

INTÉZMÉNYVEZETŐI PROBLÉMATÍPUSOK PEDAGÓGUS SZEMMEL

MANAGERIAL PROBLEMS IN PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS FROM TEACHERS' POINT OF VIEW

BOCSI VERONIKA főiskolai docens

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

KOZÁK ANITA főiskolai docens

Eszterházy Károly Egyetem Gazdaságtudományi Intézet

MÓRÉ MARIANN egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

Abstract

The Act CXC. of 2011 on National Public Education has changed many things in the system of education, which means the heads of educational institutions' terms of reference and functions has affected, too. The requirements of appointment have changed, the opportunities of independent decisions have decreased, the power of leaders has limited and there is no chance for having their own finances. We suppose that the written act has practical effects in leadership. Our quantitative research was based on questionnaire-based interviews, the basic statistical population of our research consists of close to 1000 individual examinations. The goal of this article is to describe the managerial problems and difficulties in this new situation.

1. Törvények és rendeletek

A gyermekek szocializációs színtereként is tekinthető intézmények szervezeti kereteinek meghatározása, belső tartalmi kérdései, a vezetők kiválasztása és jogosítványai, a pedagógusok munkakörülményeinek formálása elsősorban politikai jellegű kérdése volt Magyarország XX. századi oktatástörténetének és ez így maradt napjainkra is. A rendszerváltást követő első oktatási törvény az 1993. évi LXXIX. törvény (II) közoktatási feladatok alatt az óvodai nevelést, iskolai oktatást és nevelést, gyógypedagógiai nevelést, valamint a kollégiumi nevelést értette. A törvényt többször is módosították, de szerkezeti/szervezeti ügyekben nem történt változás közel húsz évig. A szakmai közélet által vitathatónak tekintett egyeztetések után az intézményrendszert a 2011. évi CXC. köznevelési törvény (I2) már rendszerszinten is átalakította. Az 1993. évi LXXIX. törvény közoktatásról, a 2011. évi CXC. törvény köznevelésről szól, jelezve ezzel a két törvény szemlélete közötti lényeges eltérést. Magyarország Alaptörvénye (I3) 31. cikke szerint a helyi közügyek gyakorlása, a helyi közszolgáltatások biztosítása az önkormányzatok kiemelkedő kötelezettsége, amelyek közül az óvodai nevelés és a közoktatás biztosítása 2013. január 1-jéig valamennyi önkormányzat feladata volt. A CXC. törvény értelmében 2013-tól az óvodák kivételével valamennyi oktatás-nevelési intézmény kikerült az önkormányzatok irányítása alól, - ezzel a helyi közügyek köréből -, az állam és az önkormányzat között pedig olyan feladatmegosztás jött létre, amely szétválasztotta a fenntartói és üzemeltetési jogokat. Az állam közhatalmi, fenntartói és intézményi funkciókat lát el, a fenntartói joga-

kat a Klebersberg Intézményfenntartó Központon (KLIK) keresztül gyakorolja, ide kerültek az intézményi és intézményvezetési jogosítványok. Az állam a KLIK létrejöttével 198 tankerületbe szervezte az intézményeket, amelyek felett a Központ irányítói és ellenőrzői feladatokat is ellát. A Központ dönt az alkalmazottak kinevezéséről, felmentéséről, a belső szervezeti átalakításról. Az iskolák elveszítették jogi személyiségüket, a hivatal részévé váltak, az addigi tulajdonos önkormányzatok már csak működtetési feladatokat látnak el. Az intézményeknek a törvény értelmében nincs költségvetése. A pedagógusok foglalkoztatásának feltételeit kormányrendelet szabályozza (14), amely rögzíti a minősítés rendszerét, a bérezést és a munkaidőt.

