része ezekben a formákban is zajlik. E megvalósítási mód előnye, hogy lehetővé teszi a személyes jelenlétet, ezáltal támogatja a kapcsolatépítést és a szakmai hálózatosodást, amelyet a válaszadók a vezetőképzés egyik legnagyobb hozadékaként azonosítottak.

Összességében tehát elmondható, hogy a vezetőképzés megfelelő alapot nyújt az igazgatói feladatok ellátásához és a felhasználói igényekkel összhangban álló képzési rendszert tükröz. Ugyanakkor a résztvevők visszajelzései alapján kirajzolódik néhány fejlesztési lehetőség, amely tovább növelheti a képzés hatékonyságát és relevanciáját.

A „*Hogyan növelhető a vezetői tevékenységre felkészítő képzés hatékonysága?*” kérdésre (K2) a választ és a rá vonatkozó hipotézis (H2) igazolását, mely szerint az alapvető elégedettség mellett hatékonysága mind tartalmi mind módszertani szempontból növelhető, tulajdonképpen az első kérdésre adott válasz előrevetíti, de adatokkal is alátámasztható, sőt az igazgatók fele és a hallgatók negyede is így vélekedik. A fejlesztési javaslatok ugyanakkor a kutatás eredményei alapján inkább finomhangolási irányokat jelölnek ki, semmint alapvető hiányosságokra utalnak. Ilyen fejlesztési iránynak tekinthető, hogy összességében nagyobb hangsúlyt kell helyezni a *menedzseri feladatokra* való felkészítésre, különösen az erőforrásokkal való gazdálkodás és a változásmenedzsment területén.

A kutatási eredményekből az is következik, hogy a képzés *tartalmi* fejlesztése kisebb súlyú, de jól körülhatárolható területeket érint, míg a módszertani vonatkozások átfogóbb újragondolást igényelnek. Azoknál az ismeretköröknél, amelyeknél mind az igazgatók, mind a hallgatók alacsonyabb, illetve eltérő értékelést adtak vagy a gyakorlati alkalmazhatóság nem kielégítő, vagy az oktatás módja nem támogatja megfelelően az elsajátítást. Különösen indokolt a „sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek és módszerek”, valamint az „esélyegyenlőség, integráció és szegregáció” témakörök tartalmi továbbfejlesztése, mivel szerepük a vezetőképzésben megkérdőjelezhetetlen. A téma kiemelt jelentősége nemcsak a köznevelés egészét tekintve nyilvánvaló, hanem az is alátámasztja fontosságát, hogy az igazgatók továbbképzéseik során is gyakran választják ezt a területet. Az „intézmény hatékonysága”, az „intézmény és környezete”, valamint a „közigazgatási és vezetési ismeretek” tárgyköröknek a résztvevők

visszajelzései szerint szintén mélyebb vagy alkalmazásorientáltabb feldolgozása szükséges.

Hasonló módon került végiggondolásra a készségek, képességek területe is. A válaszadók szerint további figyelmet kell fordítani a konfliktuskezelés, a döntéshozatal, az innovációs készség, az információkezelés, de mindenekelőtt az empátia és a szociális érzékenység fejlesztésére. Több válaszadó hangsúlyozta azt is, hogy a képzés tudástartalmának jobban kellene igazodnia a különböző intézménytípusokból érkező hallgatók sajátos igényeihez és gyakorlatorientáltságát növelni szükséges.

*Módszertani* szempontból az igazgatók visszajelzései alapján egyértelműen körvonalazódik az az igény, hogy nagyobb teret kapjanak az aktív, kooperatív tanulási formák. Ilyen módszerek például a helyszíni gyakorlat, az intézménylátogatás, valamint a hospitálás, amelyek a valódi intézményi környezetben történő tanulást és a vezetői szerep mélyebb megértését segítik elő. A személyes jelenlétű foglalkozások fontossága különösen a hallgatói válaszokban jelenik meg markánsan – elsősorban a tréning esetében –, amit az online formában történő tanulással szemben preferálnak. Ez arra utal, hogy bár a digitális technológia adta tér- és időbeli rugalmasság fontos és kiaknázandó lehetőség, a képzési hatékonyság megőrzése érdekében nem célszerű kizárólag on-line formában megszervezni azt. A tréning lényegi eleme kell, hogy maradjon a vezetőképzésnek, azonban annak oktatásszervezési és módszertani megvalósítása szintén finomhangolást igényel.

Összességében a vezetőképzés hatékonyságának növelése érdekében egyrészt elengedhetetlen olyan módszertani megközelítések előtérbe helyezése, amelyek a résztvevők aktív bevonását és a tapasztalati tanulást támogatják, másrészt szükséges a menedzseri szerepre történő hangsúlyosabb felkészítés, valamint azon képzési tartalmak fejlesztése, amelyek a résztvevők visszajelzései alapján kevésbé hasznosulnak a vezetői gyakorlatban.

Az első két kérdésre adott válaszokat egyébként az interjúk eredményei is megerősítik. Az interjúalanyok szerint is szükséges az igazgatói munka megkezdéséhez a felkészítő képzés elvégzése, kiemelten hasznosnak tartották a jogi ismereteket, ugyanakkor az erőforrás-gazdálkodás terén hiányosságokat tapasztaltak, valamint a készségfejlesztés szükségességét a konfliktuskezelés, a döntéshozatal és empátia terén szintén hangsúlyozták, ugyanúgy ahogy a differenciálás és a több gyakorlat beépítését. A

képzés kizárólag online formában történő megszervezését ők sem támogatták, és a legeredményesebbnek az aktivitáson, a hallgatói bevonáson és az együttműködésen alapuló módszereket tartották.

A „*Mi jellemzi az igazgatók továbbképzési szokásait?*” kérdésére (K3) megfogalmazott hipotézis (H3), mely szerint az igazgatók kevesebb mint a fele vesz részt további vezetői képzésen, a kutatás eredményei alapján nem igazolható. Az igazgatók 55%-a vett részt a vezetői feladatra felkészítő képzés elvégzését követően további vezetői témájú képzésen, 61% pedig vagy emellett vagy kizárólag egyéb témájú képzést végzett el. Mindössze 7% azon igazgatók aránya, akik bár továbbképzésre kötelezettek, ennek ellenére az utóbbi 3 évben nem képezték magukat. A válaszadók 80%-a saját elhatározásból, nemcsak a formális elvárás miatt vesz részt továbbképzéseken, még azok is, akik már nem kötelezettek rá életkoruk alapján. Az igazgatók továbbképzési szokásait tehát az önfejlesztés iránti elkötelezettség jellemzi.

Az adatok azt mutatják, hogy az igazgatók továbbképzési részvételét döntően a konkrét, operatív feladatok ellátásához szükséges *ismeretek* megszerzése motiválja. Témaválasztásukat nagymértékben befolyásolja az aktuális jogszabályi környezet megismerésének és alkalmazásának igénye, valamint a jogszabályi változásokból adódó, új feladatok ellátására való felkészülés (például tanfelügyelet, minősítés, diabéteszkezelés, mindennapos testnevelés). Emellett sokan vesznek részt pedagógus munkakörükkel összefüggő módszertani, szakmai képzéseken is. Népszerűek továbbá az aktuális köznevelési problémákra – elsősorban az esélyegyenlőség biztosítására – irányuló képzések, valamint a szervezet- és minőségfejlesztéssel, illetve gazdálkodással kapcsolatos ismereteket nyújtó programok is.

A konkrét feladatokra irányuló képzések mellett kisebb arányban választanak az igazgatók olyan programokat, amelyek *készségeik és képességeik* fejlesztését szolgálják. Ezek a képzések többnyire digitális kompetencia és általános vezetőfejlesztésre, pszichológiai ismeretek bővítésére, kommunikációra és konfliktuskezelésre fókuszálnak.

Azok az igazgatók, akik nem vettek részt további vezetői képzésen (45%) a részvétel *elmaradásának következő okait* jelölték meg: időhiány (32,5%), megfelelő képzési kínálat hiánya (18%) és anyagi nehézségek (14%). A három vezető indok mellett a válaszadók közel egyötöde (22,5%) további, kisebb arányban előforduló tényezőket is megnevezett – ezek közé tartozik az utazási nehézség, a képzés nem kötelező jellege,



illetve a vezetői fejlődéshez való csekély hozzájárulása, valamint a képzésszervezés módjával kapcsolatos elégedetlenség. Mindez arra utal, hogy a vezetői továbbképzésekhez való hozzáférést nemcsak tartalmi, hanem szervezési, időbeli és pénzügyi szempontból is célszerű rugalmasabbá és célzottabbá tenni, valamint elengedhetetlen a rendszeres tájékoztatás a rendelkezésre álló lehetőségekről.

Bár a válaszok között nem szerepel, de feltételezhető, hogy a képzési lehetőségek igénybevételét – a részvételi kötelezettség hiányán túl – a vezetők életkora is befolyásolja. Jelenleg ugyanis a legtöbb igazgató már mentesült vagy rövid időn belül mentesülni fog a pedagógus továbbképzési kötelezettség alól. Mindez felveti annak szükségességét, hogy a vezetők folyamatos fejlesztését ne kizárólag az általános pedagógus-továbbképzési rendszer keretein belül kezeljük.

A negyedik kérdésre (K4), hogy *„Szükségesnek tartják-e az igazgatók, hogy a vezetőképzés rendszere többszintű legyen és a felkészítést követően is folyamatosan támogassa szakmai fejlődésüket vezetői pályafutásuk során?”* az adatok alapján „igen”-nel lehet válaszolni. Ez egyben a kérdésre vonatkozó hipotézis (H4) igazolását is jelenti: az igazgatók döntő többsége (88%) fontosnak tartja, hogy vezetői pályafutása során folyamatos fejlesztési lehetőségek álljanak rendelkezésre. Ez az *igény* különösen erős a vezetői pálya középső szakaszaiban.

Az igény részletei a képzés *tartalmára és formájára* vonatkozó igazgatói javaslatokból derülnek ki. A javaslatok tulajdonképpen a jelenlegi képzési szokások alapján felmértektől eltérő, új tartalmi területek beemelését nem kezdeményezik, és ugyanúgy nagyobb mértékben a vezetői munka operatív aspektusait, kisebb mértékben a személyes kompetenciák, készségek fejlesztését érintik.

Válaszaik alapján az igazgatók a rövidebb, célzott, gyakorlatorientált képzési *formákat* részesítik előnyben, amelyek időben és földrajzilag is könnyen elérhetők. Módszertani elvárásaik teljes egyezőséget mutatnak a felkészítő képzésre vonatkozóan felmértekkel: aktivitás, tapasztalatcsere, helyszíni megfigyelés. A képzések közösségépítő szerepét megint többen hangsúlyozták, felvetették az igazgatói klub, igazgatói műhely gondolatát is. Bár nem zárkóztak el az egyéni képzéstől sem, de a passzív hallgatói szereppel szemben az egyéni tanulásnak inkább az olyan modern vezetőfejlesztési módszereivel élnének, mint a mentorálás, coaching, konzultáció, egyéni tanácsadás.

A képzők személyével kapcsolatban a gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakemberek, különösen a gyakorló igazgatók és rendszerközeli szakértők élveznek bizalmat. A rendszeresség és kötelezőség kérdésében megoszlanak a vélemények: míg egyesek a rendszeres, strukturált fejlesztést preferálják, mások az önálló döntésen alapuló, alkalmoszerű részvétel vagy önképzés lehetőségét tartják célravezetőnek. Emellett a képzések anyagi elérhetősége is központi kérdés, szükségesnek tartják egy kiszámítható finanszírozási rendszer kialakítását.

Az interjúalanyok közül is valamennyi „aktív” igazgató egyöntetűen igényelte a vezetőknek szóló képzést, melyre vonatkozó tartalmi és formai elvárásaik is nagyrészt megegyeztek a kérdőívet kitöltőkével.

A köznevelés vezetőképzési rendszerének elemzéséről szóló doktori kutatásom eredményeinek összegzése alapján főbb megállapításaim a következők:

- A magyar köznevelés rendszerében a vezetőképzés elsődleges célja az igazgatói feladatok ellátására való felkészítés. Ennek megfelelően az igazgatói megbízás alapfeltétele az intézményvezetői szakképzettség megléte.
- A képzés alapvetően szinkronban van a felhasználói igényekkel, szinte teljes az egyetértés abban, hogy elvégzése szükséges és megfelelő, használható tudást biztosít a vezetői feladatok ellátásához.
- Hatékonysága ugyanakkor fokozható: a tartalmi fejlesztések szükségessége kisebb mértékben, a módszertani változtatásoké nagyobb súllyal jelent meg a válaszadók visszajelzéseiben.
- A tartalmi fejlesztések esetében elsődleges feladat a menedzseri szerepre történő célzottabb felkészítés, különös tekintettel a pénzügyi és a humán erőforrásokkal való gazdálkodásra, valamint a változásmenedzsmentre. Az ismeretkörök és a készségterületek értékelése alapvetően magas és egységes volt, a válaszok alapján némelyik kisebb finomhangolást igényel (például az esélyegyenlőséghez kapcsolódó ismeretek, valamint az empátia és a konfliktuskezelés fejlesztése).
- Növelni szükséges ugyanakkor a felkészítő képzés gyakorlatorientáltságát, illetve erősíteni tudástartalmának differenciálását, figyelembe véve a különböző intézménytípusokból és fenntartói környezetből érkező résztvevői igényeket.

- Módszertani szempontból a hagyományos, frontális oktatási formák – mint az előadás és a magyarázat – háttérbe szorítása, valamint az aktív, együttműködésen és tapasztalatcserén alapuló tanulási formák (például esetmegbeszélés, problémamegoldás, vita, tréning), illetve a helyszíni tanulás lehetőségeinek – így az intézménylátogatásoknak és hospitálásoknak – bővítése indokolt.
- A képzések szervezésében fontos az online és a jelenléti elemek megfelelő arányú integrálása, mert így biztosítható együttesen a tér és időbeli rugalmasság, valamint a válaszadók által kiemelten fontosnak tartott kapcsolatépítés megvalósíthatósága.
- Mivel a jelenlegi vezetőképzési rendszer elsősorban a vezetői feladatra való felkészítést szolgálja, hiányosságként azonosítható, hogy a már pozícióban lévő igazgatók folyamatos fejlesztése – annak ellenére, hogy ezt maguk is fontosnak tartják - jelenleg sem szabályozási, sem képzésszervezési szinten nem biztosított egységesen.
- Az igazgatók életkorát, feladataik komplexitását és a munkakörrel járó leterheltséget figyelembe véve indokolt egy olyan speciális képzési modell és szabályozási keret kialakítása, amely kifejezetten az intézményvezetőkre vonatkozik és egyaránt biztosítja számukra a felkészítést, valamint a célzott, folyamatos szakmai fejlődés lehetőségét - emellett támogatja a képzési kínálat átláthatóságát, valamint kötelező és választható elemek tudatos tervezését.
- Az igazgatók jelenlegi továbbképzési szokásaiból, valamint erre vonatkozó igényeikből kiindulva a további vezetői képzés tartalmai – melyek között mind az intézményi működéshez szükséges gyakorlati tudás erősítése, mind a vezetői szerep személyes, készségszintű fejlesztése szerepet kap - hat tematikus csoportba sorolhatók:
  - jogszerű, törvényes intézményi működést támogató képzések
  - új igazgatói vagy intézményi feladatok ellátását segítő tartalmak
  - menedzseri, gazdálkodási kompetenciák fejlesztését célzó képzések
  - szervezeti és minőségfejlesztési ismeretek
  - aktuális köznevelési problémákra reagáló tartalmak
  - képesség- és készségfejlesztés.

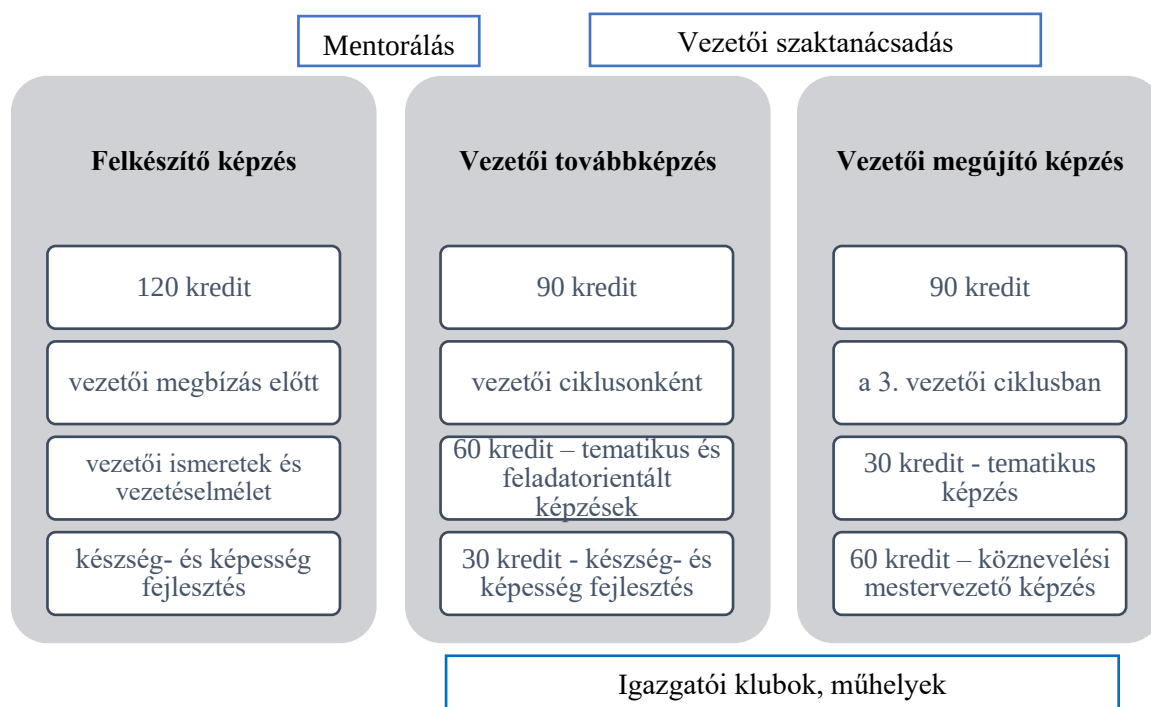
A vezetői képzések mellett az igazgatók igényt tartanak olyan szakmai és módszertani továbbképzésekre is, amelyek pedagógus munkakörükhöz kapcsolódnak.

- Oktatás-szervezési szempontból előnyben részesítendő a rövidebb, célzott, rugalmasan – időben és földrajzilag is – elérhető képzési formák.
- A módszertani elvárások között a további vezetői képzések esetében is a tapasztalatcserén alapuló eljárások szerepelnek (jó gyakorlatok megosztása, tréning, igazgatói klubok, műhelyek). Ezt egészítik ki az egyéni tanulást támogató korszerű vezetőfejlesztési eszközök, mint a mentorálás, coaching, egyéni tanácsadás, szakmai konzultáció vagy az önképzés.
- A további vezetői képzés folyamataiba a gyakorlati tudás átadásának hatékonysága érdekében célszerű bevonni a tapasztalt igazgatókat képzőként, mentorként vagy foglalkozásvezetőként.
- Elengedhetetlen továbbá egy olyan finanszírozási modell kidolgozása, mely biztosítja az igazgatók számára a képzésekhez szükséges anyagi támogatást.

A vezetőképzés jelenlegi gyakorlatából, valamint a pozícióban lévő igazgatók képzési szokásaiból és javaslataiból kiindulva kialakítható a teljes vezetői életpálya felkészítési és fejlesztési rendszere, mely mind az operatív vezetői feladatok ellátását, mind a vezetői készségek és képességek fejlesztését szolgálja, gyakorlatorientált, oktatás-szervezése és módszertana rugalmas, résztvevői aktivitáson alapul, a jelenléti mellett on-line és modern vezetőfejlesztési eszközöket is alkalmaz, épít a gyakorlott igazgatók tudására, illetve lehetővé teszi a tapasztalatok egymás közötti cseréjét.

## **5.2. Javaslat egy többszintű képzési és fejlesztési rendszer kialakítására**

Az eredmények összegzéséből kiindulva egy többszintű képzési rendszer kialakítására tesztek javaslatot, amely a vezetői életpálya minden szakaszában biztosítja a szükséges fejlesztést és támogatást. A rendszer három pillérre épül: felkészítő képzésre, vezetői továbbképzésre és vezetői megújító képzésre (66. ábra).



66. ábra. A vezetőképzés javasolt rendszere  
 Forrás: saját szerkesztés

A kutatásra alapozva kijelenthető, hogy a *felkészítő képzéselem* jelenleg is jól működő része a vezetőképzési rendszernek. Tartalma elsősorban a vezetéselmélet alapjaira, az igazgatói tevékenységhez szükséges ismeretek átadására, valamint a gyakorlatban hasznosítható készségek, képességek fejlesztésére épül, amely változtatást nem igényel. Mivel a válaszadók a képzés tartalmát alapvetően pozitívan értékelték – csupán kisebb finomhangolási javaslatokat fogalmaztak meg –, ugyanakkor hiányolták a menedzseri szerepre való erőteljesebb felkészítést, valamint szöveges válaszaikban az intézménytípusokhoz és fenntartói sajátosságokhoz igazodó differenciálás szükségességét is jelezték (amit a háttérváltozók elemzése – még ha gyengén is – alátámasztott), ezért a jelenlegi ismeretkörök megtartása mellett, azok némi átcsoportosításával és kiegészítésével egy rugalmasabb, moduláris képzési struktúra bevezetését javaslom, mely az alábbi egységekből épülhet fel:

- vezetéselmélet, vezetési és stratégiai irányítás
- pedagógiai, szakmai vezetés
- gazdálkodás és menedzsment
- adminisztratív feladatok
- hatékonyság, minőségfejlesztés, értékelés

- jog, tanügyigazgatás
- az intézmény szervezete, működése és külső-belső kapcsolatai
- esélyegyenlőség
- képesség- és készségfejlesztő tréning
- intézményi gyakorlat.

A fenti struktúra megfelelő keretet biztosít a képzési tartalom finomhangolására ott, ahol szükséges, valamint külön modul foglalkozik a menedzseri feladatokkal és az esélyegyenlőség kérdéskörével is, így ezen területek célzottabb fejlesztését teszi lehetővé. A moduláris rendszerben egyes egységek teljes mértékben, míg mások részben lennének kötelezőek - ez utóbbi esetben a modul választható elemei biztosítják a lehetőséget az intézményi és fenntartói szükségletekhez illeszkedő tudás megszerzésére.

A kutatás azt is megerősítette, hogy a képzés a vezetői készségek és képességek fejlesztését megfelelően biztosítja, e terület hatékonyságát ugyanakkor tovább erősíthetné a javasolt tréningalapú tanulási forma alkalmazása. Jelentősebb módosítás ezen a téren akkor indokolt, ha a vezetőikiválasztási folyamat részeként meghatározásra kerül egy konkrét kompetenciaprofil - valamint mérésének módja -, amelynek rendelkezésre állása az igazgatói munkakör betöltésének a feltétele. Az azonban egyértelmű, hogy a digitális kompetenciák fejlesztése nélkülözhetetlen. Az oktatásban az egyre bővülő digitális felületek és adatbázisok használata már elengedhetetlen az intézményvezetők számára – nem csupán alkalmazásuk kötelező jellege miatt, hanem azért is, mert jelentősen megkönnyítik munkájukat és szükségesek a 21. század oktatási kihívásainak való megfeleléshez. A digitális kompetencia célzott fejlesztésének alapjául szolgálhat a DigCompEdu keretrendszer – az Európai Bizottság által kidolgozott, az oktatási célú digitális technológia alkalmazására irányuló európai ajánlás –, amelynek hazai adaptációja a köznevelési intézményvezetőkre vonatkozóan is megfogalmaz elvárásokat. E keretrendszerre építve rendszerszinten biztosítható az igazgatók digitális kompetenciáinak fejlesztése (Forgó et al., 2017; Benedek, 2020; DigComp EU-ajánlás, 2021).

A résztvevők által megfogalmazott gyakorlatorientáltság iránti elvárás a módszertani eszköztár tudatos bővítésével is fokozható: a modulrendszerben például - a jelenlegi felépítéssel egyébként összhangban - külön egységként jelenik meg az intézményi gyakorlat, mely lehetőséget biztosít tapasztalt igazgatók melletti hospitálásra,

intézménylátogatásra. A kutatási eredmények alapján indokolt a felkészítő képzés blended, azaz jelenléti és online elemeket ötvöző formában történő megszervezése. Ez a megközelítés ötvözi az online tanulás nyújtotta rugalmasságot a személyes jelenléti alkalmak által biztosított interaktivitási és kapcsolatépítési lehetőségekkel, melyeket a válaszadók is preferálnak.

A kutatás azt is világossá tette, hogy az igazgatók életkora, valamint a pályázási szándékuk körüli bizonytalanság - főként a gimnáziumokban és a művészeti iskolákban - tudatos vezetői utánpótlástervezést tesznek szükségessé. Ez a szemlélet azonban jelenleg még nem része a hazai gyakorlatnak. A felkészítő képzés finomhangolását ezért össze kellene kapcsolni egy átgondolt utánpótlás-stratégia kidolgozásával is. Egy ilyen stratégia nemcsak az érdeklődők támogatását célozná, hanem megerősítené azokat is, akik bizonytalanok a vezetői pályával kapcsolatban. A folyamat hatékonyságát jelentősen növelheti, ha abban gyakorlott igazgatók is mentorként részt vesznek, hiszen szakmai példájuk és személyes hozzáállásuk inspiráló hatású.

