

Az igazgatók fejlesztésének lehetőségei és irányai a magyar köznevelés rendszerében - kutatási beszámoló

Opportunities and directions of director development in the Hungarian public education system - research report

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.53793/RV.2024.2.7](https://doi.org/10.53793/RV.2024.2.7)

Absztrakt

Ezen kutatási beszámoló célja, hogy összefoglalja a Belügyi Tudományos Tanács által kiírt pályázat keretében megvalósuló gyakornoki program ideje alatt végzett kutatásomat, ismertesse a megállapított részeredményeket, valamint alapját képezze a későbbi doktori munkámnak. A tanulmány elsősorban a már gyakorlott igazgatók további képzési, fejlesztési lehetőségeinek szükségességét, lehetőségeit, irányait vizsgálja és egy erre irányuló koncepció kidolgozásához az alapvetéseket tartalmazza.

KULCSSZAVAK: INTÉZMÉNYVEZETŐI SZAKKÉPZETTSÉG, VEZETŐKÉPZÉS, JELENLEGI KÉPZÉSI GYAKORLAT, TOVÁBBI KÉPZÉS IRÁNTI IGÉNY, KIDOLGOZANDÓ KONCEPCIÓ

Abstract

The purpose of this research report is to summarize my research carried out during the internship program implemented within the framework of the tender announced by the Scientific Council for Internal Affairs, to present the partial results found, and to form the basis of my future doctoral work. The study primarily examines the need, possibilities and directions of further training and development opportunities for already experienced directors and contains the basics for the development of a concept aimed at this.

KEYWORDS: QUALIFICATION OF HEADS OF INSTITUTIONS, LEADERSHIP TRAINING, CURRENT TRAINING PRACTICE, NEED FOR FURTHER TRAINING, CONCEPT TO BE DEVELOPED

Bevezetés

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológia Kar Neveléstudományi Doktori Iskolájának doktorandusz hallgatójaként 2023 májusában kutatási tervet nyújtottam be gyakornoki rendszer keretében tudományos kutatás folytatására kiírt pályázatra a Belügyi Tudományos Tanácshoz. A pályázat elnyerését követően a gyakornoki időszakom 2023 szeptemberétől 2024 februárjáig tartott, a befogadó szerv az Oktatási Hivatal volt.

A pályázat benyújtásának az volt az oka, hogy doktori munkám a Belügyminisztériumhoz tartozó egyik új tudományterülethez, a közneveléshez kapcsolódik. Kutatási témám és egyben disszertációm tárgya az igazgatók felkészítési, fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata. A témában való jártasságomat eddigi szakmai tevékenységem alapozza meg: közel 20 éve foglalkozom oktatás-igazgatással, intézményfenntartással, illetve több mint tíz éve tankörvezetőként, szakdolgozati témavezetőként és bírálóként dolgozom a Budapesti Műszaki és

Gazdaságtudományi Egyetem által alapított közoktatási vezető szakirányú továbbképzésben. Hosszú ideje vagyok tehát mindennapi munkakapcsolatban a köznevelési intézmények igazgatóival, és aktívan részese vagyok annak a folyamatnak is, mely pályára való felkészítésüket hivatott szolgálni.