A KLIK működése többszörösen okozott zavart az intézmények életében, amely 2015 végén pedagógustüntetések formájában került nyilvánosságra. A kormány egyeztetéseket kezdeményezett, amelyre a pedagógus szakszervezeteket és az általa illetékesnek gondolt szervezeteket hívta meg. A találkozók eredményeként 2016 júniusában az Országgyűlés módosította a köznevelési törvényt, amelynek értelmében 2017. január 1-jével megszűnt a működtetői jogállás, az önkormányzatok a jövőben már semmilyen szerepet nem töltenek be az iskolák életében, a fenntartói feladatokat teljes egészében az állam látja el. Az intézményvezetők jogköre némileg bővül, az alkalmazottak kinevezése és felmentése ügyében az igazgató javaslattal élhet a fenntartó felé. A KLIK a korábbi formájában megszűnt, ötvenhat tankerület jött létre, amelyeknek a tevékenységét egy oktatási központ koordinálja. A vezetői jogosítványok köre lényegében nem változott.

2. Vezetéstudományi megközelítések és gyakorlati érvényesülésük az intézményekben

A vezetéstudomány a vezetői feladatok meghatározásával, differenciálásával foglalkozik, irodalma rendkívül szerteágazó és gazdag. A klasszikus vezetéstudományi irányzatok részletezése helyett a tanulmányban áttekintjük azokat a modern kori megközelítéseket, amelyek segítenek abban, hogy megértsük az intézményvezetés sajátosságait. Írásunkban a vezetési funkciókra koncentrálunk, keressük azokat a csatlakozási pontokat, amelyek a szervezeti és intézményi szinten egyaránt érvényesek. Kutatásunk szempontjából lényegesnek tekintjük a kompetencia alapú megközelítést, amely az utóbbi két évtizedben vált uralkodó trenddé. A fejezetben bemutatjuk az európai gyakorlatban létező korszerű iskolavezetési megközelítést, és összevetjük a hazai jogszabályi környezetből származó gyakorlatokkal.

Az OECD 2000-ben az iskolavezetés és oktatásirányítás témáját választotta elemzése központi témaként (OECD 2001), és áttekintette azokat a folyamatokat, amelyek a politika és a tudomány oldaláról érintették az intézményeket. A tanulmány megállapítja, hogy a legtöbb ország egyre több döntéshozatali jogkört biztosít az iskoláknak, és ezzel a vezetőknél. Ennek egyik következménye, hogy a döntések meghozatalába egyre több szervezet működik közre, szereplőkké válnak a szülők, a tanári szervezetek, a külső partnerek. Vezetői szerepként a tanulmány a hatékony problémamegoldást és szakmai fejlesztést emeli ki, de kiemelt jelentőséget tulajdonít az együttműködésnek is. A tudományos megközelítéseket elemezve azt mondhatjuk, hogy elkülönül az európai arisztokratikus preformizmusnak nevezett gondolkodásmód az amerikai funkcionális demokratizmus megközelítéstől. A preformizmus szerint az egyén belső tényezői, tulajdonságai és öröklött tényezői a meghatározóak, a vezetés nem tanulható, arra születni kell. Az amerikai szemléletmód tükrözi a tulajdonosi és vezetői feladatok szétválasztását, a vezetés professzionaliz-