Az igazgatók *további képzésének* kialakítása megkerülhetetlen feladatot jelent. A köznevelés rendszerében végbemenő változások, az új feladatok és az aktuális szakmai kihívások ugyanis minden vezetőtől naprakész tudást követelnek, amivel a kutatás alapján maguk az igazgatók is tisztában vannak. Ezen felül elvárják vezetői készségeik és képességeik folyamatos fejlesztését is, hiszen hatékony intézményvezetés nem képzelhető el kizárólag szakmai tudás birtokában. A vezetőképzési rendszer kibővítése, egy újabb, kifejezetten a gyakorló igazgatókra szabott képzési szint bevezetése tehát nemcsak szakmailag megalapozott, hanem a kutatás által is igazolt igényként jelentkezik: minél magasabb a vezetői ciklusok száma, annál nagyobb az igazgatók hajlandósága vezetői továbbképzésen való részvételre.

Javaslatom szerint egy-egy igazgatói ciklus – azaz ötéves periódus – során 90 kredit teljesítése kifejezetten vezetői továbbképzés keretében valósulna meg. Ez a mennyiség a jelenlegi továbbképzési rendszer 120 kredites követelményén belül értendő, így a fennmaradó 30 kredit a pedagógus munkakörhöz kapcsolódó, szakmai, módszertani képzések teljesítésére fordítható. Ez utóbbi lehetőség igazodik az igazgatók képzési szokásaihoz, ugyanakkor – igény esetén - akár ez is teljes egészében vezetői témájú képzésekkel teljesíthető. A kutatás eredményei alapján a 90 kredit nagyobb részét (60

kreditet) ajánlott konkrét vezetői feladatok ellátáshoz kapcsolódó képzésekre fordítani, kisebb részét (30 kreditet) pedig képesség- és készségfejlesztésre. Mindkét területen belül el kell különíteni rendszeres és kötelező, valamint szabadon választható elemeket, biztosítva ezzel az alapvető ismeretek és jártasságok elsajátítását, ugyanakkor teret engedve az egyéni szakmai érdeklődésnek is, hiszen a további képzés kötelezőségéről már megoszlottak a válaszadói vélemények.

A 60 kredites egységben az úgynevezett tematikus képzéseket tanévenként minden igazgató teljesítené. Ezek 6 kredites „minikurzusok” formájában a köznevelés aktuális feladataira, változásaira készítenék fel a résztvevőket, tehát olyan témákra, amelyekre az igazgatók már jelenleg is jelentős időt fordítanak továbbképzéseik során. Anyagát, időpontját és megszervezésének módját az oktatásirányítás határozná meg, központilag szervezett és egységes tematikájú képzések lennének – tartalmában természetesen intézménytípus szerinti differenciálással. A minikurzus beiktatása praktikus lehet például rendszeresen a tanév kezdete előtt, időpontja, elvégezhetőségének paraméterei a tanév rendje rendeletben szabályozhatóak.

A 60 kredit fennmaradó részét (30 kreditet) az igazgató ciklusa alatt bármikor teljesítheti. A képzések témáját a kutatási eredmények alapján kialakított tematikus csoportok szerint határoztam meg, az egyes tartalmakat átfogóbb egységekbe rendezve:

- a jogszabályban meghatározott igazgatói feladatok ellátásához kapcsolódó képzés  
pl.: gazdálkodás, személyügy, intézményi hatékonyság, minőségfejlesztés, teljesítményértékelés, marketing, szabályzatkészítés, tanügyi dokumentumok vezetése, ellenőrzések, Kréta kezelés, igazgatói döntés és- határozathozatal, fegyelmi eljárás lebonyolítása, stb.
- a köznevelés aktualitásaihoz kapcsolódó képzés  
pl.: esélyegyenlőség biztosítása, mérések elemzése, fenntarthatóság, intézményátszervezés, önértékelés, stb.
- a kerettantervre vonatkozó, vagy arra épülő intézményi programról szóló képzés  
pl.: sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók irányelve, nemzetiségi nevelés-oktatás irányelve, aktív iskola, bringasuli,



sportiskolai program, nyelvi előkészítő képzés, Arany János tehetséggondozó programok, boldogságóra program, családi életre nevelés, zöld iskola, zöld óvoda programok, stb.

Emellett a vezetők az általuk is igényelt képesség- és készségfejlesztő képzéseken az ötéves ciklus során bármikor részt vehetnek, szabadon választhatva a számukra elérhető képzési kínálatból. A képzési kínálat kezdeti kialakításához kiindulópontként szolgálhatnak az igazgatók jelenlegi képzési szokásai és a kutatás során feltárt szükségleteik, különösen a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a mentálhigiéné és a személyiségfejlesztés területein. Ebben az esetben kötelezőség csak arra vonatkozna, hogy az öt év alatt legalább egy digitális kompetencia fejlesztését szolgáló képzést el kell végezni, mely szintén épülhetne a korábban már említett DigCompEdu keretrendszerre.

A felmérés alapján a további vezetői képzéseket is a szervezési és módszertani sokszínűség, valamint a rugalmasság kell hogy jellemezze. Ebben az esetben is a hagyományos jelenléti, illetve a modern, online tanulási formák kombinált alkalmazása biztosíthatja, hogy a programok jobban illeszkedjenek a vezetők időbeosztásához és földrajzi lehetőségeihez. A részvételi hajlandóság növelése érdekében, az igényeknek megfelelően célszerű rövidebb, célzott és intenzív képzéseket kínálni. Módszertani szempontból – a felkészítő képzéshez hasonlóan – szintén az aktív, kooperatív és a résztvevők bevonására épülő tanulási formák alkalmazása javasolt.

A kutatás szerint ugyanis nagy igény mutatkozik a már gyakorló vezetők körében is az egymás közötti tapasztalatcserére. Ennek hatékony és kötetlenebb formája lehetne az igazgatói klubok, műhelyek rendszeres megszervezése, amely intézménytípusonként, a Pedagógiai Oktatási Központok területi illetékessége és szakmai moderálása mellett valósulhatna meg. Ezzel egy informális szakmai közösség hozható létre, amely lehetőséget biztosít az intézmények vezetői számára önkéntes alapon rendszeres találkozásra, szakmai eszmecserére, jó gyakorlatok megosztására és együttműködésre. Lehet hívni külső előadókat is, de egy-egy igazgató is készülhet valamilyen aktuális témával, problémával, jó gyakorlattal, amelynek prezentálása kredit-értékkel is járna. A klubok, műhelyek keretében sor kerülhet intézménylátogatásokra is, ahol a résztvevők megismerhetik más intézmények működési modelljeit. Mivel ebben az esetben a kapcsolatépítés és a tapasztalatcsere az elsődleges cél, alapvetően személyes jelenléttel

célszerű megvalósítani, de természetesen az on-line forma is használható az igazgatók közötti kommunikáció megkönnyítésére, sőt akár hibrid találkozók is szervezhetőek.

Ahogy a fenti példa is mutatja az intézményvezetők folyamatos szakmai fejlődése nem kizárólag formális képzési programok révén valósulhat meg. A szakmai közösségekben való aktív részvétel mellett az önirányított tanulási tevékenységek – például szakmai irodalom olvasása, saját gyakorlatuk reflexív elemzése – szintén fontos szerepet tölthetnek be fejlődésükben. Ezt a szemléletet támasztja alá Koay (2023) autoetnográfiai kutatása is, amelyben a szerző saját tapasztalatain keresztül mutatja be az önálló tanulás lehetőségeit, valamint az ezzel járó kihívásokat.

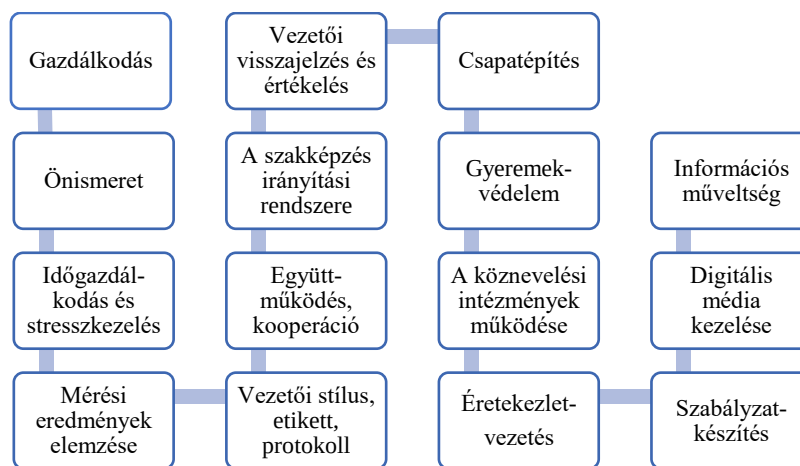
A kutatás eredményei azt is megmutatták, hogy a leendő igazgatók meghatározó része már vezetői tapasztalattal kezdi meg az igazgatói tevékenységre felkészítő képzést. Így a felkészítő képzés, valamint az első igazgatói ciklus alatt elvégzendő tematikus, feladatorientált és képességfejlesztő képzések, meglátásom szerint, megfelelő támogatást nyújtanak a kezdő igazgatók számára is. Ezért ellentétben a nemzetközi gyakorlatban és néhány szomszédos országban (pl. Ausztriában, Szlovéniában és Szlovákiában) alkalmazott gyakorlattal, úgynevezett bevezető képzést nem terveztem. Ha olyan pedagógus kapna igazgatói megbízást, aki két évnél kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezik, számára inkább *mentorálás* kerülne biztosításra. A mentorálás a pedagógus-gyakornoki rendszerhez hasonlóan működhetne, azzal a különbséggel, hogy a mentori feladatokat egy másik intézmény igazgatója, vagy akár egy nemrég nyugdíjba vonult vezető látná el – fenntartói kijelöléssel vagy egy névjegyzékből történő választás alapján.

A vezetői feladatok ellátása során nemcsak a kezdő, hanem tapasztalt igazgatók is szembesülhetnek olyan helyzetekkel, amelyek megoldása támogatást igényel. Ilyen esetekben intézményvezetői szaktanácsadók működhetnek közre, akik coach-szerepben, támogatóként nyújthatnak segítséget például konfliktuskezelésben, döntéshozatalban, stratégiai célok kijelölésében vagy a vezetői hitelesség megerősítésében. A szaktanácsadó a megoldáskeresésben támogatná a vezetőt – elsősorban egyéni tanácsadás keretében, az igazgatóval való személyes találkozások során. Amennyiben több intézményt érint a probléma csoportos tanácsadás is megvalósítható, ebben az esetben a résztvevők közösen dolgoznának ki lehetséges válaszokat és megoldásokat.

A fenti megoldások nemcsak a vezetők közötti tapasztalatcserét segítenék elő, hanem lehetőséget teremtenének arra is, hogy a gyakorlott igazgatók aktívan

bekapcsolódjanak a tudás átadásába – ezt a megkérdezettek is kifejezett igényként fogalmazták meg. Bár a 66. ábrán nem szerepel önálló rendszerelemként, kiemelten fontos szerepet kell szánni azoknak a vezetőknek, akik legalább öt cikluson át láttak el intézményvezetői feladatokat. Számukra tudásmegosztó és támogató funkció kialakítása indokolt: mentori és/vagy intézményvezetői szaktanácsadói szerepre való felkészítésük lehetővé tenné, hogy tapasztalataikkal aktívan hozzájáruljanak más igazgatók szakmai fejlődéséhez és támogatásához.

A többszintű vezetőképzési rendszer harmadik szintje a koncepció szerint a *vezetői megújító képzés* - azon vezetők számára, akik már a harmadik vezetői ciklusokat töltik. A kutatás során igazolást nyert, hogy ebben a ciklusban különösen megnő a vezetői képzés iránti igény. A képzésre külön tematika kidolgozása szükségtelen, mert a „köznevelési mestervezető” továbbképzés lefedi azokat az ismereteket és készségeket, melyek egy több mint tíz éve vezetői pozícióban dolgozó igazgató számára relevánsak lehetnek. A képzés célja egyrészt az ismeretek frissítése, másrészt a vezetői készségek és képességek elmélyítése, továbbfejlesztése. Ismeretkörei között azok az elemek kapnak hangsúlyt, amelyek a kutatás eredményei alapján nehézséget jelentenek az igazgatók számára vagy a válaszadók által javasolt továbbképzési témaként jelentek meg. A képzés részletes ismertetése a 2.2.3. fejezetben olvasható (lásd 13. táblázat), a kötelező és választható ismeretköröket a 67. ábra szemlélteti.



67. ábra. A köznevelési mestervezető képzés ismeretkörei

*Forrás: saját szerkesztés*

Jelenleg hat felsőoktatási intézmény kínálatában érhető el a képzés, a következő helyszíneken: Budapest, Veszprém, Kaposvár, Székesfehérvár, Jászberény és Orosháza. Mivel így elsősorban az ország nyugati és középső régióiban koncentrálódnak a képzési helyszínek, számuk bővítése indokolt, különösen a keleti országrészek irányába, annak érdekében, hogy a hozzáférés területileg is arányosabb legyen. A harmadik vezetői ciklusukat teljesítők számára a mestervezető képzés mellett a tanévenkénti tematikus minikurzusok elvégzése is kötelező maradna - ismereteik naprakészen tartása érdekében.

További kiemelt feladatként jelenik meg a többszintű vezetőképzési rendszer szabályozási keretének kialakítása. A szabályozás megvalósulhat a pedagógus-továbbképzési rendelet módosításával, ugyanakkor egy önálló, kifejezetten a vezetői pályát lefedő jogszabály kidolgozása is indokolt lehet. Ez utóbbi mellett szól, hogy a kutatás szerint az igazgatók többsége életkoránál fogva már nem tartozik a pedagógus-továbbképzési kötelezettség hatálya alá. A szabályozás egyúttal választ adna arra a problémára is, mely szerint a képzésen való részvétel elmaradásának gyakori oka a lehetőségek hiányos ismerete – a rendszeres és célzott tájékoztatás tehát elengedhetetlen eleme lenne a hatékony képzésirányításnak.

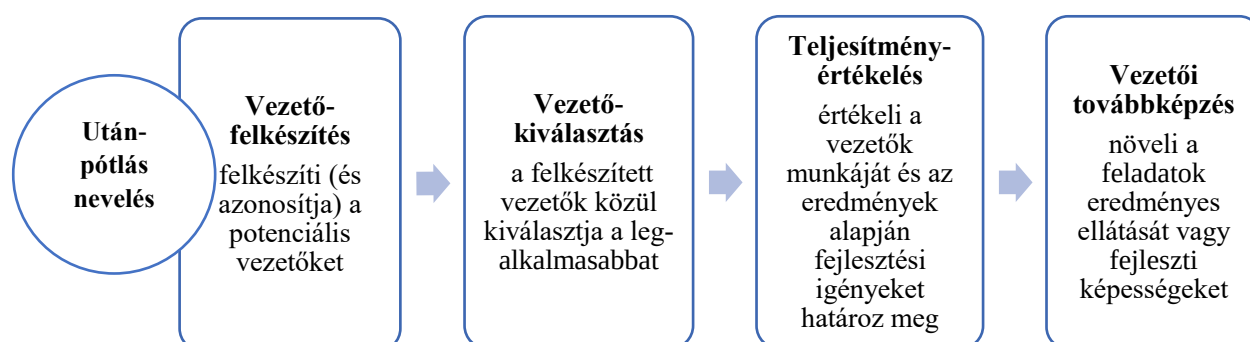
Biztató fejlemény, hogy a nemrégiben megjelent új pedagógus-továbbképzési rendelet már abból az alapelvből indul ki, hogy a képzések a pedagógusok számára térítésmentesen elérhetők. Ezzel összhangban a javasolt többszintű vezetőképzési rendszer képzéseit is indokolt lenne ebben a formában biztosítani. Ennek nemcsak a részvételi hajlandóság ösztönzése szempontjából van jelentősége, hanem azért is, mert a bemutatott modellben a képzések nem(csak) lehetőségként, hanem kötelező elemként jelennek meg.

A felvázolt modell akkor válhatna igazán koherens rendszerré, ha érintkezne a vezető kiválasztás és a vezetői teljesítményértékelés folyamataival. E három terület ugyanis kölcsönösen erősíti egymást és együttesen képesek érdemben hozzájárulni a vezetői eredményesség növeléséhez. A kapcsolódás egyik alapja a korábban is említett, kidolgozandó intézményvezetői kompetenciaprofil. Ugyanis ennek ismeretében és a jogszabályban rögzített igazgatói tevékenységterületek alapján válhat teljes mértékben hatékonyvá a vezetőfelkészítés. A felkészítés alatt szerzett információk, eredmények

pedig akár a kiválasztásnál is felhasználhatóak, támpontot adhatnak a jelölt alkalmasságának megítéléséhez.

A teljesítményértékelés a vezetőképzés következő szintjével, a vezetőfejlesztéssel áll szoros összefüggésben. A teljesítményértékelés során azonosított fejlesztendő területek megalapozzák a továbbképzési programok tartalmi irányait, másrészt lehetővé teszik egyéni fejlesztési utak kijelölését: meghatározhatják, milyen feladatorientált képzésen vegyen részt az igazgató, milyen készségeit kell fejleszteni, esetleg szüksége van-e intézményvezetői szaktanácsadásra. A fejlesztési folyamat eredményességének mérésére pedig a következő teljesítményértékelés szolgálhat visszacsatolásként, így biztosítva a vezetői munka folyamatos javítását. Sőt a visszacsatolás vonatkozhat a képzés eredményességére is, az egyéni és intézményi szintű hatásokat egyaránt figyelembe véve (Zeggelaar at al., 2022).

A három elem közötti kapcsolatot egymásra épülő folyamatként is elképzelhetjük, amelynek bevezető szakaszát az utánpótlás nevelés adja. Ez teremt ugyanis lehetőséget arra, hogy a vezetői ambíciókkal rendelkező pedagógusok azonosítása és célzott támogatása is strukturált keretek között valósuljon meg.



68. ábra. A vezető kiválasztás, a vezetőképzés és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat

*Forrás: saját szerkesztés*

A komplex vezetőfejlesztési modell tehát több képzési elemből álló, egymásra épülő rendszer, amely biztosítja, hogy a nevelési-oktatási intézmények élén olyan felkészült igazgatók álljanak, akik képesek hatékonyan támogatni a szervezeti eredményességet és a köznevelési célok elérését. A hazai vezetőképzés fejlesztése szempontjából azonban a javasolt modell mellett a szakpolitikai háttér megerősítése is elengedhetetlen. Az igazgatók szakmai tanulása és fejlődése csak akkor valósulhat meg

tartósan, ha az oktatáspolitikát következéseten támogató környezetet teremt (Boeskens et al., 2020).

### 5.3. Eredmények és hasznosíthatóság

Összegzésként megállapítható, hogy a kutatás elérte célját: átfogó képet adott a köznevelés vezetőképzési rendszeréről és feltárta továbbfejlesztési lehetőségeit.

A dolgozat egyik legfontosabb eredménye, hogy a szakirodalmi és jogszabályi háttér, valamint empirikus kutatás alapján rendszerszinten mutatta be a köznevelésben megvalósuló vezetőképzés gyakorlatát – olyan részletességgel és elemző mélységgel, amely eddig hiányzott a tudományos diskurzusból. Az elemzés elsősorban azt a célt szolgálta, hogy növekedjen a vezetők felkészítésének és fejlesztésének hatékonysága. E szempontból a disszertáció konkrét hozadéka: a köznevelés korszerű, alkalmazható tudást adó, a vezetői feladatokhoz és a vezetők tanulási igényeihez egyaránt illeszkedő, *komplex vezetőfejlesztési rendszerének* kidolgozása.

A doktori munka eredményei remélhetőleg hozzájárulnak ahhoz, hogy a döntéshozók és az oktatáspolitikai szereplők nagyobb figyelmet fordítsanak a vezetőképzés szerepére, jelentőségére és fejlesztendő területeire - ebben az esetben a kutatás következtetései és javaslatai a képzési rendszer fejlesztése során *azonnal hasznosíthatók*.

*Hosszabb távon* a disszertáció eredményei hozzájárulhatnak ahhoz is, hogy a köznevelési intézmények élén felkészült vezetők álljanak, akik képesek hatékonyan és eredményesen irányítani egy olyan szervezetet, melynek alapvető célja a jövő generációjának nevelése és oktatása. Ha még messzebbre tekintünk, a kutatás előmozdíthatja a vezetői életpályamodell kialakítását is, amelyben a képzés a kiválasztás és a teljesítményértékelés rendszeréhez illeszkedve, teljeskörűen szolgálja a vezetői és szervezeti eredményességet.

## Irodalomjegyzék

- Andor, M., & Liskó, I. (1991). *Igazgatócserék*. (Közoktatási Kutatások sorozat.) Akadémiai Kiadó.
- Andor, M., & Liskó, I. (1994). *Az utolsó igazgatóválasztás*. Educatio Kiadó.
- Annási, F., & Baráth, T. (1994). Az iskolai menedzserképzésről. *Educatio*, (2), 311–314.
- Aspen Institute. (2021). *Investing in public sector leadership and management to accelerate sustainable development: High-Level Council on Leadership & Management for Development report*. [https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2021/11/HLC\\_report\\_investing\\_public\\_sector\\_LM\\_vWEB.pdf](https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2021/11/HLC_report_investing_public_sector_LM_vWEB.pdf)
- Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021–2030. (2020). <https://20152019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf> (2021. 03. 15.)
- Bakacsi, G. (2019). *Szervezeti magatartás és vezetés* (4. kiadás). Akadémiai Kiadó.
- Balázs, É. (1994). Iskolavezetők – a menedzserképzés új kliensei? *Educatio*, 1994(2), 307–311.
- Balázs, É. (1998). Iskolavezetés és iskolavezetők Magyarországon. Egy régi-új szakma és annak képviselői a 90-es években. In Balázs, É. & Landauer, A. (Eds.), *Iskolavezetők a 90-es években* (pp. 11–63). Okker Kiadó.
- Balázs, É., & Szabó, I. (1998). Pedagógusok vagy iskolamenedzserek? In Balázs, É. & Landauer, A. (Eds.), *Iskolavezetők a 90-es években* (pp. 63–89). Okker Kiadó.
- Balázs, É. (2004). Quo vadis, iskolavezetés? In Simon, M (Eds.), *Válaszol az iskola* (pp. 13–43). Országos Közoktatási Intézet.