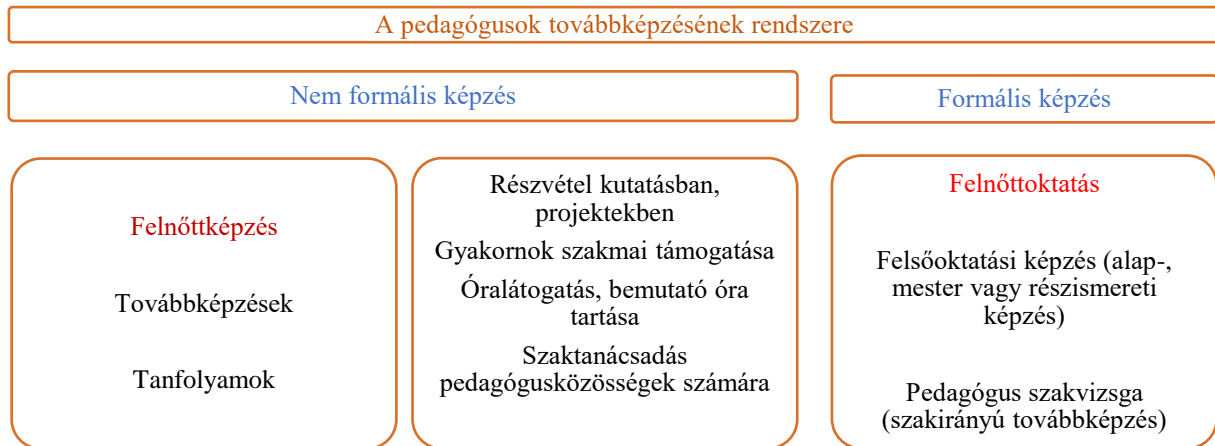
Gyakornoki tevékenységem alatt az volt elsősorban a célom, hogy a téma elméleti háttérének felmérése, valamint a kérdőíves kutatás lebonyolítása és annak elemzése során hozzájuthassak a vonatkozó adatbázisokhoz, szakmai anyagokhoz, könyvtári állományhoz, illetve, hogy a fenti folyamatokhoz szakmai mentorálásban részesülhessek.

A kutatás elméleti kerete

A köznevelési intézmények vezetőinek felkészítése és fejlesztése a pedagógus továbbképzés keretein belül valósul meg. Rendszerét a 277/1997. (XII. 22.) számú kormányrendelet (URL1) akként szabályozza, hogy a

pedagógusnak az 55. életévének betöltéséig kötelező továbbképzésen részt vennie, melynek keretében 7 évenként 120 kreditpontot kell szereznie. A továbbképzési kötelezettség teljesíthető az Oktatási Hivatal által akkreditált és hivatalos jegyzék formájában közzétett továbbképzéssel, felsőoktatási intézmény által kínált pedagógus munkakör betöltésére jogosító

graduális és posztgraduális képzésen való részvétellel, valamint szakirányú továbbképzés keretében pedagógus-szakvizsga letételével, illetve a 120 óra legfeljebb 25%-ának mértékéig kutatással, gyakornok felkészítéssel, óralátogatással vagy szaktanácsadással (Korm. rend. 4-5. §). A továbbképzési rendszer felépítését a lenti, 1. sz. ábra szemlélteti.

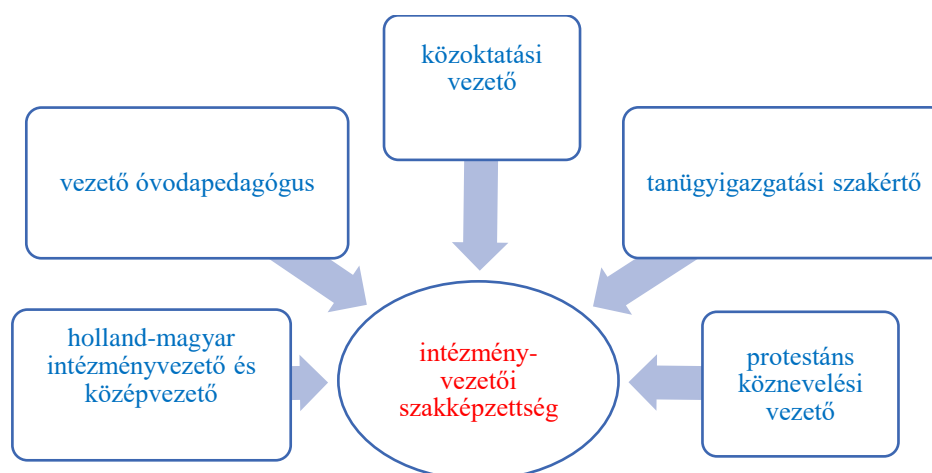


1. sz. ábra: A pedagógusok továbbképzésének rendszere

Forrás: Vereckei 2021

Fejlesztési lehetőségként az igazgatók számára is a fenti kínálat áll rendelkezésre – azzal a fontos különbséggel, hogy 2013 óta az igazgatói munkakör betöltésének feltétele egy felkészítő jellegű képzés

elvégzése, mely intézményvezetői szakképzettséget ad. Ez a szakképzettség felsőoktatási intézmények által kínált, 4 szemeszteres, pedagógus szakvizsgát adó, szakirányú továbbképzés keretében szerezhető meg. A képzések a 2. sz. ábrán kerülnek bemutatásra.