musát fogadja el. Bakacsi (1999), megközelítése szerint a vezetés szakma, tudomány és művészet. Szakmaként tekintve a vezetésre elmondható, hogy a tevékenység jellemző fogásai, módszerei, szabályai elsajátíthatóak, megtanulhatóak, a vezetői készségek a tanulás folyamatában fejleszthetőek. A vezetés tudományos jellege az elmúlt száz év kutatói megközelítéseire és interdiszciplináris jellegére utal, amely a gyakorlati tapasztalatok rendszerezett áttekintésén alapul. A vezetés művészeti jellege tükrözi azt a szemléletet, amely szerint minden vezető a saját személyiségének, tehetségének és képességeinek megfelelően alkalmazza a vezetői szakmai fogásokat és a tudomány eredményeit. A vezetés szakmaként elfogadó megközelítés tükröződik a 2011. évi CXCV. törvény 67. §-ban, amely az intézményvezetői megbízás feltételeit rögzíti. A törvény elfogadja, hogy a vezetés szakma, amelynek vannak tanulható elemei, a vezetői megbízás feltételeként rögzíti, hogy a pályázónak rendelkeznie kell a közoktatás-vezető pedagógus szakvizsga végzettséggel, amely felsőoktatási intézmények által szervezett, két éves posztgraduális képzés elvégzésével szerezhető meg. Rókusfalvy (2006) az intézményi vezetés pedagógia hátterére hívja fel a figyelmet azzal, hogy a vezetés ökoszisztémáját helyezi középpontba, kiemelve, hogy az igazgatói munkának nincs olyan apró részkérdése, amely ne érintené az egész rendszert. A szerző szerint, ahogyan a pedagógiai hatásra, úgy az intézményvezetésre is érvényes a helyzet és a szervezet konkrétságának a törvénye. Bush (2011) az iskolai vezetői munka egyik legnagyobb nehézségének tünteti fel azt, hogy a nevelési intézmények világában nagyon nehéz definiálni a célokat, és szinte lehetetlen felmérni, hogy a célok elérését. A szerző szerint a sikeresség világosan megfogalmazott rendszerének hiányában a vezetőnek komoly nehézség módszereket és eszközök alkalmazása, amelyek a fejlődést biztosítják. Az igazgatói szerepkör hazai változásait elemezve Balázs (1998) arra hívja fel a figyelmet, hogy az a rendszerváltást követően az intézményvezetőknek nemcsak újfajta menedzseri képességeket kellett elsajátítaniuk, hanem egyfajta iskolapolitikát és filozófiát is ki kellett alakítaniuk a sikeres működéshez. Lényegében ezt igazolja a „Jelentés a magyar közoktatásról” szülő dokumentum is (Dobos et. al 2010), amely szerint a vizsgált időszakban az vezetők legfontosabb feladata intézményük versenyképességének biztosítása.

A vezetéssel foglalkozó szakirodalmak kezdetben a vezetői szerepre koncentráltak, egy új megközelítés azonban már a vezetői kompetenciák meghatározására fókuszál. A kompetencia irodalom klasszikusa Boyatzis (2003) mutatta be az összefüggéseket a vezetési funkciók, a vezetési feladatok, a kompetenciák és a szerepek között. A szerző szerint a kompetencia az egyén olyan jellemzője, amely a hatékony és/vagy kiváló munkateljesítést eredményez. A kompetenciák jelentőségére hívja fel a figyelmet Gergely-Pierog (2016), akik szerint a vezetővel szemben támasztott elvárt tulajdonságok és a kompetenciák között összefüggés fedezhető fel. Gyakorlati oldalról tekintve a kompetencia fogalmára nem hagyhatjuk figyelmen kívül az Európai Bizottság által kiadott az egész életen át tartó tanulást előtérbe helyező Fehér könyv (15) útmutatásait, amely az eltérő munkavállalói szinteken előre vetíti a szükséges kompetenciák meghatározásait. Az iránymutatás eredménye a Közép-Európai Kompetencia Keretrendszer Iskolavezetőknek (I6) címmel készült nemzetközi iskolafejlesztést szolgáló kiadvány. A megfogalmazott keretrendszer rávilágít az iskolavezetői szerep bonyolultságára azzal, hogy a vezetéshez hozzárendeli a tanulást a tanítást, a változást, az önmagunk, mások és az intézmény irányítása feladatköröket. A keretrendszer kompetenciaként tekint a tudásra, a képességre és az attitűd egységére, s az előzőekben a vezetéshez rendelt feladatkörök mindegyikéhez megadja a szükséges kompetenciaelemek leírását. Ez a megközelítés az önállóan gondolkodó és dolgozó igazgató képét vetíti elé, akinek feladatai:

- a tanulás és tanítás operatív és stratégiai irányítása, amelyhez támogató környezetet hoz létre, és biztosítja a szükséges erőforrásokat,
- a változás operatív és stratégiai irányítása, amelyhez jövőképet alakít ki, aminek a megvalósításához stratégiát alkot,
- önmaga operatív és stratégiai irányítása, amelyhez fenntartja a professzionális munkavégzés iránti motivációját,
- mások operatív és stratégiai irányítása, amelyhez nélkülözhetetlennek tartja a humán erőforrás-fejlesztés ismereteit,
- az intézmény operatív és stratégiai irányítása, amelyhez a hatékonyságot és az eredményességet tekinti elsődlegesnek.