- Balázs, É., & Kovács, K. (2012). Kistérségi és mikrotérségi társulások a közoktatásban. In Balázs, É. & Kovács, K. (Eds.), *Többcélű küzdelem – Helyzetképek a kistérségi közoktatásról* (pp. 17–58). Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Ballér, E. (1996). *Tantervelméletek Magyarországon a XIX–XX. században*. Országos Közoktatási Intézet.
- Bander, K. (2015). Az iskolavezetés szerepváltozása – nemzetközi kitekintés. In Györgyi, Z., Simon, M. & Vadász, V. (Eds.), *Szerep- és funkcióváltások a közoktatás világában* (pp. 117–134). Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Baráth, T. (2000). Effectiveness in public education. In Balázs, É. (Ed.), *Quality and Educational Management* (pp. 147–168). Műszaki Könyvkiadó.
- Baráth, T. (2006). Az iskolavezetés jellemzői és az intézmény eredményessége, hatékonysága. *Új Pedagógiai Szemle*, 56(7–8), 56–72.
- Baráth, T., & Cseh, Gy. (2007). Az intézményi autonómia feltételrendszere – szervezeti és jogi jellemzők. *Új Pedagógiai Szemle*, 57(9), 3–13.
- Báthory, Z. (2000). Maratoni reform. *Iskolakultúra*, 10(11), 3–26.
- Benedek, A. (2018). Negyed század, melyben a pedagógus-továbbképzés korszakos átalakulása végbement. In Benedek, A. (Eds.), *Közoktatási vezetőképzés a BME-n, 25 év a pedagógus továbbképzés fejlesztésében* (pp. 11–22). Gergely László Alapítvány.
- Benedek, A. (2019). *A közoktatás rendszere*. BME Műszaki Pedagógia Tanszék.
- Benedek, A. (2020). Távoktatás másként!!! – A digitális kor pedagógiai kihívásaihoz. *Opus et Educatio*, 7(3), 185–192. <https://doi.org/10.3311/ope.387>



- Benedek, A., & Vereckei, J. (2022). Development of institutional leadership in the Hungarian education system. *Opus et Educatio*, 9(2), 167–177. <https://doi.org/10.3311/ope.515>
- Benedek, A. (2023a). Szakirányú pedagógus-továbbképzés a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen 1993–2023., három évtized: új képzési forma, koncepciók, eredmények. In Benedek, A. (Eds.), *A BME Műszaki Pedagógia Tanszék pedagógus szakirányú továbbképzéseinek három évtizede* (pp. 6–53). BME GTK Műszaki Pedagógiai Tanszék.
- Benedek, A. (2023b). The impact of digital transformation on the continuing training of Hungarian teachers – Peculiarities of distance education. *Journal of Educational Sciences*, 24(2), 125–137. <https://doi.org/10.35923/JES.2023.2.09>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership: Teachers’ perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130–141. <https://doi.org/10.1108/09578230010320082>
- Boeskens, L., Nusche, D., & Yurita, M. (2020). Policies to support teachers’ continuing professional learning: A conceptual framework and mapping of OECD data. *OECD Education Working Papers*, 235. <https://doi.org/10.1787/247b7c4d-en>
- Boncz, I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Bosch, M. (2014). A siker titka: Előrelátás, tervszerűség, jogszerűség, bevált módszerek, protokollok, rutinok a közoktatási vezetőképzésben. In Varga, L. (Ed.), *Húsz éves a közoktatási vezetőképzés 1993–2013*. (pp. 31–53). Gergely László Alapítvány.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bredeson, P. (1996). New directions in the preparation of educational leaders. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 251–274). Kluwer Academic.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.  
<https://doi.org/10.1177/0263211X0303102100>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.  
<https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Cseh, Gy. (2007). A hazai pedagógus-továbbképzés főbb jellegzetességei. In Cseh, Gy. (Eds.), *A tanítóknak szóló pedagógus-továbbképzések szerepe a személyre szabott nevelés megvalósításában*. Retrieved from <https://ofi.oh.gov.hu/hazai-pedagogus-tovabbkepzes-fo-jellegzetessegei> (2020. 12. 18.)
- Csíkos, Cs. (2020). *A neveléstudomány kutatómódszertanának alapjai*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage.
- Czető, K., Lénárd, S., & Tóth-Pjeczka, K. (2024). A vezetés szerepe a tanuló szakmai közösségek működésében, a pedagógusok tanulásának támogatásában. In Lénárd, S. & Rapos, N. (Eds.), *Pedagógusok tanulásának útjai szakmai közösségekben:*

- Iskolai esettanulmányok másodelemzése* (pp. 64–82). Akadémiai Kiadó.  
[https://mersz.hu/dokumentum/m1146ptusk\\_\\_3/#m1146ptusk\\_esz](https://mersz.hu/dokumentum/m1146ptusk__3/#m1146ptusk_esz)
- Czigány, M. (1994). Menedzsment vagy adminisztráció? *Educatio*, (2), 193–200.
- Czimmer, I. L. (2018). Az én 25 évem a képzésben, a szatelit működtetésében. In Benedek, A. (Eds.), *Közoktatási vezetőképzés a BME-n, 25 év a pedagógus továbbképzés fejlesztésében* (pp. 91–98). Gergely László Alapítvány.
- DAAD. (2020). *COVID-19 Impact on International Higher Education: Studies & Forecasts* (published 2020.07.25). Retrieved from <https://www.daad.de/en/information-services-for-higher-education-institutions/centre-of-competence/covid-19-impact-on-international-higher-education-studies-and-forecasts> (2021. 04. 30.)
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Deés, Sz. (2020). Hallgatói vélemények a Covid-19 világjárvány hatásaként bevezetett online oktatásról. *Hallgatói vélemények a COVID-19 világjárvány hatásaként bevezetett online oktatásról*. Edutus Egyetem. (2021. 04. 30.) <https://doi.org/10.47273/AP.2020.20.26-39>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. HarperCollins.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale [General and industrial management]. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*.
- Fernandez, C. S. P., Hays, C. N., Adatsi, G., Noble, C. C., Abel-Shoup, M., & Connolly, A. (2023). Comparing virtual vs in-person immersive leadership training for physicians. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 139–152. <https://doi.org/10.2147/JHL.S411091>

- Fullan, M. (2005). *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*. Corwin Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences*. Macmillan. <https://doi.org/10.1037/13474-000>
- Gonda, Gy. (2020). COVID és felsőoktatás. Retrieved from <https://azuzlet.hu/covid-es-felsooktat-as-forradalom-a-virtualis-tantermekben> (2021. 04. 30.)
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177/1558689807314013>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Györgyi, Z. (2015). Iskolafenntartás helyi szinten – előzmények és tapasztalatok. In Z. Györgyi, Z., Simon, M. & Vadász, V. (Eds.), *Szerep- és funkcióváltások a közoktatás világában* (pp. 18–45). Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Halász, G. (1994). Iskolavezetés és vezetőképzés. *Educatio*, 1994(2), 269–281.
- Halász, G. (1995). Shared responsibility and local autonomy in educational administration in Hungary. In *Local Autonomy and Shared Responsibility: Conference Book* (European Forum for Educational Administration, 6–12 November 1995, Budapest) (pp. 47–58). EFEA.
- Halász, G. (1996). A vezetés fejlesztése és az oktatás minősége. In Szabó, I. (Eds.), *Vezetésfejlesztés és vezetőképzés* (pp. 10–17). Okker Kiadó.
- Halász, G., & Lannert, J. (Eds.). (1998). *Jelentés a magyar közoktatásról 1997*. Országos Közoktatási Intézet.
- Halász, G. (2001). *Az oktatási rendszer*. Műszaki Könyvkiadó.

- Halász, G. (2003). Public management reform and the regulation of education systems. In *Networks of innovation: Towards new models for managing schools and systems* (pp. 99–111). OECD Publishing.
- Halász, G., & Faragó, L. (2010). Iskolavezetés és tanulási eredményesség: egy nemzetközi projekt tanulságai. *Mester és Tanítvány*, (26), 12–23.
- Halász, G. (2011). School leadership and pupil learning outcomes. In T. Baráth & M. Szabó (Eds.), *Does leadership matter? Implications for leadership development and the school as a learning organisation* (pp. 19–32). HUNSEM, University of Szeged; Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.  
<https://doi.org/10.1086/461445>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980–1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hargreaves, A., Halász, G., & Pont, B. (2008). The Finnish approach to system leadership. In B. Pont, D. Nusche, & D. Hopkins (Eds.), *Improving School Leadership, Volume 2: Case studies on system leadership* (pp. 69–110). OECD Publishing.
- Héra, G., & Ligeti, Gy. (2006). *Módszertan: Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába*. Osiris Kiadó.
- Hopkins, D. (2009). Every school a great school: Realising the potential of system leadership. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds.),

- Second international handbook of educational change* (pp. 741–764). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6\\_42](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6_42)
- Johnson, L., Møller, J., & Jacobson, S. L. (2008). Cross-national comparisons in the International Successful School Principalship Project (ISSPP): The USA, Norway and China. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52(4), 407–422.  
<https://doi.org/10.1080/00313830802184582>
- Kalicz, É. (2018). A jövő – Bízató lépések: a mestervezető képzés megindítása. In Benedek, A. (Eds.), *Közoktatási vezetőképzés a BME-n, 25 év a pedagógus továbbképzés fejlesztésében* (pp. 69–78). Gergely László Alapítvány.
- Király, G., Dén-Nagy, I., Géring, Zs., & Nagy, B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, 2014(II), 95–104.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). The four levels of evaluation. In S. M. Brown & C. J. Seidner (Eds.), *Evaluating corporate training: Models and issues* (Evaluation in education and human services) (pp. 95–112). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4850-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4850-4_5)
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Koay, J. (2023). Self-directed professional development activities: An autoethnography. *Teaching and Teacher Education*, 133, 104258.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104258>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

- Kontra, J. (2011). *A pedagógiai kutatások módszertana*. Kaposvári Egyetem. Retrieved from <https://mek.oszk.hu/12600/12648/> (2023. 11. 19.)
- Kránitz, É. (n.d.). Vezetőképzés. Retrieved from <https://vezetofejlesztes.hu/vezetokepzes/> (2024. 11. 05.)
- Kristóf, L. (2003). Az intézményvezetők munkájának értékelése. In Baráth, T. & Bálint, J. (Eds.), *Útközben: minőségfejlesztés a tanulásfejlesztésért. Válogatás az V. és VI. szegedi minőségbiztosítási konferencia előadásaiból* (pp. 213–224). Qualitas.
- Krüger, M., & Scheerens, J. (2012). Conceptual perspectives on school leadership. In J. Scheerens (Ed.), *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies* (Springer Briefs in Education) (pp. 1–30). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-2768-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2768-7_1)
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Leithwood, K. (1992). Developing educational leaders: A working model. *Journal of Educational Administration*, 30(4), 15–31. <https://doi.org/10.1108/09578239210014306>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner-centred teaching practices: Evidence

- on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*, 60, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mészáros, I., Németh, A., & Pukánszky, B. (2003). *Neveléstörténet. Bevezetés a pedagógia és az iskoláztatás történetébe*. Osiris Kiadó.
- Mezei, Gy. (1986). Az igazgató vezetői hatáskörének alakulása a felszabadulástól 1985-ig. *Neveléstörténeti Füzetek*. Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum.
- Mezei, Gy. (2003). *Az iskolavezetés szakmaisága*. Budapesti Műszaki Egyetem.
- Nagy, P. (1994a). Az igazgatói szakma kialakulása. *Educatio*, 3(2), 255–268.
- Nagy, P. T. (1994b). Tanügyigazgatás és oktatáspolitikai a polgári Magyarországon. *Kandidátusi disszertáció*. Retrieved from <https://real-d.mtak.hu/id/eprint/814> (2022. 03. 25.)
- Nagy, S. (1979). Vezetőképző és Továbbképző Intézet. In *Pedagógia Lexikon* (3. kötet, p. 332). Akadémiai Kiadó.
- Németh, A. (2016). *Adatelemzés statisztikai módszerekkel*. Retrieved from [https://eta.bibl.uszeged.hu/458/1/EFOP343\\_AP2ETSZK\\_jegyzet\\_N%C3%A9meth\\_Anik%C3%B3\\_Adatelemz%C3%A9s\\_statisztikai\\_m%C3%B3dszerekkel\\_20180620.pdf](https://eta.bibl.uszeged.hu/458/1/EFOP343_AP2ETSZK_jegyzet_N%C3%A9meth_Anik%C3%B3_Adatelemz%C3%A9s_statisztikai_m%C3%B3dszerekkel_20180620.pdf) (2023. 12. 27.)
- OECD. (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice*. OECD. [https://doi.org/10.1787/journal\\_dev-v9-2-en](https://doi.org/10.1787/journal_dev-v9-2-en)
- OECD. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264205406-en>



- OECD. (2019a). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (OECD Legal Instrument No. 0445). Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>
- OECD. (2019b). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Oktatási Hivatal, FIR. (n.d.). Felsőoktatási Információs Rendszer. Retrieved from <https://firgraf.oh.gov.hu/> (2024. 10. 15.)
- Oktatási Hivatal. Felvi.hu. (n.d.). Retrieved from <https://www.felvi.hu/> (2024. 10. 15.)
- Oktatási Hivatal, KIR. (n.d.). Működő köznevelési intézmények listája (aktuális adatokkal). Retrieved from <https://dari.oktatas.hu/kirpub/index> (2023. június 5.)
- Oktatási Hivatal. (2021). *Digitális kompetenciák az intézményvezetésben (DigComp intézményvezető)*. Oktatási Hivatal. [https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/unios\\_projektek/efop3215/DigComp\\_intezmenyvezeto.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/efop3215/DigComp_intezmenyvezeto.pdf)
- Oktatási Hivatal. (2024). Pedagógus továbbképzési jegyzék. Retrieved from [https://www.oktatas.hu/pir/!PIR\\_PUBLIC/publikus-felulet](https://www.oktatas.hu/pir/!PIR_PUBLIC/publikus-felulet) (2024. 10. 15.)
- Országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés. Kézikönyv. (2025). Retrieved from [https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/psze/Tanfelugyeleti\\_kezikonyv\\_2025.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/psze/Tanfelugyeleti_kezikonyv_2025.pdf) (2025. 03. 02.)
- Ortutay, Gy. (1949). *Művelődés és politika*. Hungária Kiadó.
- Ősz, R. (2020). Hogyan alakíthatjuk át az online oktatást a járványhelyzet értékelése után. *Civil Szemle*, 17(Különszám), 145–155.

- Paksi-Petro, C. (2021). Mi a különbség a coaching és a mentoring között? [Blog post]. *HR Portal*. [https://www.hrportal.hu/hrblog/szervezetfejlesztes/-mi-a-kulonbseg-a-coaching-es-a-mentoring-kozott\\_-20210511.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/szervezetfejlesztes/-mi-a-kulonbseg-a-coaching-es-a-mentoring-kozott_-20210511.html)
- Pálné, K. I. (2014). Az önkormányzati rendszer és a területi közigazgatás átalakulása 2010–2013. *MTA Law Working Papers*, 2014(2), 1–9. [http://jog.tk.mta.hu/uploads/files/mtalwp/2014\\_02\\_Palne\\_Kovacs\\_Ilona.pdf](http://jog.tk.mta.hu/uploads/files/mtalwp/2014_02_Palne_Kovacs_Ilona.pdf)
- PEER. (n.d.). *2024/25 Profiles Enhancing Education Reviews (PEER) on school leadership*. Retrieved from <https://education-profiles.org>
- Pukánszky, B., & Németh, A. (1996). *Neveléstörténet*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Rajcsányi, M., & Bacsa, B. (2020). Úton a digitalizáció felé – egy felsőoktatási intézmény digitális oktatásának hallgatói tapasztalatai. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 11(1), 88–110.
- Rendtartás az általános iskolák és a gimnáziumok számára. (1964). Tankönyvkiadó.
- Révai, N., & Kirkham, G. A. (2013). *The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders*. Tempus Közalapítvány.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.
- Sági, M. (2018). A vezetési megközelítések típusai az iskolákban. In Kállai, G. & Simon, M. (Eds.), *Iskolavezetés Magyarországon: Változó hangsúlyok, eltérő perspektívák* (pp. 107–138). Eszterházy Károly Egyetem Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Schratz, M., & Petzold, K. (2007). *Improving School Leadership – Country Background Report for Austria*. OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/austria/38570494.pdf>
- Schratz, M., Sláviková, L., Křížková, E., Kecliková, E., Szabó, M., Révész, É., ... & Halász, G. (2009). *The Role of School Leadership in the Improvement of Learning. Country Reports and Case Studies of a Central-European Project*. Tempus Public Foundation.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Simon, M. (2004). Iskolaigazgatók a tanulókról és a tanításukról. In Simon, M. (Eds.), *Válaszol az iskola* (pp. 83–103). Országos Közoktatási Intézet.
- Sipos, N., Jarjabka, Á., Kuráth, G., & Venczel-Szakó, T. (2020). Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. *Civil Szemle*, 17(Különszám), 73–93.
- Somlyódyné, P. E. (2009). A befejezetlen reform – a kistérségi közigazgatás értékei és dilemmái. *Új Magyar Közigazgatás*, 2(1), 33–43.

- Snyder, W. (1994). A very special specialist degree for school leaders. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 78(559), 23–27.  
<https://doi.org/10.1177/019263659407855911>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership*. Jossey-Bass.
- Szabó, B. É., & Hegedűs, R. (2015). A felsőoktatás továbbképzési kínálata pedagógusoknak. In Pusztai, G. & Morvai, L. (Eds.), *Pálya-modell* (pp. 30–49). Partium Könyvkiadó.
- Szabó, M. (2018). Hangsúlyváltozások a köznevelési intézmények vezetésében. In Kállai, G. & Simon, M. (Eds.), *Iskolavezetés Magyarországon: Változó hangsúlyok, eltérő perspektívák* (pp. 11–22). Eszterházy Károly Egyetem Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet.
- Szakmai, módszertani ajánlás a pedagógusok, vezetők teljesítményértékeléséhez. Általános iskolák számára. (2024).  
[https://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/kozoktatás/ped\\_TER/Pedagogus\\_TER\\_Altalános\\_iskola.pdf](https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/kozoktatás/ped_TER/Pedagogus_TER_Altalános_iskola.pdf) (2024. 09. 15.)
- Széll, K. (2018). *Iskolai légkör és eredményesség*. Belvedere Meridionale.  
<https://doi.org/10.14232/belvbook.2018.58536>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Townsend, T. (2024). Transforming educational leadership: A historical context. *Education Sciences*, 14(8), 890. <https://doi.org/10.3390/educsci14080890>
- U.S. Department of Education. (2002). *No Child Left Behind Act of 2001* (Public Law 107-110). U.S. Government Printing Office.

- Vágó, I. (1998). Igazgatók. In Nagy, M. (Eds.), *Tanári pálya és életkörülmények 1996/97* (pp. 79–92). OKKER Kiadó.
- Vaszari, T. (2016). A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben. *Vezetéstudomány*, 47(7), 54–63. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.05>
- Vereckei, J. (2020). Szakképzés és vezetőképzés kapcsolódása az elmúlt évtizedekben. In Tóth, P., Benedek, A., Mike, G. & Duchon, J. (Eds.), *Fejlődés és partnerség a felsőoktatásban határok nélkül* (pp. 67–73). BME Műszaki Pedagógiai Tanszék.
- Vereckei, J. (2021a). Oktatási rendszerünk változásainak dinamikája az intézményvezetői feladatkör, a vezető kiválasztás és a vezetőképzés tükrében. *Szakképzés-Pedagógiai Tudományos Közlemények*, 2021(1), 155–166.
- Vereckei, J. (2021b). A közoktatási vezetőképzés helye a pedagógusok szakmai képzésének rendszerében. In Karlovitz, J. T. (Eds.), *IX. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia – Konferenciakötet* (pp. 119–130). International Research Institute.
- Vereckei, J. (2022). Dilemmák a köznevelés vezetőinek felkészítési és fejlesztési folyamatában. In Kajos, L. F., Bali, C., Preisz, Zs. & Szabó, R. (Eds.), *X. Jubileumi Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia 2021. Tanulmánykötet* (pp. 806–817). Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz Önkormányzat.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.69645/FLMZ5596>
- Zeggelaar, Z., Vermeulen, M., & Jochems, W. (2022). Evaluating effective professional development. *Professional Development in Education*, 48(5), 806–826. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1744686>

Zsolnai, A. (2009). Értékek és értékpreferenciák az európai és a magyar közoktatásban.  
*Iskolakultúra*, 19(10), 3–12.

#### Jogszabályok

1985. évi I. törvény az oktatásról. *Magyar Közlöny*, 45. szám.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98500001.TV>

1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról. *Magyar Közlöny*, 33. szám.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300079.TV>

2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről. *Magyar Közlöny*, 162. szám.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100190.TV>

2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról. *Magyar Közlöny*, 162. szám.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100204.TV>

138/1992. (X. 8.) Korm. rendelet a közalkalmazottakról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról a közoktatási intézményekben. *Magyar Közlöny*, 111. szám.  
<https://njt.hu/jogszabaly/1992-138-20-22>

277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről. *Magyar Közlöny*, 126. szám.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700277.KOR>

326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról. *Magyar Közlöny*, 143. szám.  
<https://njt.hu/jogszabaly/2013-326-20-22>

- 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról. *Magyar Közlöny*, 49. szám.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500087.KOR>
- 419/2024. (XII. 23.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzés rendszeréről. *Magyar Közlöny*, 205. szám.  
<https://cdn.kormany.hu/uploads/document/f/f5/f56/f5646aa9ff387e3470cac0ddb5269bbbd1f9f67.pdf>
- 5/1974. (V. 21.) MM rendelet az általános iskolák, a gimnáziumok és a szakközépiskolák vezetésének határozott idejű ellátásáról. *Magyar Közlöny*, 67. szám.  
[https://jogkodex.hu/jsz/1974\\_5\\_mm\\_rendelet\\_9872259](https://jogkodex.hu/jsz/1974_5_mm_rendelet_9872259)
- 12/1985. (X. 1.) MM rendelet. (1985). (*Magyarországi jogszabály – a Művelődési Minisztérium rendelete*).
- 41/1985. (X. 5.) MT rendelet az oktatásról szóló 1985. évi I. törvény végrehajtásáról.  
*Magyar Közlöny*, 128. szám.  
[https://jogkodex.hu/jsz/1985\\_41\\_mt\\_rendelet\\_1862256](https://jogkodex.hu/jsz/1985_41_mt_rendelet_1862256)
- 13/1986. MM rendelet az alapfokú nevelési-oktatási intézmények működéséről. *Magyar Közlöny*, 15. szám. [https://jogkodex.hu/jsz/1986\\_13\\_mm\\_rendelet\\_3004243](https://jogkodex.hu/jsz/1986_13_mm_rendelet_3004243)
- 15/1986. MM rendelet a középfokú nevelési-oktatási intézmények működéséről. *Magyar Közlöny*, 16. szám. [https://jogkodex.hu/jsz/1986\\_15\\_mm\\_rendelet\\_8760906](https://jogkodex.hu/jsz/1986_15_mm_rendelet_8760906)
- 27/1986. MM rendelet az óvodavezetők, egyes nevelési-oktatási intézmények, valamint a nevelőotthonok igazgatóinak megbízása és az állás betöltésével kapcsolatos pályázati eljárás szabályairól. *Magyar Közlöny*, 18. szám.  
[https://jogkodex.hu/jsz/1986\\_27\\_mm\\_rendelet\\_5293495](https://jogkodex.hu/jsz/1986_27_mm_rendelet_5293495)

- 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről. *Magyar Közlöny*, 44. szám. <https://njt.hu/jogszabaly/1994-11-20-67>
- 8/1997. (II. 18.) MKM rendelet a közoktatási vezető szakirányú továbbképzési szak képesítési követelményeiről. *Magyar Közlöny*, 16. szám. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700008.MKM>
- 11/1997. (II. 18.) MKM rendelet a tanügyigazgatási szakirányú továbbképzési szak képesítési követelményeiről. *Magyar Közlöny*, 17. szám. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700011.MKM>
- 13/1997. (II. 18.) MKM rendelet a vezető óvodapedagógus és a gyermektáncoktató szakirányú továbbképzési szakok képesítési követelményeiről. *Magyar Közlöny*, 18. szám. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700013.MKM>
- 41/1999. (X. 13.) OM rendelet a pedagógus-szakvizsga képesítési követelményeiről. *Magyar Közlöny*, 82. szám. [https://jogkodex.hu/jsz/1999\\_41\\_om\\_rendelet\\_8702157](https://jogkodex.hu/jsz/1999_41_om_rendelet_8702157)
- 10/2006. (IX. 25.) OKM rendelet a szakirányú továbbképzés szervezésének általános feltételeiről. *Magyar Közlöny*, 117. szám. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0600010.OKM>
- 18/2024. (IV. 4.) BM rendelet a pedagógusok teljesítményértékeléséről. *Magyar Közlöny*, 78. szám. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2400018.BM>
- 105/1976. (M.K. 1.) OM utasítás az Oktatási Minisztérium Vezetőképző és Továbbképző Intézetének létesítéséről. *Magyar Közlöny*, 1. szám.
- 151/1976. (M.K. 23.) OM utasítás a vezetők továbbképzéséről és a vezetőutánpótlás képzéséről. *Magyar Közlöny*, 23. szám. [https://jogkodex.hu/jsz/1976\\_105\\_om\\_utasitas\\_1234567](https://jogkodex.hu/jsz/1976_105_om_utasitas_1234567)



152.066/1967. sz. Budapest Főváros Tanácsa Végrehajtó Bizottságának határozata az igazgatói feladatra felkészítésről. *Budapest Főváros Tanácsának közleménye.*

[https://library.hungaricana.hu/hu/collection/leveltari\\_iratok\\_bpftjkv/](https://library.hungaricana.hu/hu/collection/leveltari_iratok_bpftjkv/)

128/1983. (MKM 22.) MM utasítás rendtartás az általános iskolák, valamint a gimnáziumok számára. *Magyar Közlöny*, 23. szám.