2. sz. ábra: Az intézményvezetői végzettséget biztosító képzések

Forrás: Vereckei 2022

Az igazgatók speciális képzése azonban a vezetőképzés elvégzését követően lezárul, a vezetői életpálya során kötelező folytatása nincs. A fentebb bemutatott, hét évenkénti továbbképzési kötelezettség természetesen vonatkozik rájuk is, de semmi sem szabályozza, hogy azt milyen tartalommal töltsék meg, a további vezetői fejlesztésre előírás nem vonatkozik. Az igazgatók felkészítése, fejlesztése tárgyú kutatásom így egyrészt a kötelező felkészítő képzéselem megfelelőségére, másrészt a vezetői pálya során a további képzési elem szükségességének, lehetséges irányainak felmérésére irányul.

A kutatás lebonyolítása

A kutatás két fő témakörének megfelelően az igazgatói célcsoport véleményének, igényeinek felmérésére kérdőívet állítottam össze, melynek kérdései több csoportba sorolhatóak a következők szerint:

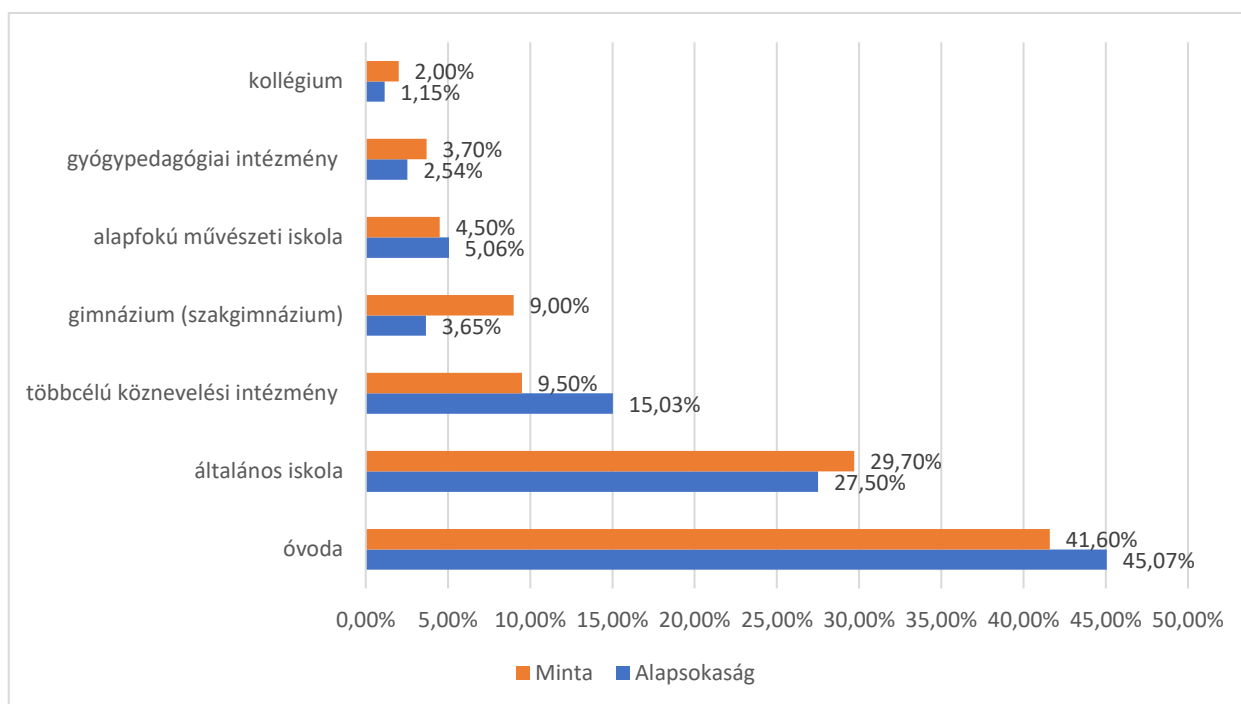
- az I. egység kérdései arra az intézményre vonatkoztak, amelyben az igazgató dolgozik;
- a II. egység kérdései a kérdőív kitöltőjét érintő, ún. demográfiai kérdések (életkor, nem, vezetői feladatellátás jellege, ideje, vezetői munkakör betöltésére vonatkozó jövőbeli szándék stb.);
- a III. egység kérdései az intézményvezetői szakképzettséget biztosító vezetőképzésre vonatkoztak, melyet az igazgatói célcsoport

munkakörének betöltési feltételeként már el kellett végeznie;