A hazai jogalkotásban nyoma sincs annak, hogy egy intézményvezetőtől ezeknek a feladatoknak a megoldását várnák el. A vezetők feladatait a köznevelési törvény 69. §-a rögzíti. A törvény értelmében az igazgató felel a szakszerű és törvényes működésért, de nincs gazdálkodási lehetősége, nem köthet semmilyen megállapodást, olyan szakmai kérdésekben nincs hatásköre, amelynek pénzügyi vonzata lenne. Az intézmény vezetője a napi munka megszervezésének kérdésében látszólagos önállósággal rendelkezik, de az önálló gazdálkodás hiányában a helyettesítést vagy a plusz munkát is csak a fenntartó jóváhagyásával rendelheti el. Nincs lehetősége stratégiai kérdéseken gondolkodni, a változás menedzselése nem tartozik a feladatkörébe, a humán erőforrás fejlesztés kérdésében legfeljebb javaslattevői joga van.

Bácsné és mtsai (2015) szerint a vezetés legfontosabb feladata a döntés. Meghatározásuk szerint vezető az, aki dönt, és rendelkezik a döntése racionalizálásához szükséges kompetenciákkal, irányítja és megvalósítja annak folyamatát. Az alapvető vezetői feladatok logikai sorrendje a szerzők szerint:

- kommunikáció
- információszerezés
- tervezés
- döntés
- döntésvégrehajtás
- szervezés
- ellenőrzés

Ez a megközelítés erősen hangsúlyozza a döntés jelentőségét, e jognak a gyakorlása nélkül a szerzők nem tekintik vezetőnek a szervezetet irányító személyt. A hatályos köznevelési törvény 69. § c pontjának megfogalmazása szerint az intézményvezető dönt minden olyan működéssel kapcsolatos ügyben, amelyet jogszabály nem utal más hatáskörébe. Az értelmező rendelkezések szerint az intézményekben egyes kérdésekben (házi rend, SZMSZ, továbbképzési programok, pedagógiai program, munkaterv) döntési joga nevelőtestületnek van, az igazgató a szervezetet érintő fontos kérdésekben (személyi és gazdasági ügyek) a fenntartói jogokat gyakorló szervezet felé legfeljebb csak döntés-előkészítő tevékenységet folytathat. A döntési jogoknak ilyen módon történő korlátozása komoly hatással bír a vezető befolyásolási lehetőségére. A szabályozók ilyen mértékű döntéskorlátozó hatása ellenére az általunk végzett fókuszcsoporthoz interjúk eredményei azt mutatják, hogy a napi gyakorlatban a pedagógusok továbbra is irányítást, vezetést, döntéseket várnak el az intézményvezetőtől. Mezei (2010) szerint a vezetés fontos kérdése a hatalom, amelyre az intézmények esetében sem lehet tabuként tekinteni, mert az olyan eszköz, amellyel képesek vagyunk egy másik személyt rábírnunk arra, hogy tegye meg azt, amit kí-

vánunk tőle. A hatalom forrásai az intézményvezetők esetében: pozícióból eredő hatalom, személyiségből eredő hatalom, tudásból eredő hatalom, befolyásból eredő hatalom. A köznevelési törvény a pozícióból eredő hatalom esetében korlátozással él azzal, hogy a kinevezési okmányban, a vezető munkaköri leírásában megvonja az igazgatótól az erőforrásokkal való gazdálkodás jogi lehetőségét.