[https://jogkodex.hu/jsz/1983\\_128\\_mkm\\_mm\\_utasitas\\_447307](https://jogkodex.hu/jsz/1983_128_mkm_mm_utasitas_447307)

## Ábrák és táblázatok jegyzéke

### Ábrák jegyzéke

| Szám | Cím                                                                                                              | Oldalszám |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.   | A disszertáció felépítése                                                                                        | 7         |
| 2.   | A köznevelési intézmények fenntartónkénti megoszlása 2024 szeptemberében                                         | 22        |
| 3.   | A vezetői kompetenciák öt területe a Central5 alapján                                                            | 26        |
| 4.   | Minta a vezetőellenőrzési szempontokra és elvárásokra                                                            | 27        |
| 5.   | A vezetők teljesítményértékelésének szempontjai                                                                  | 28        |
| 6.   | Az igazgatói tevékenységek körök alakulása az 1980-as évektől napjainkig                                         | 32        |
| 7.   | Az igazgatói szerepkör változásai az 1900-as évektől napjainkig                                                  | 33        |
| 8.   | Az igazgatók tevékenységterületei, készségei, képességei                                                         | 36        |
| 9.   | A vezetőképzés ismeretanyaga és szervezeti keretei a 70-es évek közepén                                          | 45        |
| 10.  | Az első képzés meghirdetése                                                                                      | 47        |
| 11.  | A vezetőképzés helye a pedagógusok szakmai képzésének rendszerében                                               | 48        |
| 12.  | Hallgatói létszámok gyakorisági megoszlása a képzések között 2013-2023. között                                   | 52        |
| 13.  | Hallgatói létszámok gyakorisági megoszlása a képzést nyújtó felsőoktatási intézmények esetében 2013-2023. között | 52        |
| 14.  | A felsőoktatási intézmények által meghirdetett vezetőképzések munkarendjének megoszlása, 2024.                   | 53        |
| 15.  | A foglalkozások gyakoriságának megoszlása a vezetőképzések kínálatában, 2024.                                    | 54        |
| 16.  | A foglalkozások megtartásának módja a vezetőképzések kínálatában, 2024.                                          | 54        |
| 17.  | Kimutatás a képzésért fizetendő díjakról, 2024.                                                                  | 55        |
| 18.  | A felderítő tervezés modellje                                                                                    | 70        |
| 19.  | A kutatás folyamatának összegzése                                                                                | 71        |
| 20.  | Az alapsokaság és a minta intézménytípus szerinti megoszlása az igazgatói mintában                               | 74        |
| 21.  | Az alapsokaság és a minta fenntartó-típus szerinti megoszlása az igazgatói mintában                              | 75        |
| 22.  | Az alapsokaság és a minta vármegye szerinti megoszlása %-ban az igazgatói mintában                               | 75        |
| 23.  | A hallgatói alapsokaság és a minta képzéstípus szerinti megoszlása                                               | 77        |
| 24.  | A hallgatói alapsokaság és a minta felsőoktatási intézmény szerinti megoszlása                                   | 77        |
| 25.  | A hallgatói minta földrajzi megoszlása                                                                           | 78        |
| 26.  | Az interjúalanyok végzésének éve                                                                                 | 84        |
| 27.  | Az interjúalanyok által elvégzett képzés                                                                         | 84        |

|     |                                                                                                                                 |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 28. | Az interjúalanyok vezetői ciklusainak száma                                                                                     | 85  |
| 29. | Az interjúalanyok szerint a képzésen leginkább fejlesztett képességek, készségek                                                | 87  |
| 30. | Az interjúalanyoknak a képzés módosítására vonatkozó javaslatai                                                                 | 88  |
| 31. | Az interjúalanyok szerint a képzésen kevésbé fejlesztett képességek, készségek                                                  | 88  |
| 32. | Az interjúalanyok által a képzés lebonyolítására javasolt munkarend                                                             | 91  |
| 33. | További vezetői képzésen résztvevők aránya                                                                                      | 92  |
| 34. | A további képzés iránti igény                                                                                                   | 92  |
| 35. | A válaszadók intézménytípus szerinti megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában                                            | 101 |
| 36. | Az intézmények tanulólétszám szerinti megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában                                           | 102 |
| 37. | Az intézmények elhelyezkedése településtípus szerint az igazgatói és a hallgatói mintában                                       | 102 |
| 38. | Az igazgatók életkor szerinti megoszlása                                                                                        | 104 |
| 39. | A hallgatók életkor szerinti megoszlása                                                                                         | 104 |
| 40. | Az igazgatói megbízással töltött évek száma az igazgatói mintában                                                               | 104 |
| 41. | Az igazgatói ciklusok számának megoszlása az igazgatói mintában                                                                 | 105 |
| 42. | Az igazgatói megbízáson kívül az egyéb vezetői tapasztalat megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában                      | 105 |
| 43. | A vezetői tapasztalat nélküli évek számának megoszlása az igazgatói mintában                                                    | 106 |
| 44. | A vezetői tapasztalat nélküli évek számának megoszlása a hallgatói mintában                                                     | 106 |
| 45. | Igazgatói munkakör betöltésére vonatkozó szándék megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában                                | 107 |
| 46. | Az elvégzett vezetőképzés-típusok megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában                                               | 110 |
| 47. | A képzés elvégzése indokának megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában                                                    | 111 |
| 48. | Egyetért-e azzal, hogy a képzés az igazgatói munkakör betöltésének a feltétele?                                                 | 112 |
| 49. | „26. Mennyire tartotta megfelelőnek a képzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?” – igazgatói válaszok | 113 |
| 50. | „23. Mennyire tartja megfelelőnek a képzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?” – hallgatói válaszok   | 113 |
| 51. | A képzés ismeretköreinek igazgatói és hallgatói értékelése                                                                      | 117 |
| 52. | Az egyes ismeretkörök igazgatói és hallgatói értékelésének szórása                                                              | 119 |
| 53. | A vezetői készségek és képességek igazgatói és hallgatói összesített értékelése                                                 | 120 |
| 54. | „24. Hogyan tartaná megfelelőnek az elmélet és gyakorlat arányát?” – igazgatói válaszok                                         | 123 |
| 55. | „21. A képzésen milyen arányban valósul meg az elmélet és gyakorlat?” – hallgatói válaszok                                      | 123 |
| 56. | Mit módosítana a képzésen?                                                                                                      | 125 |

|     |                                                                                                                              |     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 57. | „45. Saját elhatározásából vagy valamilyen kötelezettség teljesítése miatt vett részt képzésen?”                             | 136 |
| 58. | „42. Miért nem vett részt a vezetőképzés elvégzését követően további, vezetőknak szóló képzésen?”                            | 141 |
| 59. | „35. Tartalmaz-e a továbbképzési jegyzék jelenleg kifejezetten vezetőknak szóló képzést?”                                    | 142 |
| 60. | „36. Hallott-e a már a „Köznevelési mestervezető” képzésről?                                                                 | 142 |
| 61. | „41. Megítélése szerint a képzések összességében mennyire járultak hozzá vezetői fejlődéséhez?”                              | 143 |
| 62. | „40. Milyen jellegű képzéseken vett részt?”                                                                                  | 143 |
| 63. | A vezetői szakképzettség megszerzését követő további képzés szükségessége                                                    | 144 |
| 64. | „31. Milyen képzéstípust tart megfelelőnek a vezetőképzést már elvégzett igazgatóknak szervezett további képzések esetében?” | 147 |
| 65. | „33. Kitől tanulna szívesen a vezetőknak szóló további képzésen?”                                                            | 148 |
| 66. | A vezetőképzés javasolt rendszere                                                                                            | 165 |
| 67. | A köznevelési mestervezető képzés ismeretkörei                                                                               | 171 |
| 68. | A vezető kiválasztás, a vezetőképzés és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat                                            | 173 |

## Táblázatok jegyzéke

| Száma | Címe                                                                                                                    | Oldalszáma |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.    | Igazgatói tevékenységekörök és feladatok 1985. után                                                                     | 14         |
| 2.    | Igazgatói tevékenységekörök összehasonlítása az 1985. évi és az 1993. évi törvények alapján                             | 15         |
| 3.    | Igazgatói tevékenységekörök összehasonlítása 1985-től napjainkig                                                        | 24         |
| 4.    | A tanfelügyelet kompetenciaterületeinek és a teljesítményértékelés szempontjainak összehasonlítása                      | 29         |
| 5.    | Az igazgató kiválasztásának alakulása kezdetektől napjainkig                                                            | 34         |
| 6.    | A vezetőképzés ismeretkörei az 1999-es, a 2006-os és a 2018-as előírások alapján                                        | 50         |
| 7.    | Igazgatói szakképzettséget adó képzések és a szakindítási engedéllyel rendelkező felsőoktatási intézmények száma, 2024. | 51         |
| 8.    | A képzési kínálat és a képzés megvalósulásának összehasonlítása                                                         | 56         |
| 9.    | A képzések kötelező ismeretkörei és annak tartalma                                                                      | 57         |
| 10.   | A képzések kötelezően választandó ismeretkörei és annak tartalma                                                        | 58         |
| 11.   | A vezetőképzés ismeretei és vezetői tevékenységterületek összehasonlítása                                               | 61         |
| 12.   | A vezetők további képzését szolgáló akkreditált pedagógus továbbképzések                                                | 62         |
| 13.   | A „köznevelési mestervezető” képzés ismeretkörei                                                                        | 64         |
| 14.   | A rendszerváltás előtti és utáni vezetőképzés összehasonlítása                                                          | 66         |
| 15.   | Az intézmények megoszlása Komárom-Esztergom vármegyében és a mintában                                                   | 73         |
| 16.   | A vezetőképzésre vonatkozó kérdések az igazgatói és a hallgatói kérdőívben                                              | 80         |
| 17.   | Az igazgatói és a hallgatói kérdőívek kérdéseinek és adatainak típusa                                                   | 81         |
| 18.   | A felkészítés hatékonysága és az ellátás gyakorisága vezetői tevékenységterületenként                                   | 85         |
| 19.   | Az interjúalanyok véleménye a képzés során alkalmazott módszertani megoldásokról                                        | 89         |
| 20.   | Az igazgatók és a hallgatók nem szerinti megoszlása                                                                     | 103        |
| 21.   | Az igazgatók és a hallgatók életkor szerinti megoszlása                                                                 | 103        |
| 22.   | Az igazgatói megbízás kivételével a magasabb vezetői tapasztalat megoszlása az igazgatói és a hallgatói mintában        | 106        |
| 23.   | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) az intézménytípus és a pályázási szándék közötti összefüggésről a hallgatói mintában | 108        |
| 24.   | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a kor és a pályázási szándék közötti összefüggésről az igazgatói mintában            | 108        |

|     |                                                                                                                                                  |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 25. | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a kor és a pályázási szándék közötti összefüggésről a hallgatói mintában                                      | 109 |
| 26. | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a munkáltatói finanszírozás és a pályázási szándék közötti összefüggésről az igazgatói mintában               | 111 |
| 27. | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a munkáltatói finanszírozás és a pályázási szándék közötti összefüggésről a hallgatói mintában                | 112 |
| 28. | Keresztábra elemzések eredményei a vezetőképzés igazgatói és hallgatói értékelésének, valamint a magyarázó változók közötti összefüggésről       | 113 |
| 29. | Milyen nehézséggel jár az igazgatói feladatok ellátása a képzés elvégzése után?                                                                  | 115 |
| 30. | A vezetői tevékenységterületek sorrendje az igazgatói és a hallgatói vélemények alapján                                                          | 115 |
| 31. | Az egyes ismeretkörök igazgatói és a hallgatói értékelésének összehasonlítása                                                                    | 117 |
| 32. | Vezetői készségek és képességek igazgatói és hallgatói megítélésének tételes összehasonlítása                                                    | 120 |
| 33. | Az igazgatók által javasolt módszerek és alkalmazásuk a képzésen                                                                                 | 122 |
| 34. | A javasolt oktatásszervezési formák és alkalmazásuk a képzésen                                                                                   | 124 |
| 35. | Keresztábra elemzések eredményei a vezetőképzés igazgatói és hallgatói módosító javaslatok, valamint a magyarázó változók közötti összefüggésről | 124 |
| 36. | Az igazgatók és a hallgatók véleménye a képzésről                                                                                                | 126 |
| 37. | Pozitív vélemények a képzésről                                                                                                                   | 126 |
| 38. | Negatív vélemények a képzésről                                                                                                                   | 129 |
| 39. | A képzés fejlesztendő területeinek tartalmi vonatkozásai                                                                                         | 131 |
| 40. | A képzés fejlesztendő területeinek módszertani vonatkozásai                                                                                      | 132 |
| 41. | A képzéseken résztvevő igazgatók száma és aránya                                                                                                 | 134 |
| 42. | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a vezetői ciklusok száma és további vezetői képzésen való részvétel összefüggéséről                           | 135 |
| 43. | Khí-négyzet próba eredménye (SPSS) a vezetői ciklusok száma és az egyéb témájú képzéseken való részvétel összefüggéséről                         | 135 |
| 44. | A vezetői témájú képzések tárgykörei előfordulási gyakoriság szerint                                                                             | 137 |
| 45. | Az egyéb témájú képzések tárgykörei előfordulási gyakoriság szerint                                                                              | 138 |
| 46. | A vezetői és az egyéb témájú képzések összesített tárgykörei                                                                                     | 140 |
| 47. | A vezetői továbbképzés témájára vonatkozó igazgatói javaslatok                                                                                   | 145 |

|     |                                                                 |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 48. | A képzés szükségességére vonatkozó szöveges válaszok értékelése | 149 |
| 49. | Kutatási kérdések és hipotézisek                                | 156 |

## Mellékletek

### 1. számú melléklet

**Az intézményvezetői szakképzettséget adó képzések és a szakindítási engedéllyel, valamint utolsó évfolyamos hallgatókkal rendelkező felsőoktatási intézmények**

| Ssz. | A hirdetett képzés | Felsőoktatási intézmény                        | 2023 júniusában utolsó évfolyamos hallgatókkal rendelkezik | A kérdőív kiküldésre került |
|------|--------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1.   | közoktatási vezető | Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem | igen                                                       | 1                           |
| 2.   | közoktatási vezető | Szegedi Tudományegyetem                        | igen                                                       | 2                           |
| 3.   | közoktatási vezető | Debreceni Egyetem                              | igen                                                       | 3                           |
| 4.   | közoktatási vezető | Eötvös Loránd Tudományegyetem                  | igen                                                       | 4                           |
| 5.   | közoktatási vezető | Pécsi Tudományegyetem                          | igen                                                       | 5                           |
| 6.   | közoktatási vezető | Kodolányi János Egyetem                        | igen                                                       | 6                           |
| 7.   | közoktatási vezető | Miskolci Egyetem                               | igen                                                       | 7                           |
| 8.   | közoktatási vezető | Pázmány Péter Katolikus Egyetem                | igen                                                       | 8                           |
| 9.   | közoktatási vezető | Budapesti Corvinus Egyetem                     | nem                                                        | -                           |
| 10.  | közoktatási vezető | Eszterházy Károly Katolikus Egyetem            | igen                                                       | 9                           |
| 11.  | közoktatási vezető | Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem         | igen                                                       | 10                          |
| 12.  | közoktatási vezető | Pannon Egyetem                                 | igen                                                       | 11                          |



|     |                                                            |                                                   |      |                          |
|-----|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|--------------------------|
| 13. | közoktatási vezető                                         | Veszprémi Érseki Főiskola                         | igen | 12                       |
| 14. | közoktatási vezető                                         | Gál Ferenc Egyetem                                | igen | 13                       |
| 15. | közoktatási vezető                                         | Óbudai Egyetem                                    | igen | 14                       |
| 16. | közoktatási vezető                                         | Debreceni Református Hittudományi Egyetem         | igen | 15                       |
| 17. | közoktatási vezető                                         | Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola | igen | 16                       |
| 18. | közoktatási vezető                                         | Tokaj-Hegyalja Egyetem                            | igen | 17                       |
| 19. | közoktatási vezető                                         | Eötvös József Főiskola                            | nem  | -                        |
| 20. | közoktatási vezető                                         | Baptista Teológiai Akadémia                       | nem  | -                        |
| 21. | holland-magyar<br>intézményvezető és<br>középvezető képzés | Széchenyi István Egyetem                          | igen | 18                       |
| 22. | holland-magyar<br>intézményvezető és<br>középvezető képzés | Szegedi Tudományegyetem                           | igen | már számozásra<br>került |
| 23  | protestáns<br>köznevelési vezető                           | Károli Gáspár Református Egyetem                  | igen | 19                       |
| 24  | protestáns<br>köznevelési vezető                           | Miskolci Egyetem                                  | nem  | -                        |
| 25  | vezető<br>óvodapedagógus                                   | Eötvös Loránd Tudományegyetem                     | igen | már számozásra<br>került |
| 26  | vezető<br>óvodapedagógus                                   | Apor Vilmos Katolikus Főiskola                    | igen | 20                       |

|    |                              |                                     |      |                          |
|----|------------------------------|-------------------------------------|------|--------------------------|
| 27 | vezető<br>óvodapedagógus     | Gál Ferenc Egyetem                  | nem  | -                        |
| 28 | vezető<br>óvodapedagógus     | Eszterházy Károly Katolikus Egyetem | nem  | -                        |
| 29 | vezető<br>óvodapedagógus     | Kodolányi János Egyetem             | nem  | -                        |
| 30 | tanügyigazgatási<br>szakértő | Eszterházy Károly Katolikus Egyetem | nem  | -                        |
| 31 | tanügyigazgatási<br>szakértő | Pázmány Péter Katolikus Egyetem     | igen | már számozásra<br>került |
| 32 | tanügyigazgatási<br>szakértő | Budapesti Corvinus Egyetem          | nem  | -                        |
| 33 | tanügyigazgatási<br>szakértő | Szegedi Tudományegyetem             | nem  | -                        |

## 2. számú melléklet

### A BME közoktatási vezető képzésének óra- és vizsgaterve 2022-től

| SSZ. | TÁRGYKÓD    | TANTÁRGY                                                    | KREDIT     | FÉLÉV |    |    |    | ÓRASZÁM<br>(FÉLÉVI<br>ÖSSZES) |            |      | Köv. | ZV |
|------|-------------|-------------------------------------------------------------|------------|-------|----|----|----|-------------------------------|------------|------|------|----|
|      |             |                                                             |            | 1.    | 2. | 3. | 4. | Ea.                           | Gy.        | Lab. |      |    |
| 01   | BMEGT51S500 | Köznevelés rendszer- és szervezettan                        | 4          | x     |    |    |    | 7                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| 02   | BMEGT51S501 | Közigazgatási ismeretek                                     | 4          | x     |    |    |    | 7                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| 03   | BMEGT51S502 | Esélyegyenlőség                                             | 4          | x     |    |    |    | 7                             | 0          | 0    | é    |    |
| 04   | BMEGT51S503 | Kutatásmódszertan                                           | 3          | x     |    |    |    | 5                             | 0          | 0    | é    |    |
| 05   | BMEGT51S504 | Gyakorlat I.                                                | 10         | x     |    |    |    | 0                             | 24         | 0    | é    |    |
| 06   | BMEGT51S505 | Gyakorlat II.                                               | 6          |       | x  |    |    | 0                             | 14         | 0    | é    |    |
| 07   | BMEGT51S506 | Pedagógiai szerepek és hatékonyság                          | 3          |       | x  |    |    | 4                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| 08   | BMEGT51S507 | Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek és módszerek    | 2          |       | x  |    |    | 3                             | 0          | 0    | é    |    |
| 09   | BMEGT51S508 | Intézmény és környezete                                     | 2          |       | x  |    |    | 3                             | 0          | 0    | é    | ZV |
| 10   | BMEGT51S509 | Tanügyigazgatás                                             | 5          |       | x  |    |    | 6                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| 11   | BMEGT51S510 | Szervezeti kommunikáció [TRÉNING]                           | 3          |       | x  |    |    | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 12   | BMEGT51S511 | Egyéni sajátosságokra érzékeny személyiségformálás TRÉNING] | 3          |       | x  |    |    | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 13   | BMEGT51S512 | Konfliktuskezelés [TRÉNING]                                 | 3          |       | x  |    |    | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 14   | BMEGT51S513 | Tanügyigazgatás gyakorlata [TRÉNING]                        | 3          |       | x  |    |    | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 15   | BMEGT51S514 | Emberi erőforrás gazdálkodás, fejlesztés                    | 6          |       |    | x  |    | 8                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| 16   | BMEGT51S515 | Szervezetfejlesztés                                         | 6          |       |    | x  |    | 8                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| 17   | BMEGT51S516 | Vezetélmélet I.                                             | 6          |       |    | x  |    | 8                             | 0          | 0    | é    | ZV |
| 18   | BMEGT51S517 | Vezetélmélet II.                                            | 6          |       |    | x  |    | 7                             | 0          | 0    | v    | ZV |
| *    |             | Intézményspecifikus gyakorlat I.                            | 10         |       |    | x  |    | 0                             | 20         | 0    | é    |    |
| **   |             | Intézményspecifikus gyakorlat II.-                          | 3          |       |    |    | x  |                               | 10         | 0    | é    |    |
| 19   | BMEGT51S518 | Csapatépítés, szervezetfejlesztés [TRÉNING]                 | 3          |       |    |    | x  | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 20   | BMEGT51S519 | Változásmenedzsment [TRÉNING]                               | 3          |       |    |    | x  | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 21   | BMEGT51S520 | Önismeret szerepe a vezetésben [TRÉNING]                    | 3          |       |    |    | x  | 0                             | 5          | 0    | v    |    |
| 22   | BMEGT51S521 | Pedagógus minősítés gyakorlata [TRÉNING]                    | 3          |       |    |    | x  | 0                             | 5          | 0    | v    | ZV |
| ***  |             | Kötelezően választható tárgy                                | 6          |       |    |    | x  | 8                             | 0          | 0    | é    |    |
| 23   | BMEGT51S522 | Szakdolgozat konzultáció I.                                 | 5          |       |    | x  |    | 6                             | 0          | 0    | é    |    |
| 24   | BMEGT51S523 | Szakdolgozat konzultáció II.                                | 5          |       |    |    | x  | 5                             |            |      |      |    |
|      |             | <b>Összesen:</b>                                            | <b>120</b> |       |    |    |    | <b>92</b>                     | <b>108</b> |      |      |    |

### 3. számú melléklet

#### Számítás-vázlatok a minta reprezentativitásának igazolásához

Az igazgatói minta intézménytípus szerinti megoszlásának reprezentativitásához

Számítás-vázlatok a 20. ábrához

| minta | alapsokaság         | khi2              |  |               |                 |
|-------|---------------------|-------------------|--|---------------|-----------------|
| 2     | 1,15                | 0,62826087        |  |               |                 |
| 3,7   | 2,54                | 0,52976378        |  |               |                 |
| 4,5   | 5,06                | 0,06197628        |  |               |                 |
| 9     | 3,65                | 7,84178082        |  |               |                 |
| 9,5   | 15,03               | 2,03465735        |  | <b>küszöb</b> | <b>12,59159</b> |
| 29,7  | 27,5                | 0,176             |  |               |                 |
| 41,6  | 45,07               | 0,26715997        |  |               |                 |
|       |                     |                   |  |               |                 |
|       | <b>khi2 összege</b> | <b>11,5395991</b> |  |               |                 |

Az igazgatói minta fenntartó-típus szerinti megoszlásának reprezentativitásához

Számítás-vázlatok a 21. ábrához

| minta | alapsokaság         | khi2               |  |               |                |
|-------|---------------------|--------------------|--|---------------|----------------|
| 0,9   | 0,69                | 0,063913043        |  |               |                |
| 5,91  | 10,87               | 2,26325667         |  |               |                |
| 2,69  | 1,76                | 0,491420455        |  | <b>küszöb</b> | <b>11,0705</b> |
| 10,57 | 11,59               | 0,089767041        |  |               |                |
| 43,01 | 38,04               | 0,649340168        |  |               |                |
| 36,92 | 37,05               | 0,00045614         |  |               |                |
|       |                     |                    |  |               |                |
|       | <b>khi2 összege</b> | <b>3,558153517</b> |  |               |                |

Az igazgatói minta vármegye szerinti megoszlásának reprezentativitásához

Számítás-vázlatok a 22. ábrához

| <b>Életkor alapján</b>            |              |               |              |
|-----------------------------------|--------------|---------------|--------------|
|                                   | <b>átlag</b> | <b>szórás</b> | <b>darab</b> |
| <b>Többi vármegye</b>             | 52,98608     | 2,00468       | 19           |
| <b>Komárom-Esztergom vármegye</b> | 52,73626     |               |              |
| <b>Alfa (95%)</b>                 | 0,901397     |               |              |
| <b>Konfidencia intervallum</b>    | 52.08468     | 53.88748      |              |

| <b>Nemek - nők aránya alapján</b> |              |               |           |
|-----------------------------------|--------------|---------------|-----------|
|                                   | <b>átlag</b> | <b>szórás</b> | <b>db</b> |
| <b>Többi vármegye</b>             | 0,799846     | 0,114199      | 19        |
| <b>Komárom-Esztergom vármegye</b> | 0,813187     |               |           |
| <b>Alfa (95%)</b>                 | 0,051349     |               |           |
| <b>Konfidencia intervallum</b>    | 0,748497     | 0,851196      |           |

| Igazgatói megbízással eltöltött évek száma alapján |          |          |          |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|
|                                                    | átlag    | szórás   | darab    |
| Többi vármegye                                     | 9,607618 | 1,521769 | 19       |
| Komárom-Esztergom vármegye                         | 10,44505 |          |          |
| Alfa (85%)                                         |          |          | 0,849187 |
| Konfidencia intervallum                            | 8,758432 | 10,4568  |          |

A hallgatói minta felsőoktatási intézmény szerinti megoszlása reprezentativitásához

Számítás-vázlatok a 24. ábrához

|                         |             |             |
|-------------------------|-------------|-------------|
| Életkor alapján         |             |             |
| BME átlag               | 43,46       |             |
| többi intézmény         |             |             |
| átlag                   | 41,06298701 |             |
| szórás                  | 6,848809824 |             |
| db                      | 10          |             |
| Alfa (95%)              | 4,244858306 |             |
| Konfidencia intervallum | 36,81812871 | 47,91179684 |

|                                |          |          |
|--------------------------------|----------|----------|
| <b>Nemek, nők aránya</b>       |          |          |
| <b>BME</b>                     | 0,769912 |          |
| <b>Többi intézmény</b>         |          |          |
| <b>átlag</b>                   | 0,890909 |          |
| <b>szórás</b>                  | 0,207968 |          |
| <b>db</b>                      | 10       |          |
|                                |          |          |
| <b>Alfa (95%)</b>              | 0,128898 |          |
|                                |          |          |
| <b>Konfidencia intervallum</b> | 0,762012 | 1,019807 |

#### 4. számú melléklet

##### Interjúsablon

1. Az interjúalany neve:
2. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot?
3. Hányadik vezető ciklusát tölti/mióta lát el igazgatói feladatot?
4. Ki az intézmény fenntartója?
5. Milyen képzésen szerezte meg az intézményvezetői szakképzettséget?
6. Mikor szerezte meg az intézményvezetői szakképzettségét?
7. Milyen munkarendben valósult meg a képzés?
8. Az Ön megítélése szerint a képzés egy 0-10-ig terjedő skálán (melyből az 1 – a legkevésbé, a 10 – a leginkább) mennyire érte el a célját, azaz készítette fel Önt összességben a vezetői tevékenységre?
9. Mennyire készítette Önt fel a képzés az egyes igazgatói tevékenységterületek ellátására, illetve milyen gyakran látja el munkája során az adott tevékenységterületet? Kérem megint 0-10-ig terjedő skálán értékeljen!

| VEZETŐI<br>TEVÉKENYSÉGTERÜLETEK                                                                | A felkészítés<br>értékelése<br>0-10-ig | Az ellátás<br>gyakorisága<br>0-10-ig |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| Pedagógiai, szakmai vezetés                                                                    |                                        |                                      |
| Az intézmény törvényes, jogszerű működésének biztosítása, tanügy/igazgatási feladatok ellátása |                                        |                                      |
| Az intézményi működés megszervezése, szabályozása                                              |                                        |                                      |
| Stratégiai szemlélet, stratégia-alkotás                                                        |                                        |                                      |
| Szervezetfejlesztés, változáskezelés                                                           |                                        |                                      |
| Humánerőforrás gazdálkodás, személyügy                                                         |                                        |                                      |
| Tárgyi és anyagi erőforrásokkal való gazdálkodás                                               |                                        |                                      |
| Intézményképviselés, kapcsolattartás, együttműködés                                            |                                        |                                      |



10. Meglátása szerint min kellene módosítani a képzésben, hogy az minél jobban betöltse szerepét, a vezetői tevékenységre történő felkészítést? Hogyan, miben módosítaná a meghatározott területet?
11. Milyen munkarendet talál a legmegfelelőbbnek a képzés lebonyolítására?
12. Részt vett kifejezett vezetőképzésen/vezetői továbbképzésen mióta intézményvezetői feladatot lát el? Amennyiben nem – miért nem? Amennyiben igen - milyen képzésen vett részt?
13. Szükségét érzi, hogy intézményvezetőként részt vegyen vezetőfejlesztésen/vezetőképzésen/vezetői továbbképzésen? Amennyiben nem – miért nem? Amennyiben igen - milyen témában és milyen formában venne részt szívesen képzésen?
14. Kérem fejtse ki véleményét arról, hogy mi segítené hatékonyan a vezetői tevékenységre való felkészülést, illetve a későbbiekben a vezetői tevékenység ellátását!