- a IV. egység kérdései a vezetőképzés elvégzését követő további képzési szükségletekre, véleményekre, igényekre irányultak.

Gyakornoki tevékenységem fókuszába az utóbbi, a IV. egységhez tartozó kérdések feldolgozása került, így lett jelen beszámoló témája az intézményvezetői szakképzettséggel már rendelkező igazgatók további fejlesztésének szükségessége és lehetséges irányai.

A kérdőív az Oktatási Hivatal által működtetett, a köznevelés információs rendszere (a továbbiakban: KIR) adatbázisában szereplő minden köznevelési intézmény számára, elektronikus úton megküldésre került (Oktatási Hivatal 2023). A kérdőívet tartalmazó Google űrlapot végül 558 igazgató töltötte ki, mely adat a teljes alapsokaság kb. 10%-ának felel meg. A minta reprezentativitását biztosítja a teljes mértékben véletlenszerű mintavétel, valamint a minta elemszáma, de egyéb adatok is alátámasztják. Kiemelem ezek közül a lenti kimutatást (3. sz. ábra), mely azt szemlélteti, hogy nagyságrendileg megegyezik az intézménytípus szerinti megoszlás az alapsokaságban és a mintában, azzal a kitételrel, hogy a többcélú köznevelési intézmények és gimnáziumok esetében az előfordulási gyakoriság a mintában nagyobb mértékben tér el az alapsokaságra jellemző arányoktól.



3. sz. ábra: Az alapsokaság és a minta intézménytípus szerinti megoszlása (%)

Forrás: Saját szerkesztés

Beszámoló a kutatás (rész)eredményeiről

Az említett IV. kérdéscsoportban az igazgatók összesen 18 kérdésre válaszoltak, melyek elsősorban képzési szokásaikra (milyen jellegű, témájú továbbképzéseken és miért vettek részt, illetve ezek mennyire járultak hozzá vezetői fejlődésükhöz), valamint a folyamatos vezetői képzés iránti igényükre (beleértve a szükségesnek tartott képzés típusa, témája, valamint a képző személye iránti igényt is) és jelenlegi lehetőségeik ismeretére vonatkoztak.

A kérdésekre adott válaszok feldolgozását követően a folyamatos vezetőfejlesztés szükségességéről, annak lehetséges irányairól a lenti részletes megállapítások tehetők.

A jelenlegi továbbképzési gyakorlatról

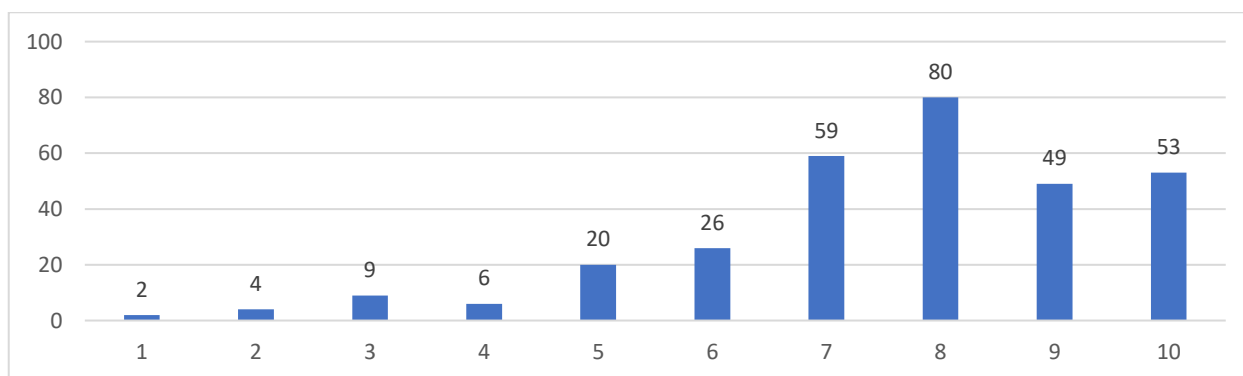
Az igazgatók valamivel több mint fele (55%-a) vett már részt vezetőknek szóló további képzésen, méghozzá gyakorisági sorrendben elsősorban a következő tárgykörökben/témakörökben:

- újabb vezetőképzés
- pedagógus minősítés, tanfelügyelet, önértékelés
- jog, jogszabályi változások
- konfliktuskezelés

- kommunikáció
- szervezetfejlesztés
- pályázatírás
- gazdálkodás
- dokumentumok kezelése és adminisztráció.

A felsorolt tárgykörökben legtöbben, 90%-uk, nem hagyományos pedagógus vagy szakirányú továbbképzést, hanem rövid ideig tartó, nem formális képzést választott: előadást, tréninget vagy egyéb, ehhez hasonló képzéstípust. A fentiek mellett azért még mindig sokan (70%) vettek részt pedagógus továbbképzésen, a hosszabb ideig (több szemeszteren át) tartó, formális képzés elvégzésére vállalkoztak a legkevesebben: a válaszadók ötöde végzett el szakirányú továbbképzést.

Az elvégzett képzés hasznosságát a válaszolók alapvetően pozitívan ítélték meg: az 1-től 10-ig terjedő skálán átlagosan 7,5 pontra értékelték a következők szerint: 78%-uk a 7 és a 10 közötti tartományba tette a hasznosságot, a legtöbben 8-asra minősítették, a 7-es, a 9-es és a 10-es minősítések aránya nagyjából egyező. Közepesen hasznosnak (5-ös, 6-os skálaértékek választása) ítélte meg a képzést a válaszadók 14%-a és mindössze 7%-uk adta valamelyik legalsó, 1-4-es értéket. A részletes kimutatás a 4. sz. ábrán látható.



4. sz. ábra. Hozzájárulás a vezetői fejlődéshez (fő)

Forrás: Saját szerkesztés

Az igazgatók másik fele, a „nem”-mel válaszolók, a képzés elmaradásának a következő leggyakoribb okait jelölték meg:

- időhiány (33%)
- képzési kínálat hiánya (18%)
- anyagi ok (14%).

A válaszadók körülbelül ötöde (pontosan 22%-a) nagyjából egyenlő megoszlásban a lenti négy ok valamelyikét választotta:

- utazás nehézsége a képzés helyszínére
- nem kötelező a részvétel

- nem járul hozzá a képzés a vezetői fejlődéséhez
- a képzésszervezés módja nem megfelelő.

11%-a a válaszolóknak nem tudott a megjelölt lehetőségekből választani, ami arra utal, hogy a felsoroltakon túl egyéb oka is van annak, miért nem vesznek részt az igazgatók további vezetői képzésen.

Összegzésképpen a jelenlegi vezetőfejlesztési gyakorlatról megállapítható, hogy az igazgatóknak körülbelül a fele vett részt a vezetői feladatra felkészítő kötelező képzés elvégzését követően is további vezetői képzésen, és azt munkájuk szempontjából hasznosnak is

tartották. A legtöbben a nem formális, rövidebb idejű képzéseket preferálták, ennek keretében egyaránt választottak olyan tartalmakat, melyek új vagy módosított „operatív” igazgatói/intézményi feladat elvégzéséhez kapcsolódik: jogszabályi változások, minősítés, tanfelügyelet, önértékelés, adminisztráció, gazdálkodás, illetve olyanokat is, mely a mindennapi, általános vezetői munka vagy vezetői funkció szerves részét képezi, mint pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, szervezetfejlesztés. A vezetőfejlesztés népszerűsége növelhető lenne a részvételi díj mérséklésével, esetlegesen elengedésével, a képzési kínálat bővítésével, valamint a képzésszervezés módjának változtatásával, elsősorban a kevesebb idő igénybevételének megoldásával és a képzés helyszínére történő eljutási nehézség kiküszöbölésével.