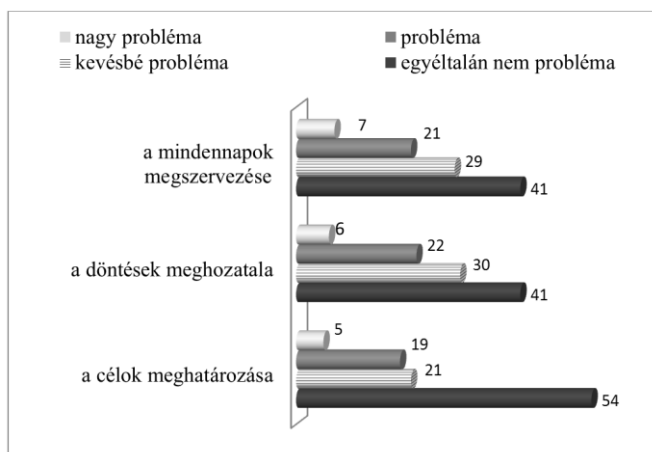
3. Kutatási eredmények

A vezetéselméleti szakirodalmak és a 2011. évi CXC. törvény ismeretében végeztünk kutatást az Észak-alföldi Régió köznevelési intézményeiben. Kérdőíves kutatásunkat megelőzően fókuszcsoporthoz vizsgálatot végeztünk a problémák beazonosítása végett. Kérdőívünk összeállításakor figyelembe vettük Balázs (1998), Juhász (2016) és Újhelyi (2015) vizsgálati eredményeit. Kutatásunkban a demográfiai jellemzőkön túl hét témakörben foglalkoztunk meg kérdésekkel: munkaérték, az intézmény légköre, az alkalmazkodáshoz fűződő viszony, az intézményvezetők kívánatos és valóságos tulajdonságai, vezetői problémák, nevelőtestületi légkör, elkötelezettség. Jelen kutatásban a vezetői problémákkal összefüggő vizsgálati eredményeket mutatjuk be. A témakör tíz választási lehetőséget kínált fel, amelyeknek beazonosításában a fókuszcsoporthoz interjúk eredményeire, és a korábban már hivatkozott kutatásokra hagyatkoztunk. A kérdőív kérdéseinek meghatározásakor a fókuszcsoporthoz kapott eredményekre támaszkodtunk, olyan problémátípusokat választottunk, amelyeket a pedagógusok vetettek fel, olyan kompetenciákra kérdeztünk rá, amelyeket a pedagógusok a vezetői pályázatok véleményezése során figyelembe vesznek. A válaszolók a 4 fokozatú Likert skálán értékelték, amelyben az 1 jelentése: egyáltalán nem probléma, 4 jelentése: nagyon nagy probléma. A 4 fokozatú skála választásával kívántuk elkerülni azt, hogy a válaszolók egy középértékkel a nem tudom megítélni típusú lehetőséget jelöljék meg. A kérdéskör választási lehetőségei: a célok meghatározása, a döntések meghozatala, az intézmény mindennapi életének megszervezése, az intézményi fegyelem, pénzügyi kérdések, az épület állapota, az adminisztráció megszervezése, az intézményről a közvéleményben kialakított kép, együttműködés helyi szervezetekkel, az intézmény ellátottsága. Kutatásunkban 824 helyesen kitöltött kérdőív adatait dolgoztuk fel az SPSS statisztikai rendszerrel. Kutatásunkat nem tekintjük reprezentatívnak, az eredmények a válaszolók által meghatározott demográfiai és intézményi jellemzők mentén értelmezhetőek. A válaszolók közül 310 fő óvodában, 365 fő általános iskolában, 149 fő középfokú intézményben pedagógus. Lakóhely szerinti megoszlás szerint: megyeszékhelyen él 149 fő, más városban él 411 fő, falun él 264 fő. A 14 választható lehetőséget a kiértékeléskor három csoportba rendeztük:

- Hagyományos vezetői feladatok: a mindennapok megszervezése, a döntések meghozatala, a célok meghatározása.
- Külső kapcsolatok: együttműködés helyi szervezetekkel, az intézményről a közvéleményben kialakított kép.
- Dologi feladatok: felszereltség, az épület állapota, adminisztráció, pénzügyi kérdések.

Tanulmányunkban a csoportosításoknak megfelelően értékeltük a válaszokat. Az 1. diagram a válaszolók százalékában azt mutatja be, hogy a pedagógusok szerint a hagyományos vezetői feladatok végrehajtása mekkora problémát jelent intézményük vezetőjének.