## 5. számú melléklet

### Igazgatói kérdőív

**Tisztelt Igazgató Asszony! Tisztelt Igazgató Úr!**

A lenti kérdéssor egyrészt az intézményvezetői szakképzettséget adó vezetőképzésre irányul és azt méri fel, mennyire készíti fel a képzés az igazgatókat a vezetői tevékenység ellátására. A kutatás másik célja az, hogy felmérje, a vezetőképzés elvégzését követően szükséges-e további képzés az igazgatói feladatokat ellátók számára pályájuk során.

Kérem, segítse munkámat a kérdések megválaszolásával, a kérdőív legkésőbb 2023. június 16-ig történő kitöltésével! A kérdőív kitöltése maximum 30 percet vesz igénybe.

**Kérem, a kérdőívet kizárólag igazgatói (intézményvezetői) munkakörben dolgozó töltse ki!**

Amennyiben kérdése van a kérdőív kitöltésével kapcsolatban, kérem azt a [kozoktatasvezetoi@gmail.com](mailto:kozoktatasvezetoi@gmail.com) e-mail címre szíveskedjen megküldeni!

**Köszönettel: Vereckei Judit, doktorandusz**

Tatabánya, 2023. június 06.

### Tájékoztató

Ön egy tudományos kutatásban vesz részt, amelynek a vezetője dr. Benedek András, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Műszaki Pedagógiai Tanszékének professzora, az MTA doktora (elérhetősége: [benedek.andras@bme.gtk.hu](mailto:benedek.andras@bme.gtk.hu)).

A vizsgálat célja, hogy a köznevelésben növekedjen a hatékonysága az intézményvezetők jelenlegi felkészítési és fejlesztési gyakorlatának. E cél érdekében a kutatás segítségével átfogó és elemző módon bemutatásra kerül a vezetőképzés jelenlegi rendszere, valamint felmérjük az intézményvezetői véleményeket és igényeket a vezetői feladatra felkészítő vezetőképzés mellett a további vezetői fejlesztésre vonatkozóan is. A kutatás várható eredménye a köznevelésben egy korszerű, rugalmas, a munkakörnek való megfelelés mérésével is összehangolt, komplex vezetőfejlesztési modell felvázolása, mely az

intézményvezetői elvárásoknak is megfelel és hatékonyan szolgálja a vezetői feladatellátást.

A kutatásban való részvétel teljesen önkéntes, illetve a válaszadást bármikor indokolás nélkül meg is szakíthatja. A kutatásban való részvételért anyagi javadalmazás nem jár. A kutatás során kapott eredmények alapján doktori disszertáció készül, illetve tervezetten publikációk jelennek meg és konferenciákon kerülnek ismertetésre. Az eredményekről kívánságának megfelelően szóbeli vagy írásos tájékoztatást adunk.

A kutatásban az adatokat névtelenül gyűjtjük és más személyes adatát sem rögzítjük. Szigorúan bizalmasan kezelünk minden olyan információt, amit a kutatás keretén belül gyűjtünk össze. A kutatás során nyert adatokat elektronikus jelszóval védett, biztonságos számítógépen őrizzük, felhasználásukkal statisztikai elemzéseket végzünk, amelyekből egyetlen résztvevő azonossága sem állapítható meg.

A továbblépéssel hozzájárul ahhoz, hogy a vizsgálat során az Ön által megadott, személye azonosítására nem alkalmas adatokat kutatási célra felhasználjuk.

**Budapest, 2023. május 31.**

**dr. Benedek András, a kutatás vezetője**

### **Beleegyező nyilatkozat**

Kijelentem, hogy a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam, a feltételekkel egyetértek, a részvételt vállalom.

Fenntartom a jogot, hogy a kérdőív kitöltése során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben az általam addig megadott adatokat törölni kell.

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

igen

nem

**I. Az intézményre vonatkozó adatok**

**1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatokat?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) óvoda
- b) általános iskola
- c) alapfokú művészeti iskola
- d) gimnázium (szakgimnázium)
- e) kollégium
- f) gyógypedagógiai intézmény - kizárólag sajátos nevelési igényű tanulókat ellátó
- g) többcélú köznevelési intézmény (pl. általános iskola és gimnázium együtt)

**2. A vármegye neve, a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

Budapest

Bács-Kiskun

Baranya

Békés

Borsod-Abaúj-Zemplén

Csongrád-Csanád

Fejér

Győr-Moson-Sopron

Hajdú-Bihar

Heves

Jász-Nagykun-Szolnok

Komárom-Esztergom

Nógrád

Pest

Somogy

Szabolcs-Szatmár-Bereg

Tolna

Vas

Veszprém

Zala

**3. A település típusa, ahol az intézmény található:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) főváros
- b) megyei jogú város
- c) város
- d) község – 5.000 főnél magasabb lakószámmal
- e) község – 5000 főnél alacsonyabb lakosságszámmal

**4. Az intézmény fenntartója:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) tankerületi központ
- b) települési önkormányzat
- c) nemzetiségi önkormányzat
- d) egyház, egyházi jogi személy
- e) magánfenntartó (pl.: alapítvány, magánszemély, egyesület, kht, kft, stb...)
- f) egyéb állami szervezet (pl.: felsőoktatási intézmény, minisztérium, stb...)

**5. Az intézmény gyermek/tanulói létszáma:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) 100 főnél alacsonyabb
- b) 101-250 fő közötti
- c) 251-400 fő közötti
- d) 401-550 fő közötti
- e) 551-700 fő közötti
- f) 701-850 fő közötti
- g) 851-1000 fő közötti
- h) 1000 főnél magasabb

**6. Az intézmény gazdálkodása:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) önálló
- b) részben önálló
- c) nem önálló

## II. A kérdőív kitöltőjére vonatkozó adatok

### 7. A kérdőívet kitöltő életkora:

Kérem, csak számot írjon be! Betűvel ne írjon a válaszhoz semmit és ne tegyen a válasz után pontot vagy bármilyen írásjelet!

### 8. A kérdőívet kitöltő neme:

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) nő
- b) férfi

### 9. Hány éve lát el igazgatói feladatot?

- Kérem, csak számot írjon be, betűvel ne írjon a válaszhoz semmit és ne tegyen a válasz után pontot vagy bármilyen írásjelet!
- A válaszadásnál kizárólag az igazgatói (intézményvezetői) pozícióban eltöltött évek számítanak (tehát nem számítanak bele a tagintézmény/intézményegység/telephely vezetői/helyettesi munkakörökben eltöltött évek).

### 10. Hányadik igazgatói ciklusát tölti jelenleg?

- a válaszadásnál kizárólag az 5 évre szóló magasabb vezetői (igazgatói/intézményvezetői) megbízás szerinti ciklusok számítanak.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |   |

### 11. Az igazgatói megbízáson túl pályafutása során milyen vezetői beosztásai voltak még és mennyi ideig látta el ezt a feladatot?

Amennyiben az adott vezetői megbízást nem töltötte be, kérem a „0 év” oszlopban jelölje!

| Vezetői beosztás                  | 0 év | 1-5 év | 6-10 év | 11-15 év | 16 évtől |
|-----------------------------------|------|--------|---------|----------|----------|
| igazgatóhelyettes                 |      |        |         |          |          |
| tagintézmény vezetői/helyettes    |      |        |         |          |          |
| intézményegység vezetői/helyettes |      |        |         |          |          |
| telephely vezetői/helyettes       |      |        |         |          |          |
| munkaközösségvezető               |      |        |         |          |          |

**12. Hány évet töltött el pedagógus pályán vezetői/ magasabb vezetői megbízás nélkül?**

Kérem, csak számot írjon be, betűvel ne írjon a válaszhoz semmit és ne tegyen a válasz után pontot vagy bármilyen írásjelet!

**13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejártá után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozícióra?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudja

**III. Az Ön által elvégzett, vezetői szakképzettséget adó képzésre vonatkozó kérdések**

**14. Milyen képzésen szerezte meg a vezetői szakképzettséget?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) közoktatási vezető
- b) vezető óvodapedagógus
- c) holland-magyar intézményvezető és középvezető
- d) tanügyigazgatási szakértő
- e) protestáns köznevelési vezető
- f) keresztény értékrendű vezető
- g) egyéb

**15. Melyik évben szerezte meg a vezetői szakképzettséget? .....**

**16. Melyik felsőoktatási intézményben szerezte meg a vezetői szakképzettséget?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

BME

Debreceni Egyetem

Debreceni Református Hittudományi Egyetem

Eötvös József Főiskola

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

ELTE

Gál Ferenc Egyetem

Kodolányi János Egyetem

Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

Miskolci Egyetem

Óbudai Egyetem

Pannon Egyetem

Pázmány Péter Katolikus Egyetem

Pécsi Egyetem

Szent Atanáz Főiskola

Szegedi Egyetem  
Tokaj-Hegyalja Egyetem  
Veszprémi Érseki Főiskola  
Apor Vilmos Katolikus Főiskola Széchenyi Egyetem  
Apáczai Csere János Kar  
Károli Gáspár Református Egyetem  
Pütkösdí Teológiai Főiskola  
Egyéb: .....

**17. Miért végezte el a vezetőképzést?**

*Több válasz is jelölhető, kérem, a legjellemzőbbeket válassza ki! Válassza ki az összesét, amely érvényes!*

- a) pedagógus szakvizsgát szerettem volna szerezni
- b) kötelező pedagógus továbbképzés teljesítése céljából
- c) magasabb fizetési kategóriába sorolás céljából
- d) a pedagógus életpályamodellben magasabb fokozatba kerülés miatt
- e) igazgatói/vezetői pályázat kötelező feltétele (volt) a képzés
- f) nem volt kötelező a képzés, de vezetői munkakörben dolgoztam/dolgozom
- g) érdekelt az ismeretanyag, amit a képzés nyújt
- h) későbbi karrierlehetőségként gondoltam a vezetői munkakörre
- i) egyéb

**18. Ki viselte a képzés költségét?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) én viseltem
- b) munkáltatóm viselte
- c) megosztott köztem és a munkáltatóm között

**19. Mi a véleménye arról, hogy az igazgatói munkakör betöltésének a feltétele a képzés elvégzése, azaz a vezetői szakképzettség megléte?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) egyetért vele
- b) nem ért egyet vele
- c) nem tudja megítélni

**20. Mennyire szükséges az igazgatói tevékenysége ellátáshoz a képzés szakleírásában szereplő ismeretkörök elsajátítása a vezetőképzésen?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé szükséges; leginkább szükséges - "6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges!



*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| közigazgatási vezetési ismeretek                                                         |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény szervezete, működése                                                        |   |   |   |   |   |   |
| intézmény és környezete                                                                  |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény hatékonysága                                                                |   |   |   |   |   |   |
| pedagógus a nevelési-oktatási intézmény szervezetében                                    |   |   |   |   |   |   |
| sajátos pedagógiai, pszichológiai ismereteket és módszereket igénylők nevelése, oktatása |   |   |   |   |   |   |
| az integráció és szegregáció kérdései, esélyegyenlőség                                   |   |   |   |   |   |   |
| nevelési-oktatási intézményvezetői ismeretek                                             |   |   |   |   |   |   |
| alkalmazott vezetéselmélet                                                               |   |   |   |   |   |   |
| tréning, gyakorlat, szabadon választható tárgyak ismeretkörei                            |   |   |   |   |   |   |

**21. Értékelje a felsorolt készségeket és képességeket abból a szempontból, hogy azok mennyire szükségesek igazgatói tevékenysége ellátáshoz?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé szükséges; leginkább szükséges - "6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| csapatépítési készség                  |   |   |   |   |   |   |
| döntéshozatali képesség                |   |   |   |   |   |   |
| kommunikáció                           |   |   |   |   |   |   |
| kapcsolatépítés                        |   |   |   |   |   |   |
| konfliktuskezelés                      |   |   |   |   |   |   |
| jövőkép és stratégia-alkotás képessége |   |   |   |   |   |   |
| motiválás                              |   |   |   |   |   |   |
| szociális érzékenység, empátia         |   |   |   |   |   |   |
| együttműködés                          |   |   |   |   |   |   |
| innováció, kreativitás                 |   |   |   |   |   |   |
| nyitottság, rugalmasság                |   |   |   |   |   |   |
| információgyűjtés, kezelés             |   |   |   |   |   |   |
| rendszer szemlélet                     |   |   |   |   |   |   |
| problémamegoldó készség                |   |   |   |   |   |   |
| tervezés, folyamatirányítás            |   |   |   |   |   |   |

**22. A vezetőképzés elvégzésének ellenére mennyire okoz Önnek nehézséget a felsorolt igazgatói feladatok ellátása?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé okoz nehézséget; leginkább okoz nehézséget - "6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| az intézmény stratégiai vezetése                                                          |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény pedagógiai, szakmai vezetése                                                 |   |   |   |   |   |   |
| a nevelőtestület vezetése                                                                 |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény minőségbiztosítási, mérési, értékelési rendszerének kidolgozása, működtetése |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény szakszerű és törvényes működtetésének biztosítása                            |   |   |   |   |   |   |
| tanügyigazgatási feladatok ellátása                                                       |   |   |   |   |   |   |
| az intézményi működés szabályozása                                                        |   |   |   |   |   |   |
| kiemelt és/vagy egyéb munkáltatói jogkör gyakorlása, humán erőforrás-gazdálkodás          |   |   |   |   |   |   |
| gazdálkodási feladatok                                                                    |   |   |   |   |   |   |
| tárgyi feltételek biztosítása                                                             |   |   |   |   |   |   |
| egészséges és biztonságos munkafeltételek megteremtése                                    |   |   |   |   |   |   |
| gyermek és ifjúségvédelmi feladatok megszervezése                                         |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény képviselete                                                                  |   |   |   |   |   |   |
| kapcsolatrendszer kialakítása                                                             |   |   |   |   |   |   |
| hatékony külső és belső kommunikáció, nyilvánosság biztosítása                            |   |   |   |   |   |   |

**23. Tapasztalatai alapján milyen módszertani megoldásokat javasol alkalmazni a képzés során?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé alkalmazandó; leginkább alkalmazandó -"6".

A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| előadás, magyarázat                     |   |   |   |   |   |   |
| egyéni, személyre szóló feladat         |   |   |   |   |   |   |
| csoportmunka, páros munka               |   |   |   |   |   |   |
| esetmegbeszélés, problémamegoldás, vita |   |   |   |   |   |   |
| projekt készítés                        |   |   |   |   |   |   |
| portfólió készítés                      |   |   |   |   |   |   |
| intézménylátogatás                      |   |   |   |   |   |   |
| helyszíni gyakorlat                     |   |   |   |   |   |   |
| tréning                                 |   |   |   |   |   |   |

**24. Ön hogyan tartaná megfelelőnek az elmélet és a gyakorlat arányát, ha a teljes képzést 100%-nak tekintjük?**

A két sorban kiválasztott százalékokat összeadva 100-nak kell kijönni!

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

|           | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|-----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| elmélet   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| gyakorlat |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

**25. Az Ön által elvégzett vezetőképzésen tapasztaltak alapján a kontaktórák vonatkozásában milyen oktatás-szervezési formát tart a legjobbnak?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) jelenléti forma - hagyományos módon (pl.: hetente/kéthetente/havonta tartott foglalkozások)
- b) jelenléti forma - intenzíven - több napon keresztül
- c) kizárólag on-line formában tartott órák
- d) blended oktatás (a jelenléti és az on-line oktatásnak a vegyítése)
- e) egyéb

**26. Összességében mennyire tartotta megfelelőnek a vezetőképzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?**

Kérem, 1-től 10-ig terjedő skálán értékelve adja meg a választát! "1" - legkevésbé megfelelő; leginkább megfelelő - "10".

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

1      2    3    4    5    6    7    8    9      10

**27. Miután elvégezte a képzést, javasolt volna-e bármilyen módosítást, hogy az tartalmilag és módszertanilag megfelelő felkészítést nyújtson a vezetői tevékenység ellátására?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudja

**28. Amennyiben a válasza igen, kérem, jelölje, hogy min módosítana!**

Több válasz megjelölése is lehetséges. Kérem, a legjellemzőbbeket válassza ki!

*Válassza ki az összeset, amely érvényes!*

- a) tananyagtartalom, ismeretanyag
- b) fejlesztendő vezetői készségek, képességek
- c) az oktatás módszertana
- d) a képzés szervezésének módja
- e) előadók/oktatók személye
- f) egyéb

**29. Kérem, fogalmazza meg saját véleményét a képzésről! (opcionális)**

#### IV. A vezetőképzés elvégzését követő további képzésre vonatkozó kérdések

**30. Szükségesnek tartja-e, hogy az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően, igazgatói tevékenységének gyakorlása során is folyamatosan részt vegyen vezetőknek szóló képzésen?**

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudom

**31. Milyen képzéstípust tart megfelelőnek a vezetőképzést már elvégzett igazgatóknak szervezett további képzések esetében?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé megfelelő; leginkább megfelelő - "6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| tanfolyam, pedagógus továbbképzés                                                                                       |   |   |   |   |   |   |
| pedagógus szakvizsga                                                                                                    |   |   |   |   |   |   |
| kooperatív tanuláson alapuló, csoportos képzési formák (tréning, esetmegbeszélés, problémamegoldás, team coaching, stb) |   |   |   |   |   |   |
| előadás(sorozat), konferencia                                                                                           |   |   |   |   |   |   |
| egyéni képzés, egyéni fejlesztés (tanácsadás, mentorálás, coaching)                                                     |   |   |   |   |   |   |
| önképzés, önirányító képzési forma                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
| helyszíni megfigyelés (tanulmányút, intézménylátogatás, stb)                                                            |   |   |   |   |   |   |
| projektmunka                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |

**32. Kérem, sorolja fel, hogy az Ön véleménye szerint milyen témá(k)ban szükséges további képzést szervezni a vezetőképzést már elvégzett igazgatók számára!**

**33. Kitől tanulna szívesen a vezetőknek szóló további képzésen?**

Több válasz is lehetséges, kérem a legjellemzőbb válaszokat jelölje meg!

*Válassza ki az összeset, amely érvényes!*

- a) másik (aktív vagy nyugdíjas) igazgató
- b) a köznevelési szakértői vagy szaktanácsadói listán szereplő szakértő/szaktanácsadó
- c) a képzés témájában jártas szakember, kutató
- d) pedagógusképzést folytató felsőoktatási intézmény oktatója
- e) az oktatásirányítás képviselője (minisztérium. Oktatási Hivatal, kormányhivatal. stb)
- f) a fenntartó képviselője
- g) egyéb

**34. Kérem, fogalmazza meg saját véleményét a vezetőképzést már elvégzett igazgatók további képzéséről! (opcionális)**

**35. Tartalmaz-e a továbbképzési jegyzék jelenleg kifejezetten vezetőknek szóló képzést?**

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudom

**36. Hallott-e már a felsőoktatási intézmények által kínált "Köznevelési mestervezető" képzésről?**

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem

**37. Szándékában áll-e elvégezni a "Köznevelési mestervezető" képzést?**

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudom
- d) már elvégeztem

**38. Ön részt vett-e a vezetőképzés elvégzését követően, további, kifejezetten vezetőknek szóló képzésen?**

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem

**39. Kérem, nevezze meg a vezetőknek szóló képzés(ek) témáját, amely(ek)en részt vett!**

**40. Milyen jellegű képzés(ek)en vett részt az Ön által az előbb felsorolt témákban?**

A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges!

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                                          | igen | nem |
|----------------------------------------------------------|------|-----|
| akkreditált pedagógus továbbképzés                       |      |     |
| pedagógus szakvizsgát adó képzés                         |      |     |
| egyéb képzéstípuson vettem részt (előadás, tréning, stb) |      |     |

**41. Megítélése szerint ezek a képzések összességében mennyire járultak hozzá vezetői fejlődéséhez?**

**"1" -legkevésbé járult hozzá; leginkább hozzájárult - "10".**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

1      2    3    4    5    6    7    8    9      10

**42. Miért nem vett részt a vezetőképzés elvégzését követően további, vezetőknek szóló képzésen?**

Több válasz is lehetséges. Kérem a legjellemzőbbeket jelölje meg!

*Válassza ki az összeset, amely érvényes!*

- a) idő hiánya
- b) eljutás nehézsége a képzés helyszínére
- c) anyagi okból
- d) a képzést tartók személye nem meggyőző számomra
- e) a képzési kínálat hiánya
- f) a képzés-szervezés módja miatt
- g) a képzési követelmények teljesíthetőségének nehézsége
- h) jelentkezett, de nem indult el a képzés
- i) véleménye szerint a képzés nem járul hozzá vezetői fejlődéséhez
- j) nem kötelező a részvétel a vezetőknek szóló további képzésen
- k) egyéb

**43. Az elmúlt három évben részt vett-e (az eddig említett, kifejezetten vezetőknek szóló képzés(ek)en kívül) bármilyen képzésen?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem

**44. Amennyiben igen, kérem sorolja fel azon képzések témáját, amelyekre emlékszik!**

**45. Saját elhatározásából vagy valamilyen kötelezettség teljesítése miatt vett részt képzésen, ha a teljes három évet 100%-nak tekintjük?**

A két sorban kiválasztott százalékokat összeadva 100-nak kell kijönni!

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

|                           | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
|---------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| saját elhatározása        |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| kötelezettség teljesítése |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

## 6. számú melléklet

### Hallgatói kérdőív

A lenti kérdéssor egyrészt az intézményvezetői szakképzettséget adó vezetőképzésre irányul és azt méri fel, mennyire készíti fel a képzés a hallgatókat a vezetői tevékenység ellátására.

Kérem, segítse munkámat a kérdések megválaszolásával, a kérdőív legkésőbb 2023. június 16-ig történő kitöltésével! A kérdőív kitöltése maximum 20 percet vesz igénybe.

**Kérem, a kérdőívet kizárólag intézményvezetői szakképzettséget adó, szakirányú továbbképzés végzős hallgatója töltse ki!**

Amennyiben kérdése van a kérdőív kitöltésével kapcsolatban, kérem azt a [kozoktatasesvezetoi@gmail.com](mailto:kozoktatasesvezetoi@gmail.com) e-mail címre szíveskedjen megküldeni!

**Köszönettel: Vereckei Judit, doktorandusz**

Tatabánya, 2023. június 04.

### Tájékoztató

Ön egy tudományos kutatásban vesz részt, amelynek a vezetője dr. Benedek András, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Műszaki Pedagógiai Tanszékének professzora, az MTA doktora (elérhetősége: [benedek.andras@bme.gtk.hu](mailto:benedek.andras@bme.gtk.hu)).

A vizsgálat célja, hogy a köznevelésben növekedjen a hatékonysága az intézményvezetők jelenlegi felkészítési és fejlesztési gyakorlatának. E cél érdekében a kutatás segítségével átfogó és elemző módon bemutatásra kerül a vezetőképzés jelenlegi rendszere, valamint felmérjük az intézményvezetői véleményeket és igényeket a vezetői feladatra felkészítő vezetőképzés mellett a további vezetői fejlesztésre vonatkozóan is. A kutatás várható eredménye a köznevelésben egy korszerű, rugalmas, a munkakörnek való megfelelés mérésével is összehangolt, komplex vezetőfejlesztési modell felvázolása, mely az intézményvezetői elvárásoknak is megfelel és hatékonyan szolgálja a vezetői feladatellátást.

A kutatásban való részvétel teljesen önkéntes, illetve a válaszadást bármikor indokolás nélkül meg is szakíthatja. A kutatásban való részvételért anyagi javadalmazás nem jár. A kutatás során kapott eredmények alapján doktori disszertáció készül, illetve tervezetten publikációk jelennek meg és konferenciákon kerülnek ismertetésre. Az eredményekről kívánságának megfelelően szóbeli vagy írásos tájékoztatást adunk.

A kutatásban az adatokat névtelenül gyűjtjük és más személyes adatát sem rögzítjük. Szigorúan bizalmasan kezelünk minden olyan információt, amit a kutatás keretén belül gyűjtünk össze. A kutatás során nyert adatokat elektronikus jelszóval védett, biztonságos számítógépen őrizzük, felhasználásukkal statisztikai elemzéseket végzünk, amelyekből egyetlen résztvevő azonossága sem állapítható meg.

A továbblépéssel hozzájárul ahhoz, hogy a vizsgálat során az Ön által megadott, személye azonosítására nem alkalmas adatokat kutatási célra felhasználjuk.

**Budapest, 2023. május 31.**

**dr. Benedek András, a kutatás vezetője**

### **Beleegyező nyilatkozat**

Kijelentem, hogy a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam, a feltételekkel egyetértek, a részvételt vállalom. Fenntartom a jogot, hogy a kérdőív kitöltése során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben az általam addig megadott adatokat törölni kell.

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

igen

nem

### **I. Az intézményre vonatkozó adatok**

#### **1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatokat?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) óvoda
- b) általános iskola
- c) alapfokú művészeti iskola
- d) gimnázium (szakgimnázium)
- e) kollégium



- f) gyógypedagógiai intézmény - kizárólag sajátos nevelési igényű tanulókat ellátó
- g) többcélú köznevelési intézmény (pl. általános iskola és gimnázium együtt)
- h) szakképzésben dolgozom
- i) egyéb

**2. A vármegye neve, a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

Budapest

Bács-Kiskun

Baranya

Békés

Borsod-Abaúj-Zemplén

Csongrád-Csanád

Fejér

Győr-Moson-Sopron

Hajdú-Bihar

Heves

Jász-Nagykun-Szolnok

Komárom-Esztergom

Nógrád

Pest

Somogy

Szabolcs-Szatmár-Bereg

Tolna

Vas

Veszprém

Zala

**3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) főváros
- b) megyei jogú város
- c) város
- d) község – 5.000 főnél magasabb lakószámmal
- e) község – 5000 főnél alacsonyabb lakosságszámmal

**4. Az intézmény fenntartója:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) tankerületi központ
- b) települési önkormányzat
- c) nemzetiségi önkormányzat
- d) egyház, egyházi jogi személy
- e) magánfenntartó (pl.: alapítvány, magánszemély, egyesület, kht, kft, stb...)
- f) egyéb állami szervezet (pl.: felsőoktatási intézmény, minisztérium, stb...)

**5. Az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) gyermek/tanulói létszáma:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) 100 főnél alacsonyabb
- b) 101-250 fő közötti
- c) 251-400 fő közötti
- d) 401-550 fő közötti
- e) 551-700 fő közötti
- f) 701-850 fő közötti
- g) 851-1000 fő közötti
- h) 1000 főnél magasabb

**7. Az intézmény gazdálkodása:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) önálló
- b) részben önálló
- c) nem önálló

**II. A kérdőív kitöltőjére vonatkozó adatok**

**8. A kérdőívet kitöltő életkora:**

Kérem, csak számot írjon be, betűvel ne írjon a válaszhoz semmit és ne tegyen a válasz után pontot vagy bármilyen írásjelet!

**9. A kérdőívet kitöltő neme:**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) nő
- b) férfi

**10. Pályafutása során milyen vezetői beosztásai voltak még és mennyi ideig látta el ezt a feladatot?**

Amennyiben az adott vezetői megbízást nem töltötte be, kérem a „0 év” oszlopban jelölje!

| Vezetői beosztás                  | 0 év | 1-5 év | 6-10 év | 11-15 év | 16 évtől |
|-----------------------------------|------|--------|---------|----------|----------|
| igazgatóhelyettes                 |      |        |         |          |          |
| tagintézmény vezetői/helyettes    |      |        |         |          |          |
| intézményegység vezetői/helyettes |      |        |         |          |          |
| telephely vezetői/helyettes       |      |        |         |          |          |
| munkaközösségvezető               |      |        |         |          |          |

**11. Hány évet töltött el pedagógus pályán vezetői/ magasabb vezetői megbízás nélkül?**

Kérem, csak számot írjon be, betűvel ne írjon a válaszhoz semmit és ne tegyen a válasz után pontot vagy bármilyen írásjelet!

**12. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudja

**III. Az Ön által elvégzett, vezetői szakképzettséget adó képzésre vonatkozó kérdések**

**13. Milyen képzésen szerezte meg a vezetői szakképzettséget?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) közoktatási vezető
- b) vezető óvodapedagógus
- c) holland-magyar intézményvezető és középvezető
- d) tanügyigazgatási szakértő
- e) protestáns köznevelési vezető
- f) keresztény értékrendű vezető
- g) egyéb

**14. Melyik felsőoktatási intézményben szerezte meg a vezetői szakképzettséget?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

BME

Debreceni Egyetem

Debreceni Református Hittudományi Egyetem

Eötvös József Főiskola

Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

ELTE

Gál Ferenc Egyetem

Kodolányi János Egyetem

Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

Miskolci Egyetem

Óbudai Egyetem

Pannon Egyetem

Pázmány Péter Katolikus Egyetem

Pécsi Egyetem

Szent Atanáz Főiskola

Szegedi Egyetem

Tokaj-Hegyalja Egyetem

Veszprémi Érseki Főiskola

Apor Vilmos Katolikus Főiskola Széchenyi Egyetem

Apáczai Csere János Kar

Károli Gáspár Református Egyetem

Pütkösdi Teológiai Főiskola

**15. Miért végzi el a vezetőképzést?**

Több válasz is jelölhető, kérem, a legjellemzőbbeket válassza ki!

*Válassza ki az összeset, amely érvényes!*

- a) pedagógus szakvizsgát szerettem volna szerezni
- b) kötelező pedagógus továbbképzés teljesítése céljából
- c) magasabb fizetési kategóriába sorolás céljából
- d) a pedagógus életpályamodellben magasabb fokozatba kerülés miatt
- e) igazgatói/vezetői pályázat kötelező feltétele (volt) a képzés
- f) nem volt kötelező a képzés, de vezetői munkakörben dolgoztam/dolgozom
- g) érdekelt az ismeretanyag, amit a képzés nyújt
- h) későbbi karrierlehetőségként gondoltam a vezetői munkakörre
- i) egyéb

**16. Ki viselte a képzés költségét?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) én viseltem
- b) munkáltatóm viselte
- c) megosztott köztem és a munkáltatóm között

**17. Mi a véleménye arról, hogy az igazgatói munkakör betöltésének a feltétele a képzés elvégzése, azaz a vezetői szakképzettség megléte?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) egyetért vele
- b) nem ért egyet vele
- c) nem tudja megítélni

**18. Milyen mértékben biztosította a képzés a szakleírásában szereplő ismeretkörök elsajátítását? Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé biztosította; leginkább biztosította -"6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges!**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| közigazgatási vezetési ismeretek                                                         |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény szervezete, működése                                                        |   |   |   |   |   |   |
| intézmény és környezete                                                                  |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény hatékonysága                                                                |   |   |   |   |   |   |
| pedagógus a nevelési-oktatási intézmény szervezetében                                    |   |   |   |   |   |   |
| sajátos pedagógiai, pszichológiai ismereteket és módszereket igénylők nevelése, oktatása |   |   |   |   |   |   |
| az integráció és szegregáció kérdései, esélyegyenlőség                                   |   |   |   |   |   |   |
| nevelési-oktatási intézményvezetői ismeretek                                             |   |   |   |   |   |   |
| alkalmazott vezetéselmélet                                                               |   |   |   |   |   |   |
| tréning, gyakorlat, szabadon választható tárgyak ismeretkörei                            |   |   |   |   |   |   |

**19. Milyen mértékben fejlesztette a vezetőképzés a felsorolt vezetői készségeket és képességeket? Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé fejlesztette; leginkább fejlesztette -"6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| csapatépítési készség                  |   |   |   |   |   |   |
| döntéshozatali képesség                |   |   |   |   |   |   |
| kommunikáció                           |   |   |   |   |   |   |
| kapcsolatépítés                        |   |   |   |   |   |   |
| konfliktuskezelés                      |   |   |   |   |   |   |
| jövőkép és stratégia-alkotás képessége |   |   |   |   |   |   |

|                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| motiválás                      |  |  |  |  |  |  |
| szociális érzékenység, empátia |  |  |  |  |  |  |
| együttműködés                  |  |  |  |  |  |  |
| innováció, kreativitás         |  |  |  |  |  |  |
| nyitottság, rugalmasság        |  |  |  |  |  |  |
| információgyűjtés, kezelés     |  |  |  |  |  |  |
| rendszer szemlélet             |  |  |  |  |  |  |
| problémamegoldó készség        |  |  |  |  |  |  |
| tervezés, folyamatirányítás    |  |  |  |  |  |  |

**19. Mennyire készítette fel Önt a képzés a felsorolt igazgatói feladatok ellátása?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé készítette fel; leginkább felkészítette -"6".

A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| az intézmény stratégiai vezetése                                                          |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény pedagógiai, szakmai vezetése                                                 |   |   |   |   |   |   |
| a nevelőtestület vezetése                                                                 |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény minőségbiztosítási, mérési, értékelési rendszerének kidolgozása, működtetése |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény szakszerű és törvényes működtetésének biztosítása                            |   |   |   |   |   |   |
| tanügyigazgatási feladatok ellátása                                                       |   |   |   |   |   |   |
| az intézményi működés szabályozása                                                        |   |   |   |   |   |   |
| kiemelt és/vagy egyéb munkáltatói jogkör gyakorlása, humán erőforrás-gazdálkodás          |   |   |   |   |   |   |
| gazdálkodási feladatok                                                                    |   |   |   |   |   |   |
| tárgyi feltételek biztosítása                                                             |   |   |   |   |   |   |
| egészséges és biztonságos munkafeltételek megteremtése                                    |   |   |   |   |   |   |
| gyermek és ifjúségvédelmi feladatok megszervezése                                         |   |   |   |   |   |   |
| az intézmény képviselője                                                                  |   |   |   |   |   |   |
| kapcsolatrendszer kialakítása                                                             |   |   |   |   |   |   |
| hatékony külső és belső kommunikáció, nyilvánosság biztosítása                            |   |   |   |   |   |   |

**20. Alkalmazták-e a felsorolt módszertani megoldásokat a képzés során?**

Kérem, értékelje 1-től 6-ig! "1"- legkevésbé alkalmazták; leginkább alkalmazták -"6". A továbblépéshez minden sorban egy választ jelölni szükséges.

*Soranként csak egy oválist jelöljön be!*

|                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| előadás, magyarázat |   |   |   |   |   |   |

|                                         |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| egyéni, személyre szóló feladat         |  |  |  |  |  |  |
| csoportmunka, páros munka               |  |  |  |  |  |  |
| esetmegbeszélés, problémamegoldás, vita |  |  |  |  |  |  |
| projekt készítés                        |  |  |  |  |  |  |
| portfólió készítés                      |  |  |  |  |  |  |
| intézménylátogatás                      |  |  |  |  |  |  |
| helyszíni gyakorlat                     |  |  |  |  |  |  |
| tréning                                 |  |  |  |  |  |  |

**21. Milyen arányban valósul meg a képzésen az elmélet és a gyakorlat megoszlása, ha a teljes képzést 100%-nak tekintjük?** A két sorban kiválasztott százalékokat összeadva 100-nak kell kijönni!

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

|           |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|-----------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|           | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| elmélet   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| gyakorlat |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |

**22. A kontaktórák vonatkozásában milyen oktatás-szervezési formát alkalmaztak a képzésen?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) jelenléti forma - hagyományos módon (pl.: hetente/kéthetente/havonta tartott foglalkozások)
- b) jelenléti forma - intenzíven - több napon keresztül
- c) kizárólag on-line formában tartott órák
- d) blended oktatás (a jelenléti és az on-line oktatásnak a vegyítése)
- e) egyéb

**23. Összességében mennyire tartotta megfelelőnek a vezetőképzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?** Kérem, 1-től 10-ig terjedő skálán értékelve adja meg a választát! "1" - legkevesbé megfelelő; leginkább megfelelő - "10".

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**24. Kellene-e valamin módosítani a képzésen, hogy az tartalmilag és módszertanilag megfelelő felkészítést nyújtson a vezetői tevékenység ellátására?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudja

**25. Amennyiben a válasza igen, kérem, jelölje, hogy min módosítana!**

Több válasz megjelölése is lehetséges. Kérem, a legjellemzőbbeket válassza ki!

*Válassza ki az összeset, amely érvényes!*

- a) tananyagtartalom, ismeretanyag
- b) fejlesztendő vezetői készségek, képességek
- c) az oktatás módszertana
- d) a képzés szervezésének módja
- e) előadók/oktatók személye
- f) egyéb

**26. Kérem, fogalmazza meg saját véleményét a képzésről! (opcionális)**

**27. Szükségesnek tartja-e, hogy az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően, az igazgatók továbbra is folyamatosan részt vegyenek vezetőknak szóló képzésen?**

*Soronként csak egy oválist jelöljön be!*

- a) igen
- b) nem
- c) nem tudom



## 7. számú melléklet

### Az igazgatói kérdőív jellemzői

| Kérdés                                                                                                                       | Zárt kérdés       |          |                | Nyílt kérdés | Mérési szint |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                                                                              | Felelet-választás | Dichotóm | Értékelő skála |              |              |
| 1. Milyen intézménytípusban dolgozik?                                                                                        | X                 |          |                |              | nominális    |
| 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (feladatellátási hely) található                                 | X                 |          |                |              | nominális    |
| 3. A település típusa, ahol az intézmény (feladatellátási hely) található                                                    | X                 |          |                |              | ordinális    |
| 4. Az intézmény fenntartójának megnevezése                                                                                   | X                 |          |                |              | nominális    |
| 5. Az intézmény (feladatellátási hely) gyermek/tanulói létszáma:                                                             | X                 |          |                |              | ordinális    |
| 6. Az intézmény gazdálkodása                                                                                                 | X                 |          |                |              | nominális    |
| 7. A kérdőívet kitöltő életkora                                                                                              |                   |          |                | X            | arányskála   |
| 8. A kérdőívet kitöltő neme                                                                                                  |                   | X        |                |              | nominális    |
| 9. Hány éve lát el igazgatói feladatot?                                                                                      |                   |          |                | X            | arányskála   |
| 10. Hányadik igazgatói ciklusát tölti?                                                                                       | X                 |          |                |              | arányskála   |
| 11. Az igazgatói megbízáson túl pályafutása során milyen vezetői beosztásai voltak még és mennyi ideig látta el a feladatot? | X                 |          |                |              | ordinális    |
| 12. Hány évet töltött el pedagógus pályán vezetői/magasabb vezetői megbízás nélkül?                                          |                   |          |                | X            | arányskála   |
| 13. Szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára?                                                                    | X                 |          |                |              | nominális    |

|                                                                                                                                                  |                                                               |  |   |  |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|---|--|------------------|
| 14. Milyen képzésen szerezte meg a vezetői szakképzettséget?                                                                                     | X<br>egyéb                                                    |  |   |  | nominális        |
| 15. Melyik évben szerezte a vezetői szakképzettséget?                                                                                            | X                                                             |  |   |  | intervallumskála |
| 16. Melyik felsőoktatási intézményben szerezte meg a vezetői szakképzettséget?                                                                   | X<br>egyéb,<br>nyílt                                          |  |   |  | nominális        |
| 17. Miért végezte el a vezetőképzést?                                                                                                            | X<br>egyszerre<br>több<br>válasz is<br>lehetséges<br>és egyéb |  |   |  | nominális        |
| 18. Ki viselte a képzés költségét?                                                                                                               | X                                                             |  |   |  | nominális        |
| 19. Mi a véleménye arról, hogy az igazgatói munkakör betöltésének a feltétele a képzés elvégzése?                                                | X                                                             |  |   |  | nominális        |
| 20. Mennyire szükséges az igazgatói tevékenysége ellátáshoz a lenti ismeretkörök elsajátítása a vezetőképzésen?                                  |                                                               |  | X |  | ordinális        |
| 21. Értékelje a felsorolt készségeket és képességeket abból a szempontból, hogy azok mennyire szükségesek igazgatói tevékenységének ellátásához? |                                                               |  | X |  | ordinális        |
| 22. A vezetőképzés elvégzésének ellenére mennyire okoz Önnek nehézséget a felsorolt igazgatói feladatok ellátása?                                |                                                               |  | X |  | ordinális        |
| 23. Milyen módszertani megoldásokat javasol alkalmazni a képzés során?                                                                           |                                                               |  | X |  | ordinális        |
| 24. Hogyan tartaná megfelelőnek az elmélet és a gyakorlat arányát?                                                                               |                                                               |  | X |  | ordinális        |

|                                                                                                                                                  |                                                    |  |   |   |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--|---|---|-----------|
| 25. A kontaktórák vonatkozásában milyen oktatás-szervezési formát tart a legjobbnak?                                                             | X<br>egyéb                                         |  |   |   | nominális |
| 26. Összességében mennyire tartotta megfelelőnek a vezetőképzést igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?                     |                                                    |  | X |   | ordinális |
| 27. Elvégzése után javasolt volna-e bármilyen módosítást a képzésben?                                                                            | X                                                  |  |   |   | nominális |
| 28. Min módosított volna/módosítana?                                                                                                             | X,<br>egyszerre több válasz is lehetséges és egyéb |  |   |   | nominális |
| 29. Kérem, fogalmazza meg saját véleményét a képzésről!                                                                                          |                                                    |  |   | X | szöveges  |
| 30. Szükségesnek tartja-e, hogy az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően is folyamatosan részt vegyen vezetőknek szóló képzésen? | X                                                  |  |   |   | nominális |
| 31. Milyen képzéstípust tart megfelelőnek a vezetőképzést már elvégzett igazgatóknak szervezett további képzések esetében?                       |                                                    |  | X |   | ordinális |
| 32. Milyen témá(k)ban szükséges további képzést szervezni a vezetőképzést már elvégzett igazgatók számára?                                       |                                                    |  |   | X | szöveges  |
| 33. Kitől tanulna szívesen a vezetőknek szóló további képzésen?                                                                                  | X<br>egyszerre több válasz is lehetséges és egyéb  |  |   |   | nominális |

|                                                                                                          |                                          |   |   |   |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---|---|---|-----------|
| 34. Mi a saját véleménye a vezetőképzést már elvégzett igazgatók további képzéséről?                     |                                          |   |   | X | szöveges  |
| 35. Tartalmaz-e a továbbképzési jegyzék jelenleg kifejezetten vezetőknek szóló képzést?                  | X                                        |   |   |   | nominális |
| 36. Hallott-e már a "Köznevelési mestervezető" képzésről?                                                |                                          | X |   |   | nominális |
| 37. Szándékában áll-e elvégezni a "Köznevelési mestervezető" képzést?                                    | X                                        |   |   |   | nominális |
| 38. Ön részt vett-e a vezetőképzés elvégzését követően, további, kifejezetten vezetőknek szóló képzésen? |                                          | X |   |   | nominális |
| 39. Kérem, nevezze meg a vezetőknek szóló képzés(ek) témáját, amely(ek)en részt vett!                    |                                          |   |   | X | szöveges  |
| 40. Milyen jellegű képzés(ek)en vett részt az Ön által az előbb felsorolt témákban?                      |                                          | X |   |   | nominális |
| 41. Ezek a képzések összességében mennyire járultak hozzá vezetői fejlődéséhez?                          |                                          |   | X |   | ordinális |
| 42. Miért nem vett részt a vezetőképzés elvégzését követően további, vezetőknek szóló képzésen?          | X<br>több<br>válasz is<br>lehet<br>egyéb |   |   |   | nominális |
| 43. Az elmúlt három évben részt vett-e a vezetőknek szóló képzés(ek)en kívül bármilyen képzésen?         |                                          | X |   |   | nominális |
| 44. Amennyiben igen, kérem sorolja fel azon képzések témáját!                                            |                                          |   |   | X | szöveges  |
| 45. Saját elhatározásából vagy valamilyen kötelezettség teljesítése                                      |                                          |   | X |   | ordinális |

|                               |           |          |          |          |  |
|-------------------------------|-----------|----------|----------|----------|--|
| miatt vett részt<br>képzésen? |           |          |          |          |  |
| <b>Összesen</b>               | <b>23</b> | <b>5</b> | <b>9</b> | <b>8</b> |  |

## 8. számú melléklet

### A hallgatói kérdőív jellemzői

| Kérdés                                                                                       | Zárt kérdés                                    |          |                | Nyílt kérdés | mérési szint |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|----------------|--------------|--------------|
|                                                                                              | Felelet-választás                              | Dichotóm | Értékelő skála |              |              |
| 1. Milyen intézménytípusban dolgozik?                                                        | X<br>egyéb                                     |          |                |              | nominális    |
| 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (feladatellátási hely) található | X                                              |          |                |              | nominális    |
| 3. A település típusa, ahol az intézmény (feladatellátási hely) található                    | X                                              |          |                |              | ordinális    |
| 4. Az intézmény fenntartójának megnevezése                                                   | X                                              |          |                |              | nominális    |
| 5. Az intézmény (feladatellátási hely) gyermek/tanulói létszáma                              | X                                              |          |                |              | ordinális    |
| 6. Az intézmény gazdálkodása                                                                 | X                                              |          |                |              | nominális    |
| 7. A kérdőívet kitöltő életkora                                                              |                                                |          |                | X            | arányskála   |
| 8. A kérdőívet kitöltő neme                                                                  |                                                | X        |                |              | nominális    |
| 9. Pályafutása során milyen vezetői beosztásai voltak és mennyi ideig látta el a feladatot?  | X                                              |          |                |              | ordinális    |
| 10. Hány évet töltött el pedagógus pályán vezetői/magasabb vezetői megbízás nélkül?          |                                                |          |                | X            | arányskála   |
| 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra?                                              | X                                              |          |                |              | nominális    |
| 12. Milyen képzésen szerezte meg a vezetői szakképzettséget?                                 | X<br>egyéb                                     |          |                |              | nominális    |
| 13. Melyik felsőoktatási intézményben végzi a képzést?                                       | X                                              |          |                |              | nominális    |
| 14. Miért végezi a vezetőképzést?                                                            | X egyszerre több válasz is lehetséges és egyéb |          |                |              | nominális    |
| 15. Ki viseli a képzés költségét?                                                            | X                                              |          |                |              | nominális    |
| 16. Mi a véleménye arról, hogy az igazgatói munkakör                                         | X                                              |          |                |              | nominális    |

|                                                                                                                                                  |                                                 |          |          |          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|
| betöltésének a feltétele a képzés elvégzése?                                                                                                     |                                                 |          |          |          |           |
| 17. Milyen mértékben biztosította a képzés a felsorolt ismeretkörök elsajátítását?                                                               |                                                 |          | X        |          | ordinális |
| 18. Milyen mértékben fejlesztette a képzés a felsorolt készségeket és képességeket?                                                              |                                                 |          | X        |          | ordinális |
| 19. Mennyire készítette Önt fel a képzés az igazgatói feladatok ellátására?                                                                      |                                                 |          | X        |          | ordinális |
| 20. Alkalmazták-e a felsorolt módszertani megoldásokat a képzés során?                                                                           |                                                 |          | X        |          | ordinális |
| 21. Hogyan valósult meg a képzés során az elmélet és a gyakorlat aránya?                                                                         |                                                 |          | X        |          | ordinális |
| 22. A kontaktórák vonatkozásában milyen oktatás-szervezési formát alkalmaztak?                                                                   | X<br>egyéb                                      |          |          |          | nominális |
| 23. Összességében mennyire tartja megfelelőnek a vezetőképzést igazgatói tevékenységre történő felkészítés szempontjából?                        |                                                 |          | X        |          | ordinális |
| 24. Javasol-e bármilyen módosítást a képzésben?                                                                                                  | X                                               |          |          |          | nominális |
| 25. Min módosított volna/módosítana?                                                                                                             | X, egyszerre több válasz is lehetséges és egyéb |          |          |          | nominális |
| 26. Kérem, fogalmazza meg saját véleményét a képzésről!                                                                                          |                                                 |          |          | X        | szöveges  |
| 27. Szükségesnek tartja-e, hogy az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően is folyamatosan részt vegyen vezetőknél szóló képzésen? | X                                               |          |          |          | nominális |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                  | <b>17</b>                                       | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>3</b> |           |

## 9. számú melléklet

### A pályázási szándék összefüggése az intézménytípussal, a fenntartó típusával és a korcsoporttal az igazgatói és a hallgatói mintán

#### Az intézménytípussal

#### Igazgatói mintán

##### 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? \* 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejártja után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? Crosstabulation

|                                                         |                                                                                            |                                                                  | 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? |       |           |        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                                                         |                                                                                            |                                                                  | 1                                                                                                       | 0     | nem tudja | Total  |
| 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | alapfokú művészeti iskola                                                                  | Count                                                            | 13                                                                                                      | 6     | 6         | 25     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 52,0%                                                                                                   | 24,0% | 24,0%     | 100,0% |
|                                                         | általános iskola                                                                           | Count                                                            | 76                                                                                                      | 52    | 38        | 166    |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 45,8%                                                                                                   | 31,3% | 22,9%     | 100,0% |
|                                                         | gimnázium (szakgimnázium)                                                                  | Count                                                            | 23                                                                                                      | 11    | 16        | 50     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 46,0%                                                                                                   | 22,0% | 32,0%     | 100,0% |
|                                                         | gyógypedagógiai intézmény - kizárólag sajátos nevelési igényű gyermekeket/tanulókat ellátó | Count                                                            | 9                                                                                                       | 4     | 8         | 21     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 42,9%                                                                                                   | 19,0% | 38,1%     | 100,0% |
|                                                         | kollégium                                                                                  | Count                                                            | 8                                                                                                       | 1     | 2         | 11     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 72,7%                                                                                                   | 9,1%  | 18,2%     | 100,0% |
|                                                         | óvoda                                                                                      | Count                                                            | 118                                                                                                     | 53    | 61        | 232    |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 50,9%                                                                                                   | 22,8% | 26,3%     | 100,0% |
|                                                         | többcélú köznevelési intézmény (pl.: általános iskola és gimnázium együtt)                 | Count                                                            | 24                                                                                                      | 13    | 16        | 53     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 45,3%                                                                                                   | 24,5% | 30,2%     | 100,0% |
| Total                                                   |                                                                                            | Count                                                            | 271                                                                                                     | 140   | 147       | 558    |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 48,6%                                                                                                   | 25,1% | 26,3%     | 100,0% |

#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,988 <sup>a</sup> | 12 | ,617                              |
| Likelihood Ratio   | 9,932              | 12 | ,622                              |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                   |

a. 2 cells (9,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,76.