1. diagram: Hagyományos vezetői feladatok probléma megítélése (%)
1. diagram: Problems of traditional manager tasks

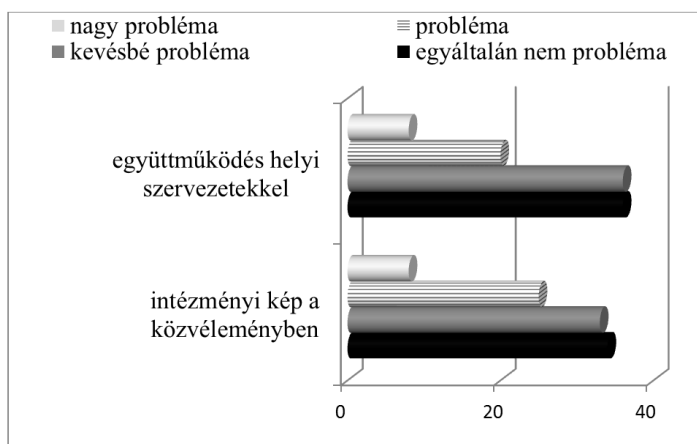


Forrás: saját kutatás

A válaszolók közel fele az általunk hagyományos vezetői feladatként beazonosított válszlehetőségek közül valamennyit problémamentesként azonosították be, de közel harmaduk valamilyen szintű problémaként éli meg a mindennapok megszervezését, a célok meghatározását és a döntések meghozatalát. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül ezeknek a válaszolóknak a véleményét, hiszen a több mint 800 megkérdezett pedagógus közül 230 fő úgy végzi a munkáját, hogy közben azt éli meg: vezetője számára a mindennapok munkájának megszervezése nem megy zökkenőmentesen, a döntések meghozatala problémát jelent, ami a szakirodalom ismeretében a munka minőségét is befolyásolhatja.

A mai kor intézményeire erős hatást gyakorol a környezet, a külső megítélés befolyással bírhat a gyereklétszámra, a pénzügyi kiegészítő források megteremtésére. A 2. diagram azt mutatja be, hogy a megkérdezettek szerint a vezetők számára mekkora problémát jelent a külső kapcsolatok ápolása, kezelése.

2. diagram: Külső kapcsolatok (%)
2. diagram: External links

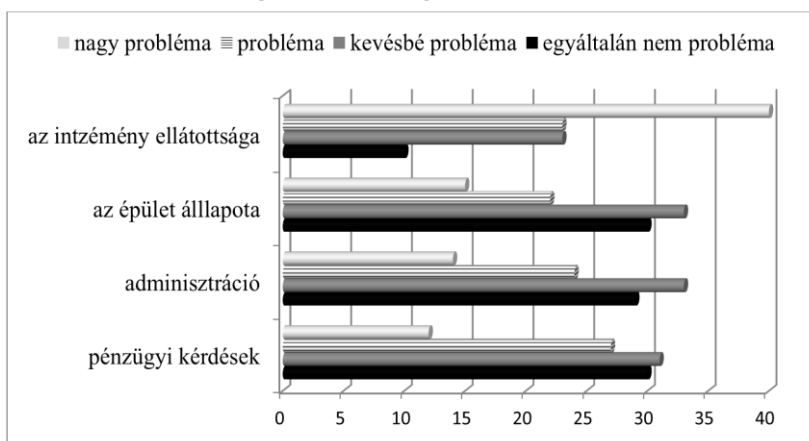


Forrás: saját kutatás

A válaszadók szerint a külső kapcsolatok megszervezése nem jelent komoly problémát az intézményvezetőknek. A helyi szervekkel való együttműködés a megkérdezett pedagógusok 28%-a szerint jelent valamilyen szintű nehézséget a vezetőknek. A válaszolók 33%-a úgy ítéli meg, hogy vezetőjének nehézséget okoz az, ahogyan az intézményéről a helyi közvélemény vélekedik.

Harmadik kérdéscsoportunk a dologi tevékenységekkel összefüggő vezetői problémákat azonosította be. A 3. diagram bemutatja, hogy a válaszolók hány százaléka szerint jelent nehézséget az igazgatóknak ez a kérdéskör. A diagram csak az általános iskolai és középiskolai tanárok válaszait tartalmazza, mert az általuk képviselt intézmények esetében van eltérés a fenntartói és üzemeltetői feladatok gyakorlója között.