## Hallgatói mintán

### 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? \* 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? Crosstabulation

|                                       |                                                                                            |                                                | 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? |       |           |        |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                                       |                                                                                            |                                                | igen                                            | nem   | nem tudja | Total  |
| 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | alapfokú művészeti iskola                                                                  | Count                                          | 5                                               | 2     | 5         | 12     |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 41,7%                                           | 16,7% | 41,7%     | 100,0% |
|                                       | általános iskola                                                                           | Count                                          | 44                                              | 24    | 18        | 86     |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 51,2%                                           | 27,9% | 20,9%     | 100,0% |
|                                       | egyéb                                                                                      | Count                                          | 0                                               | 3     | 8         | 11     |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 0,0%                                            | 27,3% | 72,7%     | 100,0% |
|                                       | gimnázium (szakgimnázium)                                                                  | Count                                          | 9                                               | 5     | 10        | 24     |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 37,5%                                           | 20,8% | 41,7%     | 100,0% |
|                                       | gyógypedagógiai intézmény - kizárólag sajátos nevelési igényű gyermekeket/tanulókat ellátó | Count                                          | 4                                               | 2     | 3         | 9      |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 44,4%                                           | 22,2% | 33,3%     | 100,0% |
|                                       | kollégium                                                                                  | Count                                          | 4                                               | 2     | 2         | 8      |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 50,0%                                           | 25,0% | 25,0%     | 100,0% |
|                                       | óvoda                                                                                      | Count                                          | 45                                              | 16    | 15        | 76     |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 59,2%                                           | 21,1% | 19,7%     | 100,0% |
|                                       | szakképzésben dolgozom                                                                     | Count                                          | 13                                              | 12    | 8         | 33     |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 39,4%                                           | 36,4% | 24,2%     | 100,0% |
|                                       | többcélú köznevelési intézmény (pl.: általános iskola és gimnázium együtt)                 | Count                                          | 2                                               | 0     | 2         | 4      |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 50,0%                                           | 0,0%  | 50,0%     | 100,0% |
| Total                                 |                                                                                            | Count                                          | 126                                             | 66    | 71        | 263    |
|                                       |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban dolgozik? | 47,9%                                           | 25,1% | 27,0%     | 100,0% |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 27,732 <sup>a</sup> | 16 | ,034                              |
| Likelihood Ratio   | 30,762              | 16 | ,014                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 13 cells (48,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

## A fenntartó típusával

### Igazgatói mintán

#### 4. Az intézmény fenntartója: \* 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? Crosstabulation

|                              |                                                                              |                                       | 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? |       |           | Total  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                              |                                                                              |                                       | 1                                                                                                       | 0     | nem tudja |        |
| 4. Az intézmény fenntartója: | egyéb állami szervezet (pl.: felsőoktatási intézmény, minisztérium, stb...)  | Count                                 | 3                                                                                                       | 1     | 1         | 5      |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 60,0%                                                                                                   | 20,0% | 20,0%     | 100,0% |
|                              | egyház, egyházi jogi személy                                                 | Count                                 | 33                                                                                                      | 12    | 14        | 59     |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 55,9%                                                                                                   | 20,3% | 23,7%     | 100,0% |
|                              | mágnfenntartó (pl.: alapítvány, magánszemély, egyesület, kft., kht., stb...) | Count                                 | 14                                                                                                      | 8     | 11        | 33     |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 42,4%                                                                                                   | 24,2% | 33,3%     | 100,0% |
|                              | nemzetiségi önkormányzat                                                     | Count                                 | 7                                                                                                       | 5     | 3         | 15     |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 46,7%                                                                                                   | 33,3% | 20,0%     | 100,0% |
|                              | tankerületi központ                                                          | Count                                 | 107                                                                                                     | 72    | 61        | 240    |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 44,6%                                                                                                   | 30,0% | 25,4%     | 100,0% |
|                              | települési önkormányzat                                                      | Count                                 | 107                                                                                                     | 42    | 57        | 206    |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 51,9%                                                                                                   | 20,4% | 27,7%     | 100,0% |
|                              | Total                                                                        | Count                                 | 271                                                                                                     | 140   | 147       | 558    |
|                              |                                                                              | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 48,6%                                                                                                   | 25,1% | 26,3%     | 100,0% |

### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,734 <sup>a</sup> | 10 | ,558                              |
| Likelihood Ratio   | 8,692              | 10 | ,562                              |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                   |

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,25.

## Hallgatói mintán

### 4. Az intézmény fenntartója: \* 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? Crosstabulation

|                              |                                                                               |                                       | 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? |       |           |        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                              |                                                                               |                                       | igen                                            | nem   | nem tudja | Total  |
| 4. Az intézmény fenntartója: | egyéb állami szervezet (pl.: felsőoktatási intézmény, minisztérium, stb...)   | Count                                 | 14                                              | 13    | 8         | 35     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 40,0%                                           | 37,1% | 22,9%     | 100,0% |
|                              | egyház, egyházi jogi személy                                                  | Count                                 | 21                                              | 6     | 5         | 32     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 65,6%                                           | 18,8% | 15,6%     | 100,0% |
|                              | magánfenntartó (pl.: alapítvány, magánszemély, egyesület, kft., kht., stb...) | Count                                 | 8                                               | 4     | 5         | 17     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 47,1%                                           | 23,5% | 29,4%     | 100,0% |
|                              | nemzetiségi önkormányzat                                                      | Count                                 | 1                                               | 0     | 1         | 2      |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 50,0%                                           | 0,0%  | 50,0%     | 100,0% |
|                              | tankerületi központ                                                           | Count                                 | 45                                              | 30    | 39        | 114    |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 39,5%                                           | 26,3% | 34,2%     | 100,0% |
|                              | települési önkormányzat                                                       | Count                                 | 37                                              | 13    | 13        | 63     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 58,7%                                           | 20,6% | 20,6%     | 100,0% |
| Total                        | Count                                                                         | 126                                   | 66                                              | 71    | 263       |        |
|                              | % within 4. Az intézmény fenntartója:                                         | 47,9%                                 | 25,1%                                           | 27,0% | 100,0%    |        |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,740 <sup>a</sup> | 10 | ,142                              |
| Likelihood Ratio   | 14,993              | 10 | ,132                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

## A korcsoporttal

### Igazgatói mintán

#### **korcsop \* 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? Crosstabulation**

|         |                  |                  | 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után<br>szándékozik-e újra pályázni az igazgatói<br>pozíciójára? |       |           |        |
|---------|------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|         |                  |                  | igen                                                                                                          | nem   | nem tudja | Total  |
| korcsop | 1,00             | Count            | 19                                                                                                            | 3     | 10        | 32     |
|         |                  | % within korcsop | 59,4%                                                                                                         | 9,4%  | 31,3%     | 100,0% |
|         | 2,00             | Count            | 83                                                                                                            | 13    | 48        | 144    |
|         |                  | % within korcsop | 57,6%                                                                                                         | 9,0%  | 33,3%     | 100,0% |
|         | 3,00             | Count            | 169                                                                                                           | 124   | 89        | 382    |
|         |                  | % within korcsop | 44,2%                                                                                                         | 32,5% | 23,3%     | 100,0% |
| Total   | Count            | 271              | 140                                                                                                           | 147   | 558       |        |
|         | % within korcsop | 48,6%            | 25,1%                                                                                                         | 26,3% | 100,0%    |        |

#### **Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 35,218 <sup>a</sup> | 4  | <,001                             |
| Likelihood Ratio   | 40,071              | 4  | <,001                             |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,03.

### Hallgatói mintán

#### **korcsop \* 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? Crosstabulation**

|         |                  |                  | 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? |       |           |        |
|---------|------------------|------------------|-------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|         |                  |                  | igen                                            | nem   | nem tudja | Total  |
| korcsop | 1,00             | Count            | 56                                              | 15    | 25        | 96     |
|         |                  | % within korcsop | 58,3%                                           | 15,6% | 26,0%     | 100,0% |
|         | 2,00             | Count            | 47                                              | 30    | 34        | 111    |
|         |                  | % within korcsop | 42,3%                                           | 27,0% | 30,6%     | 100,0% |
|         | 3,00             | Count            | 23                                              | 19    | 12        | 54     |
|         |                  | % within korcsop | 42,6%                                           | 35,2% | 22,2%     | 100,0% |
| Total   | Count            | 126              | 64                                              | 71    | 261       |        |
|         | % within korcsop | 48,3%            | 24,5%                                           | 27,2% | 100,0%    |        |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,089 <sup>a</sup> | 4  | ,039                                    |
| Likelihood Ratio   | 10,180              | 4  | ,037                                    |
| N of Valid Cases   | 261                 |    |                                         |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,24.

## 10. számú melléklet

### A munkáltatói finanszírozás meglétének összefüggése a pályázási szándékkal az igazgatói és a hallgatói mintán

#### Igazgatói mintán

18. Ki viselte a képzés költségét? \* 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? Crosstabulation

|                                    |                                             |                                             | 13. Jelenlegi igazgatói megbízásának lejárta után szándékozik-e újra pályázni az igazgatói pozíciójára? |       |           | Total  |
|------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                                    |                                             |                                             | igen                                                                                                    | nem   | nem tudja |        |
| 18. Ki viselte a képzés költségét? | én viseltem                                 | Count                                       | 102                                                                                                     | 42    | 52        | 196    |
|                                    |                                             | % within 18. Ki viselte a képzés költségét? | 52,0%                                                                                                   | 21,4% | 26,5%     | 100,0% |
|                                    | megosztott köztem és a munkáltatóm között   | Count                                       | 100                                                                                                     | 55    | 57        | 212    |
|                                    |                                             | % within 18. Ki viselte a képzés költségét? | 47,2%                                                                                                   | 25,9% | 26,9%     | 100,0% |
|                                    | munkáltatóm viselte                         | Count                                       | 69                                                                                                      | 43    | 38        | 150    |
|                                    |                                             | % within 18. Ki viselte a képzés költségét? | 46,0%                                                                                                   | 28,7% | 25,3%     | 100,0% |
| Total                              | Count                                       |                                             | 271                                                                                                     | 140   | 147       | 558    |
|                                    | % within 18. Ki viselte a képzés költségét? |                                             | 48,6%                                                                                                   | 25,1% | 26,3%     | 100,0% |

#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,734 <sup>a</sup> | 4  | ,603                              |
| Likelihood Ratio   | 2,748              | 4  | ,601                              |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 37,63.

## Hallgatói mintán

### 15. Ki viselte a képzés költségét? \* 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? Crosstabulation

|                                    |                                             |                                             | 11. Szándékozik-e pályázni igazgatói pozícióra? |       |           | Total  |
|------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                                    |                                             |                                             | igen                                            | nem   | nem tudja |        |
| 15. Ki viselte a képzés költségét? | én viseltem                                 | Count                                       | 77                                              | 30    | 44        | 151    |
|                                    |                                             | % within 15. Ki viselte a képzés költségét? | 51,0%                                           | 19,9% | 29,1%     | 100,0% |
|                                    | megosztott köztem és a munkáltatóm között   | Count                                       | 31                                              | 26    | 20        | 77     |
|                                    |                                             | % within 15. Ki viselte a képzés költségét? | 40,3%                                           | 33,8% | 26,0%     | 100,0% |
|                                    | munkáltatóm viselte                         | Count                                       | 18                                              | 10    | 7         | 35     |
|                                    |                                             | % within 15. Ki viselte a képzés költségét? | 51,4%                                           | 28,6% | 20,0%     | 100,0% |
| Total                              | Count                                       | 126                                         | 66                                              | 71    | 263       |        |
|                                    | % within 15. Ki viselte a képzés költségét? | 47,9%                                       | 25,1%                                           | 27,0% | 100,0%    |        |

### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,372 <sup>a</sup> | 4  | ,173                              |
| Likelihood Ratio   | 6,368              | 4  | ,173                              |
| N of Valid Cases   | 263                |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,78.

## 11. számú melléklet

A vezetőképzés értékelésének összefüggése a háttérváltozókkal (korcsoport, intézménytípus, vármegye, település típusa, fenntartó típusa, az intézmény mérete, nem, a képzést biztosító felsőoktatási intézmény) az igazgatói és a hallgatói mintán

### Igazgatói mintán

#### A korcsoporttal

##### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,541 <sup>a</sup> | 4  | ,110                                    |
| Likelihood Ratio   | 6,994              | 4  | ,136                                    |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                         |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,14.

#### Az intézménytípussal

##### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 20,561 <sup>a</sup> | 12 | ,057                                    |
| Likelihood Ratio   | 21,951              | 12 | ,038                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 3 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,80.

#### A vármegyével



## Crosstab

|                                                                                    |                        | 26. Összességében mennyire tartotta<br>megfelelőnek a vezetőképzést (gazdáltoi<br>tevékenységére történő felkészítés szempontjából)? |         |       | Total |        |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|--------|
|                                                                                    |                        | jó                                                                                                                                   | közepes | rossz |       |        |
| 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található: | Bács-Kiskun            | Count                                                                                                                                | 8       | 13    | 8     | 29     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 27,6%   | 44,8% | 27,6% | 100,0% |
|                                                                                    | Baranya                | Count                                                                                                                                | 3       | 9     | 5     | 17     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 17,6%   | 52,9% | 29,4% | 100,0% |
|                                                                                    | Békés                  | Count                                                                                                                                | 9       | 1     | 2     | 12     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 75,0%   | 8,3%  | 16,7% | 100,0% |
|                                                                                    | Borsod-Abaúj-Zemplén   | Count                                                                                                                                | 8       | 8     | 11    | 27     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 29,6%   | 29,6% | 40,7% | 100,0% |
|                                                                                    | Budapest               | Count                                                                                                                                | 24      | 29    | 26    | 79     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 30,4%   | 36,7% | 32,9% | 100,0% |
|                                                                                    | Csongrád-Csanád        | Count                                                                                                                                | 2       | 7     | 4     | 13     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 15,4%   | 53,8% | 30,8% | 100,0% |
|                                                                                    | Fejér                  | Count                                                                                                                                | 8       | 11    | 8     | 27     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 29,6%   | 40,7% | 29,6% | 100,0% |
|                                                                                    | Győr-Moson-Sopron      | Count                                                                                                                                | 6       | 11    | 5     | 22     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 27,3%   | 50,0% | 22,7% | 100,0% |
|                                                                                    | Hajdú-Bihar            | Count                                                                                                                                | 2       | 11    | 5     | 18     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 11,1%   | 61,1% | 27,8% | 100,0% |
|                                                                                    | Heves                  | Count                                                                                                                                | 9       | 11    | 4     | 24     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 37,5%   | 45,8% | 16,7% | 100,0% |
|                                                                                    | Jász-Nagykun-Szolnok   | Count                                                                                                                                | 7       | 4     | 5     | 16     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 43,8%   | 25,0% | 31,3% | 100,0% |
|                                                                                    | Komárom-Esztergom      | Count                                                                                                                                | 35      | 41    | 15    | 91     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 38,5%   | 45,1% | 16,5% | 100,0% |
|                                                                                    | Nógrád                 | Count                                                                                                                                | 6       | 10    | 0     | 16     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 37,5%   | 62,5% | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                    | Pest                   | Count                                                                                                                                | 25      | 25    | 19    | 69     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 36,2%   | 36,2% | 27,5% | 100,0% |
|                                                                                    | Somogy                 | Count                                                                                                                                | 10      | 6     | 5     | 21     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 47,6%   | 28,6% | 23,8% | 100,0% |
|                                                                                    | Szabolcs-Szatmár-Bereg | Count                                                                                                                                | 11      | 2     | 4     | 17     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 64,7%   | 11,8% | 23,5% | 100,0% |
|                                                                                    | Tolna                  | Count                                                                                                                                | 2       | 7     | 0     | 9      |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 22,2%   | 77,8% | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                    | Vas                    | Count                                                                                                                                | 1       | 8     | 3     | 12     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 8,3%    | 66,7% | 25,0% | 100,0% |
|                                                                                    | Veszprém               | Count                                                                                                                                | 3       | 11    | 10    | 24     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 12,5%   | 45,8% | 41,7% | 100,0% |
|                                                                                    | Zala                   | Count                                                                                                                                | 3       | 9     | 3     | 15     |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 20,0%   | 60,0% | 20,0% | 100,0% |
| Total                                                                              |                        | Count                                                                                                                                | 182     | 234   | 142   | 558    |
|                                                                                    |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (székhelye) található:                                          | 32,6%   | 41,9% | 25,4% | 100,0% |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 67,008 <sup>a</sup> | 38 | ,003                                    |
| Likelihood Ratio   | 75,169              | 38 | <,001                                   |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 16 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,29.

### A település típusával

### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,732 <sup>a</sup> | 8  | ,365                                    |
| Likelihood Ratio   | 8,942              | 8  | ,347                                    |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                         |

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,05.

### A fenntartó típusával

### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,287 <sup>a</sup> | 10 | ,601                                    |
| Likelihood Ratio   | 8,081              | 10 | ,621                                    |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                         |

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,27.

### Az intézmény méretével

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 17,528 <sup>a</sup> | 14 | ,229                                    |
| Likelihood Ratio   | 18,472              | 14 | ,186                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 6 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,05.

### A kitöltő nemével

#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,645 <sup>a</sup> | 2  | ,439                                    |
| Likelihood Ratio   | 1,647              | 2  | ,439                                    |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                         |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,97.

### A képzést biztosító felsőoktatási intézménnyel

#### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 43,040 <sup>a</sup> | 50 | ,747                                    |
| Likelihood Ratio   | 49,365              | 50 | ,499                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 60 cells (76,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

## Hallgatói mintán

### A korcsoporttal

#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 5,304 <sup>a</sup> | 4  | ,257                                    |
| Likelihood Ratio   | 5,465              | 4  | ,243                                    |
| N of Valid Cases   | 261                |    |                                         |

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,31.

### Az intézménytípussal

#### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 18,909 <sup>a</sup> | 16 | ,273                                    |
| Likelihood Ratio   | 22,119              | 16 | ,139                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 14 cells (51,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

### A vármegyével

| Crosstab                                                                                                       |                        |                                                                                                                         |                                                                                                                               |         |       |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|--------|
|                                                                                                                |                        |                                                                                                                         | 23. Összességében mennyire tartja megfelelőnek a vezetőképzést az igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából? |         |       | Total  |
|                                                                                                                |                        |                                                                                                                         | jó                                                                                                                            | közepes | rossz |        |
| 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | Bács-Kiskun            | Count                                                                                                                   | 14                                                                                                                            | 4       | 2     | 20     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 70,0%                                                                                                                         | 20,0%   | 10,0% | 100,0% |
|                                                                                                                | Baranya                | Count                                                                                                                   | 4                                                                                                                             | 4       | 0     | 8      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 50,0%                                                                                                                         | 50,0%   | 0,0%  | 100,0% |
| Békás                                                                                                          |                        | Count                                                                                                                   | 2                                                                                                                             | 0       | 0     | 2      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 100,0%                                                                                                                        | 0,0%    | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                                                | Borsod-Abaúj-Zemplén   | Count                                                                                                                   | 8                                                                                                                             | 4       | 2     | 14     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 57,1%                                                                                                                         | 28,6%   | 14,3% | 100,0% |
| Budapest                                                                                                       |                        | Count                                                                                                                   | 18                                                                                                                            | 14      | 4     | 36     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 50,0%                                                                                                                         | 38,9%   | 11,1% | 100,0% |
|                                                                                                                | Csongrád-Csanád        | Count                                                                                                                   | 1                                                                                                                             | 2       | 0     | 3      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 33,3%                                                                                                                         | 66,7%   | 0,0%  | 100,0% |
| Fejér                                                                                                          |                        | Count                                                                                                                   | 17                                                                                                                            | 4       | 1     | 22     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 77,3%                                                                                                                         | 18,2%   | 4,5%  | 100,0% |
|                                                                                                                | Győr-Ménfőcsanak       | Count                                                                                                                   | 15                                                                                                                            | 11      | 1     | 27     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 55,6%                                                                                                                         | 40,7%   | 3,7%  | 100,0% |
| Hajdú-Bihar                                                                                                    |                        | Count                                                                                                                   | 15                                                                                                                            | 3       | 0     | 18     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 83,3%                                                                                                                         | 16,7%   | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                                                | Heves                  | Count                                                                                                                   | 3                                                                                                                             | 0       | 0     | 3      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 100,0%                                                                                                                        | 0,0%    | 0,0%  | 100,0% |
| Jász-Nagykun-Szolnok                                                                                           |                        | Count                                                                                                                   | 7                                                                                                                             | 2       | 0     | 9      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 77,8%                                                                                                                         | 22,2%   | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                                                | Komárom-Esztergom      | Count                                                                                                                   | 0                                                                                                                             | 7       | 0     | 7      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 0,0%                                                                                                                          | 100,0%  | 0,0%  | 100,0% |
| Nógrád                                                                                                         |                        | Count                                                                                                                   | 2                                                                                                                             | 0       | 0     | 2      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 100,0%                                                                                                                        | 0,0%    | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                                                | Pest                   | Count                                                                                                                   | 14                                                                                                                            | 8       | 3     | 25     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 56,0%                                                                                                                         | 32,0%   | 12,0% | 100,0% |
| Somogy                                                                                                         |                        | Count                                                                                                                   | 3                                                                                                                             | 4       | 1     | 8      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 37,5%                                                                                                                         | 50,0%   | 12,5% | 100,0% |
|                                                                                                                | Szabolcs-Szatmár-Bereg | Count                                                                                                                   | 28                                                                                                                            | 5       | 0     | 33     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 84,8%                                                                                                                         | 15,2%   | 0,0%  | 100,0% |
| Tolna                                                                                                          |                        | Count                                                                                                                   | 3                                                                                                                             | 1       | 0     | 4      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 75,0%                                                                                                                         | 25,0%   | 0,0%  | 100,0% |
|                                                                                                                | Vas                    | Count                                                                                                                   | 8                                                                                                                             | 4       | 0     | 12     |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 66,7%                                                                                                                         | 33,3%   | 0,0%  | 100,0% |
| Veszprém                                                                                                       |                        | Count                                                                                                                   | 4                                                                                                                             | 0       | 1     | 5      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 80,0%                                                                                                                         | 0,0%    | 20,0% | 100,0% |
|                                                                                                                | Zala                   | Count                                                                                                                   | 3                                                                                                                             | 1       | 1     | 5      |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 60,0%                                                                                                                         | 20,0%   | 20,0% | 100,0% |
| Total                                                                                                          |                        | Count                                                                                                                   | 169                                                                                                                           | 78      | 16    | 263    |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 64,3%                                                                                                                         | 29,7%   | 6,1%  | 100,0% |
|                                                                                                                |                        | % within 2. A vármegye neve/a főváros megnevezése, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: |                                                                                                                               |         |       |        |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 55,371 <sup>a</sup> | 38 | ,034                                    |
| Likelihood Ratio   | 62,509              | 38 | ,007                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 41 cells (68,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

### A település típusával

#### Crosstab

23. Összességében mennyire tartja megfelelőnek a vezetőképzést az igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?

|                                                                                             |                                                  |                                                                                                      | jó    | közepes | rossz | Total  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|--------|
| 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | főváros                                          | Count                                                                                                | 17    | 14      | 5     | 36     |
|                                                                                             |                                                  | % within 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 47,2% | 38,9%   | 13,9% | 100,0% |
|                                                                                             | község - 5.000 főnél alacsonyabb lakosságszámmal | Count                                                                                                | 35    | 16      | 6     | 57     |
|                                                                                             |                                                  | % within 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 61,4% | 28,1%   | 10,5% | 100,0% |
|                                                                                             | község - 5.000 főnél magasabb lakosságszámmal    | Count                                                                                                | 6     | 0       | 1     | 7      |
|                                                                                             |                                                  | % within 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 85,7% | 0,0%    | 14,3% | 100,0% |
|                                                                                             | megyei jogú város                                | Count                                                                                                | 44    | 24      | 2     | 70     |
|                                                                                             |                                                  | % within 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 62,9% | 34,3%   | 2,9%  | 100,0% |
|                                                                                             | város                                            | Count                                                                                                | 67    | 24      | 2     | 93     |
|                                                                                             |                                                  | % within 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 72,0% | 25,8%   | 2,2%  | 100,0% |
|                                                                                             | Total                                            | Count                                                                                                | 169   | 78      | 16    | 263    |
|                                                                                             |                                                  | % within 3. A település típusa, ahol az intézmény (a feladatellátási hely, ahol dolgozik) található: | 64,3% | 29,7%   | 6,1%  | 100,0% |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 17,019 <sup>a</sup> | 8  | ,030                                    |
| Likelihood Ratio   | 18,654              | 8  | ,017                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

## A fenntartó típusával

### Crosstab

23. Összességében mennyire tartja megfelelőnek a vezetőképzést az igazgatói tevékenységére történő felkészítés szempontjából?

|                              |                                                                               | teljesítés szempontjából?             |         |       | Total  |        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------|-------|--------|--------|
|                              |                                                                               | jó                                    | közepes | rossz |        |        |
| 4. Az intézmény fenntartója: | egyéb állami szervezet (pl.: felsőoktatási intézmény, minisztérium, stb...)   | Count                                 | 23      | 12    | 0      | 35     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 65,7%   | 34,3% | 0,0%   | 100,0% |
|                              | egyház, egyházi jogi személy                                                  | Count                                 | 20      | 11    | 1      | 32     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 62,5%   | 34,4% | 3,1%   | 100,0% |
|                              | magánfenntartó (pl.: alapítvány, magánszemély, egyesület, kft., kht., stb...) | Count                                 | 5       | 11    | 1      | 17     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 29,4%   | 64,7% | 5,9%   | 100,0% |
|                              | nemzetiségi önkormányzat                                                      | Count                                 | 1       | 1     | 0      | 2      |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 50,0%   | 50,0% | 0,0%   | 100,0% |
|                              | tankerületi központ                                                           | Count                                 | 81      | 26    | 7      | 114    |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 71,1%   | 22,8% | 6,1%   | 100,0% |
|                              | települési önkormányzat                                                       | Count                                 | 39      | 17    | 7      | 63     |
|                              |                                                                               | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 61,9%   | 27,0% | 11,1%  | 100,0% |
| Total                        | Count                                                                         | 169                                   | 78      | 16    | 263    |        |
|                              | % within 4. Az intézmény fenntartója:                                         | 64,3%                                 | 29,7%   | 6,1%  | 100,0% |        |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 19,275 <sup>a</sup> | 10 | ,037                              |
| Likelihood Ratio   | 20,202              | 10 | ,027                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 7 cells (38,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

## Az intézmény méretével

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,863 <sup>a</sup> | 14 | ,697                              |
| Likelihood Ratio   | 15,457              | 14 | ,348                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 11 cells (45,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

A kitöltő nemével

**Chi-Square Tests**

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,499 <sup>a</sup> | 2  | ,473                                    |
| Likelihood Ratio   | 1,458              | 2  | ,482                                    |
| N of Valid Cases   | 263                |    |                                         |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,35.