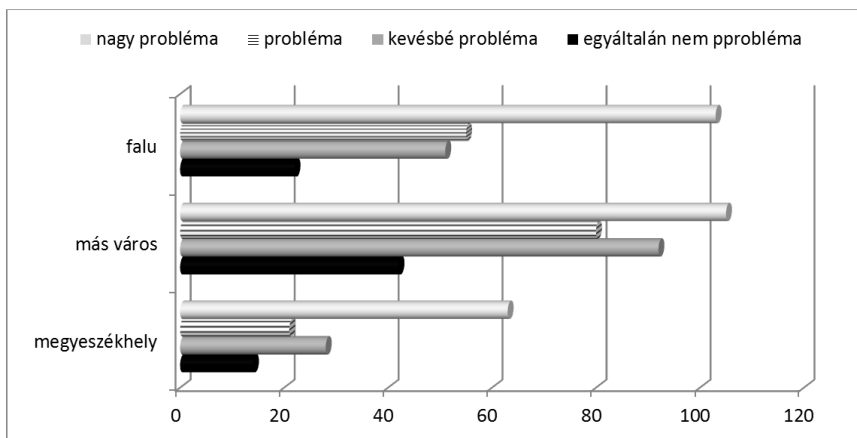
3. diagram: Dologi tevékenységek megítélése (%)
3. diagram: Assessing of material cases



Forrás: saját kutatás

Az intézményi működés, működtetés dologi aktorai közül az ellátottsággal kapcsolatos nehézségeket emelték ki a megkérdezettek. A válaszolók 40%-a szerint nagy problémát jelent a működéshez szükséges felszerelések biztosítása. A fókuszcsoportos interjúkból származó eredmények árnyalják ezt a képet. A megkérdezettek az ellátottsággal összefüggésben egyszerű eszközök beszerzésével kapcsolatos nehézségekre hívták fel a figyelmet: kréta, papírok, takarítóeszközök, tisztálkodási eszközök, de nem hiányzott a felsorolásból a szakmai munkát segítő felszerelések biztosításának nehézsége sem. A válaszolók probléma megítéléséhez tudnunk kell, hogy az intézményvezetők a köznevelési törvény értelmében semmilyen dologi jellegű kiadásra vonatkozóan nem rendelkeznek utalványozási jogkörrel, nem rendelhetnek el önállóan vásárlást még a legegyszerűbb eszközök esetében sem. Annak ellenére, hogy a sajtóhírek többségében (16) az adminisztráció nehézségeit is kiemelték a pedagógus tüntetések kapcsán, a megkérdezettek ezt kevésbé tartották problémának. A pénzügyi kérdések kezelése sem tartozik a kiemelten nehéz feladatok közé, amely összefügghet az önálló gazdálkodás hiányával. Az általunk megnevezett aktorok közül az épület állapotával kapcsolatos ügyek kezelése a köznevelési törvény értelmében az önkormányzatok feladata, s a megkérdezettek véleménye szerint ezzel alig vagy egyáltalán nincs problémája az intézményigazgatóknak. Kutatásunkban arra is kerestük a választ, hogy a leginkább problémásnak tekintett intézményi ellátottság kérdésében településenként van-e összefüggés. A 4. diagram a falu, város, megyeszékhely összefüggésében mutatja be az adatokat. A diagram csak az általános iskolai és középiskolai tanárok által megadott válaszokat tartalmazza.

4. diagram: Felszereltség településenként (fő)
4. diagram: Equipment in settlements (number)



Forrás: saját kutatás

A kutatás adatai szerint minden településen nagy problémát jelent az intézményi felszereltség biztosítása. Nincs különbség abban, hogy megyeszékhelyen, városban vagy faluban működik egy intézmény, egyformán nehézséget jelent az eszközellátás biztosítása. Az intézményfenntartó központ létrehozásának egyik célja az volt, hogy az országban a közoktatást igénybe vevők között lakóhelytől függetlenül kiegyenlítse a különbségeket. Kutatási eredményeink szerint minden településtípusban a felszereltség biztosítása nagy problémát jelent az intézményvezetők számára.