A képzést biztosító felsőoktatási intézménnyel

**Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 22,224 <sup>a</sup> | 20 | ,329                                    |
| Likelihood Ratio   | 19,782              | 20 | ,472                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 29 cells (87,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.



## 12. számú melléklet

**A vezetőképzés módosítására vonatkozó javaslat összefüggése a háttérváltozókkal  
(korcsoport, intézménytípus, település típusa, fenntartó típusa, az intézmény  
mérete, a képzést biztosító felsőoktatási intézmény)**

**az igazgatói és a hallgatói mintán**

### **Igazgatói mintán**

A korcsoporttal

#### **Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,489 <sup>a</sup> | 6  | ,052                                    |
| Likelihood Ratio   | 12,553              | 6  | ,051                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,58.

Az intézménytípussal

# Crosstab

27. Elvégzése után javasolt volna-e bármilyen módosítást a képzésben, hogy a felkészítés összhangban legyen az akkor ellátandó vezetői tevékenységgel?

|                                                         |                                                                                            |                                                                  | igen  | nem   | nem tudja | Total  |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|--------|
| 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | alapfokú művészeti iskola                                                                  | Count                                                            | 13    | 6     | 6         | 25     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 52,0% | 24,0% | 24,0%     | 100,0% |
|                                                         | általános iskola                                                                           | Count                                                            | 69    | 53    | 44        | 166    |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 41,6% | 31,9% | 26,5%     | 100,0% |
|                                                         | gimnázium (szakgimnázium)                                                                  | Count                                                            | 31    | 9     | 10        | 50     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 62,0% | 18,0% | 20,0%     | 100,0% |
|                                                         | gyógypedagógiai intézmény - kizárólag sajátos nevelési igényű gyermekeket/tanulókat ellátó | Count                                                            | 6     | 8     | 7         | 21     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 28,6% | 38,1% | 33,3%     | 100,0% |
|                                                         | kollégium                                                                                  | Count                                                            | 2     | 9     | 0         | 11     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 18,2% | 81,8% | 0,0%      | 100,0% |
|                                                         | óvoda                                                                                      | Count                                                            | 104   | 73    | 55        | 232    |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 44,8% | 31,5% | 23,7%     | 100,0% |
|                                                         | többcélú köznevelési intézmény (pl.: általános iskola és gimnázium együtt)                 | Count                                                            | 24    | 13    | 16        | 53     |
|                                                         |                                                                                            | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot? | 45,3% | 24,5% | 30,2%     | 100,0% |
| Total                                                   | Count                                                                                      | 249                                                              | 171   | 138   | 558       |        |
|                                                         | % within 1. Milyen intézménytípusban lát el igazgatói feladatot?                           | 44,6%                                                            | 30,6% | 24,7% | 100,0%    |        |

## Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 25,270 <sup>a</sup> | 12 | ,014                              |
| Likelihood Ratio   | 25,744              | 12 | ,012                              |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                   |

a. 3 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,72.

### A településtípussal

#### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,752 <sup>a</sup> | 8  | ,879                                    |
| Likelihood Ratio   | 3,772              | 8  | ,877                                    |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                         |

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

### A fenntartó típusával

#### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,438 <sup>a</sup> | 10 | ,403                                    |
| Likelihood Ratio   | 10,352              | 10 | ,410                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,24.

### Az intézmény méretével

#### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 15,466 <sup>a</sup> | 14 | ,347                                    |
| Likelihood Ratio   | 15,028              | 14 | ,376                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 6 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

### A képzést biztosító felsőoktatási intézménnyel

#### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 58,868 <sup>a</sup> | 50 | ,183                                    |
| Likelihood Ratio   | 66,436              | 50 | ,060                                    |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                         |

a. 61 cells (78,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

### Hallgatói mintán

#### A korcsoporttal

##### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,836 <sup>a</sup> | 4  | ,305                                    |
| Likelihood Ratio   | 5,068              | 4  | ,280                                    |
| N of Valid Cases   | 261                |    |                                         |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,00.

#### Az intézmény típusával

##### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 22,098 <sup>a</sup> | 16 | ,140                                    |
| Likelihood Ratio   | 21,957              | 16 | ,145                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 13 cells (48,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

#### A település típusával

##### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,969 <sup>a</sup> | 8  | ,113                                    |
| Likelihood Ratio   | 12,384              | 8  | ,135                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

## A fenntartó típusával

### Crosstab

|                              |                                                                             |                                       | 24. Kellene-e valamin módosítani a képzésben, hogy az tartalmilag és módszertanilag megfelelő felkészítést nyújtson a vezetői tevékenység ellátására? |       |           | Total  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------|
|                              |                                                                             |                                       | igen                                                                                                                                                  | nem   | nem tudja |        |
| 4. Az intézmény fenntartója: | egyéb állami szervezet (pl.: felsőoktatási intézmény, minisztérium, stb...) | Count                                 | 6                                                                                                                                                     | 22    | 7         | 35     |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 17,1%                                                                                                                                                 | 62,9% | 20,0%     | 100,0% |
|                              | egyház, egyházi jogi személy                                                | Count                                 | 7                                                                                                                                                     | 18    | 7         | 32     |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 21,9%                                                                                                                                                 | 56,3% | 21,9%     | 100,0% |
|                              | magánfenntartó (pl.: alapítvány, magánszemély, egyesület, kft., stb...)     | Count                                 | 11                                                                                                                                                    | 5     | 1         | 17     |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 64,7%                                                                                                                                                 | 29,4% | 5,9%      | 100,0% |
|                              | nemzetiségi önkormányzat                                                    | Count                                 | 0                                                                                                                                                     | 1     | 1         | 2      |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 0,0%                                                                                                                                                  | 50,0% | 50,0%     | 100,0% |
|                              | tankerületi központ                                                         | Count                                 | 25                                                                                                                                                    | 63    | 26        | 114    |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 21,9%                                                                                                                                                 | 55,3% | 22,8%     | 100,0% |
|                              | települési önkormányzat                                                     | Count                                 | 9                                                                                                                                                     | 34    | 20        | 63     |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 14,3%                                                                                                                                                 | 54,0% | 31,7%     | 100,0% |
|                              | Total                                                                       | Count                                 | 58                                                                                                                                                    | 143   | 62        | 263    |
|                              |                                                                             | % within 4. Az intézmény fenntartója: | 22,1%                                                                                                                                                 | 54,4% | 23,6%     | 100,0% |

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 23,922 <sup>a</sup> | 10 | ,008                              |
| Likelihood Ratio   | 20,840              | 10 | ,022                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 5 cells (27,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

## Az intézmény méretével

### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,633 <sup>a</sup> | 14 | ,404                              |
| Likelihood Ratio   | 16,102              | 14 | ,307                              |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                   |

a. 8 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

A képzést biztosító felsőoktatási intézménnyel

**Chi-Square Tests**

|                    | Value               | df | Asymptotic<br>Significance<br>(2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 16,488 <sup>a</sup> | 20 | ,686                                    |
| Likelihood Ratio   | 17,174              | 20 | ,642                                    |
| N of Valid Cases   | 263                 |    |                                         |

a. 29 cells (87,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

### 13. számú melléklet

#### A vezetői ciklusok számának összefüggése a továbbképzéseken való részvétellel az igazgatói mintán

##### A vezetői ciklus száma és a további vezetői képzésen való részvétel összefüggése

| Crosstab                                                                                                 |                                                                                                                   |                                                                                                                   | 10. Hányadik igazgatói ciklusát tölti jelenleg? |       |       |       |      |      | Total  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|------|--------|
|                                                                                                          |                                                                                                                   |                                                                                                                   | 1,0                                             | 2,0   | 3,0   | 4,0   | 5,0  | 6,0  |        |
| 38. Ön részt vett-e a vezetőképzés elvégzését követően, további, kifejezetten vezetőknek szóló képzésen? | igen                                                                                                              | Count                                                                                                             | 88                                              | 86    | 60    | 34    | 20   | 20   | 308    |
|                                                                                                          |                                                                                                                   | % within 38. Ön részt vett-e a vezetőképzés elvégzését követően, további, kifejezetten vezetőknek szóló képzésen? | 28,6%                                           | 27,9% | 19,5% | 11,0% | 6,5% | 6,5% | 100,0% |
|                                                                                                          | nem                                                                                                               | Count                                                                                                             | 129                                             | 61    | 31    | 16    | 9    | 4    | 250    |
|                                                                                                          |                                                                                                                   | % within 38. Ön részt vett-e a vezetőképzés elvégzését követően, további, kifejezetten vezetőknek szóló képzésen? | 51,6%                                           | 24,4% | 12,4% | 6,4%  | 3,6% | 1,6% | 100,0% |
| Total                                                                                                    | Count                                                                                                             |                                                                                                                   | 217                                             | 147   | 91    | 50    | 29   | 24   | 558    |
|                                                                                                          | % within 38. Ön részt vett-e a vezetőképzés elvégzését követően, további, kifejezetten vezetőknek szóló képzésen? |                                                                                                                   | 38,9%                                           | 26,3% | 16,3% | 9,0%  | 5,2% | 4,3% | 100,0% |

#### Chi-Square Tests

|                    | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 36,929 <sup>a</sup> | 5  | <,001                             |
| Likelihood Ratio   | 37,982              | 5  | <,001                             |
| N of Valid Cases   | 558                 |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,75.

## A vezetői ciklus száma és az egyéb témájú továbbképzésen való részvétel összefüggése

**Crosstab**

|                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                                            | 10. Hányadik igazgatói ciklusát tölti jelenleg? |       |       |       |      |      | Total  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|------|--------|
|                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                                            | 1,0                                             | 2,0   | 3,0   | 4,0   | 5,0  | 6,0  |        |
| 43. Az elmúlt három évben részt vett-e (az eddig említett, kifejezetten vezetőknél szóló képzés (ek)en kívül) bármilyen képzésen? | igen                                                                                                                                       | Count                                                                                                                                      | 136                                             | 95    | 53    | 25    | 18   | 13   | 340    |
|                                                                                                                                   |                                                                                                                                            | % within 43. Az elmúlt három évben részt vett-e (az eddig említett, kifejezetten vezetőknél szóló képzés (ek)en kívül) bármilyen képzésen? | 40,0%                                           | 27,9% | 15,6% | 7,4%  | 5,3% | 3,8% | 100,0% |
|                                                                                                                                   | nem                                                                                                                                        | Count                                                                                                                                      | 81                                              | 52    | 38    | 25    | 11   | 11   | 218    |
|                                                                                                                                   |                                                                                                                                            | % within 43. Az elmúlt három évben részt vett-e (az eddig említett, kifejezetten vezetőknél szóló képzés (ek)en kívül) bármilyen képzésen? | 37,2%                                           | 23,9% | 17,4% | 11,5% | 5,0% | 5,0% | 100,0% |
| Total                                                                                                                             | Count                                                                                                                                      |                                                                                                                                            | 217                                             | 147   | 91    | 50    | 29   | 24   | 558    |
|                                                                                                                                   | % within 43. Az elmúlt három évben részt vett-e (az eddig említett, kifejezetten vezetőknél szóló képzés (ek)en kívül) bármilyen képzésen? |                                                                                                                                            | 38,9%                                           | 26,3% | 16,3% | 9,0%  | 5,2% | 4,3% | 100,0% |

### Chi-Square Tests

|                    | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|--------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,383 <sup>a</sup> | 5  | ,496                              |
| Likelihood Ratio   | 4,324              | 5  | ,504                              |
| N of Valid Cases   | 558                |    |                                   |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,38.



#### 14. számú melléklet

##### A vezetői témájú képzések tárgykörei előfordulási gyakoriság szerint

| A képzések témája                                                                                                                                 | A témák előfordulási aránya a válaszok között |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                                                   | db                                            | %           |
| <b>Vezetői feladatok ellátásához kapcsolódó képzések</b>                                                                                          |                                               |             |
| jog, jogalkalmazás, jogszabályi változások, munkajog, tanügyigazgatás, tanév eleji felkészítés                                                    | 86                                            | 18          |
| intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékelésre, a tanfelügyeleti ellenőrzésre, valamint a minősítéshez kapcsolódó feladatok ellátására | 67                                            | 14          |
| szervezetfejlesztés, változáskezelés<br>minőségirányítás/biztosítás, mérés-értékelés                                                              | 52                                            | 10,8        |
| gazdálkodás, pénzügy<br>költségvetési szervek vezetői részére szervezett ÁBPE továbbképzés                                                        | 24                                            | 5           |
| esélyegyenlőség                                                                                                                                   | 17                                            | 3,5         |
| pályázatírás, -kezelés; projektvezetés/menedzsment                                                                                                | 16                                            | 3,3         |
| alap/szabályozó/intézményi dokumentumok készítése, felülvizsgálata                                                                                | 11                                            | 2,3         |
| informatikai-adminisztratív felületek használata                                                                                                  | 7                                             | 1,4         |
| tanterv-, tartalomfejlesztés                                                                                                                      | 5                                             | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                   | <b>285</b>                                    | <b>59,3</b> |
| <b>Vezetői kompetenciákhoz (képességekhez, képességekhez) kapcsolódó képzések</b>                                                                 |                                               |             |
| vezetőfejlesztés/tréning/köznevelési mestervezető képzés                                                                                          | 47                                            | 10          |
| kommunikáció                                                                                                                                      | 24                                            | 5           |
| konfliktuskezelés                                                                                                                                 | 23                                            | 5           |
| pszichológia, mentálhigiéné, személyiségfejlesztés, kiégés                                                                                        | 17                                            | 3,5         |
| innovatív vezető, intézményi innováció                                                                                                            | 10                                            | 2           |
| stratégiai szemlélet, döntéshozatali képesség                                                                                                     | 7                                             | 1,4         |
| coach szemlélet                                                                                                                                   | 7                                             | 1,4         |
| csapatépítés                                                                                                                                      | 6                                             | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                   | <b>141</b>                                    | <b>29,3</b> |
| <b>Vezetői képzéshez nem illeszkedő, illetve alacsony gyakorisággal előforduló témák</b>                                                          |                                               |             |
| neveléstudomány MA képzés                                                                                                                         | 5                                             |             |
| adminisztráció                                                                                                                                    | 4                                             |             |
| motiválás                                                                                                                                         | 4                                             |             |
| fenntarthatóság                                                                                                                                   | 3                                             |             |
| KAP                                                                                                                                               | 3                                             |             |
| időgazdálkodás                                                                                                                                    | 3                                             |             |
| marketing                                                                                                                                         | 3                                             |             |
| gyermekvédelem                                                                                                                                    | 3                                             |             |
| auditálás                                                                                                                                         | 3                                             |             |
| szakképzés                                                                                                                                        | 2                                             |             |
| személyügy                                                                                                                                        | 2                                             |             |
| tanulásszervezés                                                                                                                                  | 2                                             |             |
| GDPR                                                                                                                                              | 2                                             |             |
| vezetéselmélet                                                                                                                                    | 2                                             |             |
| TIOK                                                                                                                                              | 1                                             |             |

|                            |           |             |
|----------------------------|-----------|-------------|
| játékosítás                | 1         |             |
| intézményvezetői feladatok | 1         |             |
| tantárgyfelosztás          | 1         |             |
| munkavédelem               | 1         |             |
| aktuális napi kérdések     | 1         |             |
| tanulói jogviszony         | 1         |             |
| kapcsolatépítés            | 1         |             |
| mediátor képzés            | 1         |             |
| kollégiumi foglalkozások   | 1         |             |
| esetmegbeszélés            | 1         |             |
| kockázatelemzés            | 1         |             |
| etika                      | 1         |             |
| „Z” generáció              | 1         |             |
| <b>Összesen</b>            | <b>55</b> | <b>11,4</b> |

## 15. számú melléklet

### Az egyéb témájú képzések tárgykörei

| A képzések témája                                                                                                                                                                                                                                                                                         | A témák előfordulási aránya a válaszok között |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | db                                            | %          |
| módszertani és szakmai (szaktárgyi) továbbképzés                                                                                                                                                                                                                                                          | 100                                           | 21,6       |
| digitális kompetencia, informatika, robotika, digitális tanulási módszerek                                                                                                                                                                                                                                | 79                                            | 17         |
| esélyegyenlőséggel és a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos képzések<br>(sajátos nevelési igény, hátrányos helyzet, beilleszkedési és magatartási nehézségek, lemorzsolódás, fejlesztés, gyógypedagógia, esélyteremtés, antiszegregáció, együttnevelés, érzékenyítés, IPR, tehetséggondozás) | 75                                            | 16         |
| pszichológia, mentálhigiéne, buylling, lelki harmónia, pszichés zavarok, érzelmi intelligencia, identitás-fejlesztés, boldogságóra program, agressziókezelés, önvédelem                                                                                                                                   | 31                                            | 7          |
| diabétesz képzés                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25                                            | 5          |
| mozgással, testneveléssel kapcsolatos továbbképzések                                                                                                                                                                                                                                                      | 25                                            | 5          |
| fenntarthatóság (környezeti nevelés, környezettudatosság)                                                                                                                                                                                                                                                 | 21                                            | 4,5        |
| mérés-értékelés                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 18                                            | 3,9        |
| KAP, KIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 16                                            | 3,5        |
| tanulásmódszertan, tanulási motiváció                                                                                                                                                                                                                                                                     | 12                                            | 2,5        |
| mese, játék                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 11                                            | 2,5        |
| mentor, mentortanár                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7                                             | 2          |
| gyermek és ifjúságvédelem, családi életre nevelés                                                                                                                                                                                                                                                         | 7                                             | 2          |
| iskolaelőkészítés, iskola-óvoda átmenet                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6                                             | 1,5        |
| pályaorientáció, pályaválasztás                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5                                             | 1          |
| tréner, mediátor                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                                             | 1          |
| neveléstudomány, neveléstudomány                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                                             | 1          |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>448</b>                                    | <b>97%</b> |
| <b>Alacsony gyakorisággal előforduló témák</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |            |
| munkavédelem, biztonság                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3                                             |            |
| GDPR                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1                                             |            |
| intézmény-család kapcsolata                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1                                             |            |
| kora gyermekkor                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                             |            |
| közösségfejlesztés                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1                                             |            |
| epipen használat                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1                                             |            |
| állampolgári kompetenciák fejlesztése                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1                                             |            |
| KRÉTA használat                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                             |            |
| szociális készségek, képességek                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                                             |            |
| hagyományörzés                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1                                             |            |
| ERASMUS programok                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                             |            |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>13</b>                                     | <b>3%</b>  |

16. számú melléklet

A vezetői továbbképzés témájára vonatkozó igazgatói javaslatok

| A képzések témája                                                                                                                       | A témák előfordulási aránya a válaszok között |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                                         | db                                            | %           |
| <b>Ismeretekhez kapcsolódó témajavaslatok</b>                                                                                           |                                               |             |
| jog, jogértelmezés, jogalkalmazás, jogszabályi változások, munkajog, tanügyigazgatás                                                    | 263                                           | 24,5        |
| intézményfenntartás, oktatásirányítás, intézményátszervezés                                                                             |                                               |             |
| szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra, változáskezelés                                                                                | 122                                           | 11,4        |
| minőségbiztosítás, mérés-értékelés                                                                                                      |                                               |             |
| humán erőforrás gazdálkodás, személyügy, munkaügy, teljesítményértékelés                                                                | 60                                            | 5,6         |
| gazdálkodás, pénzügy, költségvetés                                                                                                      | 49                                            | 4,5         |
| intézményi dokumentumok, szabályzatok készítése, aktualizálása                                                                          | 36                                            | 3,3         |
| esélyegyenlőség biztosítása, kiemelt figyelmet érdemlő gyermekek, tanulók nevelése, oktatása                                            | 20                                            | 2           |
| integritás, reziliencia, lemorzsolódás, tehetséggondozás, gyermek és ifjúságvédelem                                                     |                                               |             |
| PR, marketing, kapcsolatépítés                                                                                                          | 20                                            | 2           |
| informatika, digitális felületek, informatikai rendszerek kezelése                                                                      | 15                                            | 1,4         |
| pedagógus életpálya, minősítés, tanfelügyelet, önértékelés, külső-belső ellenőrzések                                                    | 15                                            | 1,4         |
| pályázatírás, projektmenedzsment                                                                                                        | 12                                            | 1           |
| adminisztráció, Kréta, tanügyi dokumentumok vezetése                                                                                    | 12                                            | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                         | <b>624</b>                                    | <b>58,1</b> |
| <b>Jártasságokhoz (képességekhez, képességekhez) kapcsolódó témajavaslatok</b>                                                          |                                               |             |
| konfliktuskezelés                                                                                                                       | 78                                            | 7,3         |
| pszichológia, mentálhigiéné, érzelmi intelligencia, önfejlesztés, személyiségfejlesztés, önismeret, önértékelés, kiégés, stresszkezelés | 69                                            | 6,4         |
| kommunikáció                                                                                                                            | 67                                            | 6,3         |
| motiválás, coach szemlélet, mentorálás, tanácsadás                                                                                      | 55                                            | 5           |
| vezetői készségek, képességek, stílus, személyiség, menedzsment szemléletű vezetés                                                      | 46                                            | 4,3         |
| innovatív vezető, intézményi innováció                                                                                                  | 25                                            | 2,3         |
| stratégiai gondolkodás, stratégiai szemlélet                                                                                            | 19                                            | 1,8         |
| csapatépítés                                                                                                                            | 19                                            | 1,8         |
| időgazdálkodás                                                                                                                          | 11                                            | 1           |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                         | <b>389</b>                                    | <b>36,2</b> |
| <b>Nem értelmezhető, illetve alacsony gyakorisággal előforduló témajavaslatok</b>                                                       |                                               |             |
| pedagógiai módszertan, neveléstudomány, korszerű pedagógiai ismeretek, pedagógiai elméleti ismeretek                                    | 7                                             |             |
| kockázatelemzés                                                                                                                         | 1                                             |             |
| óvodavezetés                                                                                                                            | 1                                             |             |
| szakképzés                                                                                                                              | 1                                             |             |
| AMI                                                                                                                                     | 1                                             |             |
| nemzetiségi téma                                                                                                                        | 1                                             |             |
| intézménytípusok specifikumai                                                                                                           | 1                                             |             |

|                                                                                                                                                         |           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| adatvédelem                                                                                                                                             | 1         |            |
| mobilitás                                                                                                                                               | 1         |            |
| érdekérvényesítés, érdekvédelem                                                                                                                         | 2         |            |
| üzemeltetés                                                                                                                                             | 2         |            |
| delegálás                                                                                                                                               | 3         |            |
| tudásmegosztás, tudásmegújítás                                                                                                                          | 3         |            |
| tapasztalatcsere, esetmegbeszélés, esettanulmány, problémamegoldás,<br>vezetők konzultációja, szituációs játékok, jó gyakorlatok megosztása,<br>tréning | 36        |            |
| <b>Összesen</b>                                                                                                                                         | <b>61</b> | <b>5,7</b> |