4. Összegzés

A 2011. évi CXC törvény a Nemzeti Köznevelésről olyan rendszerszintű átalakulást hozott a köznevelés, közoktatás rendszerében, amely jelentősen befolyásolta az intézményvezetők hatás-, és feladatkörét. Megváltoztak a kinevezés feltételei, jelentősen csökkent az önálló döntés lehetősége, korlátozódott a vezetői hatalom forrása, eltűnt az önálló gazdálkodás minden eleme. Az Észak-alföldi Régió köznevelési intézményeiben végzett elemzésünk 824 pedagógus megkérdezésén alapul, eredményeink az általuk képviselt intézményekre érvényesek, de a minta nagy száma miatt tendenciaként értelmezhetőek a régióban. Arra kerestük a választ, hogy a köznevelési törvény által megalkotott rendszerben hogyan alakultak a vezetői problémák, a pedagógusok véleménye szerint melyek azok a nehézségek, amelyekkel az igazgatóknak szembe kell nézniük. Kutatásunk eredményei szerint az intézményi klasszikus vezetői feladatok (a mindennapok megszervezése, a döntések meghozatala, a célok meghatározása) nem jelent problémát a vezetők számára. Az eredményeket magyarázza, hogy ezen funkciók közül a döntést és a célmeghatározást olyan mértékben korlátozza a köznevelési törvény, hogy a maradék kevés eset már nem jelent problémát az igazgatók számára. A külső kapcsolatokkal összefüggő problémák megítélésében sem állapítottunk meg komoly nehézségeket. A legtöbb nehézséget a dologi jellegű ügyek szervezése, ezen belül az intézményi ellátottság biztosítása jelenti a vezetők számára. Eredményünk azt bizonyítja, hogy a törvény értelmében végrehajtott változtatás a felszereltség biztosítása ügyében az általunk vizsgált intézményekben nem hozta meg az elvárt eredményeket. Elemzésünkben statisztikai értelemben vett reprezentativitásra sem-

milyen értelemben nem törekedtünk, mert az meghaladta lehetőségeinket. Alapvetően olyan motívumokat, összefüggéseket kerestünk, amelyek a pedagógusok szemszögéből nézve feltárhatóvá teszik az intézményvezetés nehézségeit.

Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába Éva–Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (2015): A vezetés alapjai. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Balázs Éva–Szabó Ildikó (1998): Pedagógusok vagy iskolamenedzserek? In: Balász Éva (szerk): Iskolavezetők a 90-es években. OKKER, Budapest.
- Bakacsi Gyula (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Boyatzis Richard–Danile Coleman–McKee Anne (2003): A természetes vezető. Vince Kiadó, Budapest.
- Bush Tony (2011): Theories of Educational Leadership and Management. SAGE Publications Ltd. London.
- Dobos Krisztina et. al (2010): Jelentés a magyar közoktatásról. OFI, Budapest.
- Gergely Éva–Pierog Anita(2016): Vezetőkkel szemben támasztott elvárás vizsgálatok egyetemisták körében. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. 2016/2.sz. pp. 64–73.
- Juhász Csilla (2016): Elvárások és elégedettség. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. 2016/3. sz. pp. 58–64.
- Mezei Gyula (2010): Alkalmazott vezetéselmélet. Közoktatási Vezetők Képzéséért Alapítvány, Budapest.
- Rókusfalvy Pál (2006): Vezetéslélektan. BME, Budapest.
- Schartz Michael et. al. (2013): The art and science of leading a school. Tempus Public Fondation, Budapest.
- Újhelyi Mária (2015): A humán erőforrás motivációjának vizsgálata Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár megyékben egy empirikus vizsgálat alapján. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. 2015/3–4. sz pp. 278–284.
- Jelentés a magyar közoktatásról (2010).
- OECD tanulmány (2001): Új megközelítések az iskolavezetésben. OKI, Budapest.

Internetes források

- I1: http://www.okm.gov.hu/letolt/kozokt/kozokt_tv_070823.pdf (letöltés: 2016. május 20.)
- I2: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100190.TV (letöltés: 2016. május 20.)
- I3: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100425.ATV (letöltés: 2016. május 20.)
- I4: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300326.KOR (letöltés: 2016. május 25.)
- I5: http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf (letöltés 2016. május 22.)
- I6: http://oktataskepzes.tka.hu/content/documents/Central5_fuzet_2013_HU_web.pdf (letöltés: 2016. június 3.)
- I7: <http://www.hirkereso.hu/search?q=pedag%F3gus%20t%FCntet%E9s&page=3&timelimit=10000> (letöltés: 2016. június 30.)