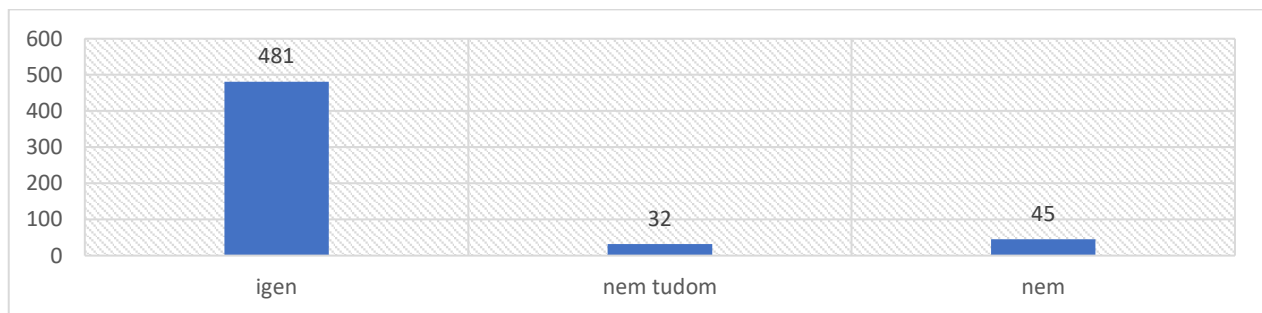
A jelenlegi képzési gyakorlat bemutatásához hozzátartozik az is, hogy a speciálisan vezetőknek szóló képzéseken való részvétel mellett, annál valamivel magasabb arányban, a megkérdezettek 61%-a végzett el az elmúlt három évben nem speciálisan vezetőknek, hanem általánosan pedagógusoknak szóló továbbképzést. A leggyakoribb témák ebben az esetben

az intézmények szakmai munkáját érintő aktualitások voltak:

- digitalizáció, IKT, informatika, robotika
- diabéteszes gyermekek ellátására vonatkozó képzés
- mérés-értékelés
- környezetvédelem, fenntarthatóság
- Komplex Alapprogram
- sajátos nevelési igényű tanulók, fejlesztés, gyógypedagógia
- tehetséggondozás.

A vezetői továbbképzéssel kapcsolatos igazgatói igények, vélemények

Az igazgatói célcsoportot alkotó 558 fő megkérdezett meghatározó része, 86%-a szükségesnek tartja, hogy az intézményvezetői szakképzettség megszerzését követően az igazgatói tevékenység gyakorlása során is folyamatosan részt vegyen vezetőknek szóló képzésen. Ettől mindössze a válaszadók 8%-a zárkózik el, míg 6%-a bizonytalan (5. sz. ábra).



5. sz. ábra. A vezetői szakképzettség megszerzését követő további képzés szükségességének felmérése (fő)

Forrás: Saját szerkesztés

A szöveges válaszokban a folyamatos fejlesztés szükségességét elsősorban a következőkkel indokolták:

- folyamatos a változás a köznevelés területén és szükség van ennek követésére;
- szeretnének mind szakmai, mind vezetéselméleti tudásukban naprakészek maradni/lenni;
- szükség van az állandó megújulásra;
- igény az élethosszig tartó tanulásra, a folyamatos fejlődésre.

A képzés típusára vonatkozóan azok az igazgatók, akik szükségesnek tartják a további képzést, a 8 felkínált lehetőség közül leginkább a kooperatív tanuláson alapuló, csoportos képzési formákat (pl. tréning, esetmegbeszélés, problémamegoldás, team coaching) preferálták, valamint a helyszíni megfigyelést (tanulmányút, intézménylátogatás). E két képzéstípust követik az egyéni képzés, a részvétel előadásokon/konferencián, valamint az önképzés. Legkevésbé jónak a szakvizsgás képzésen való részvételt, a projekt munkát és a tanfolyamot tartották (6. sz. ábra).

Képzéstípus	Értékelési pontszám (1-legkevésbé, 6-leginkább)						Össz- pontszám
	6	5	4	3	2	1	
tanfolyam	89	96	72	84	56	84	1750
szakvizsga	54	53	53	68	80	173	1338
kooperatív tanuláson alapuló, csoportos képzési formák (tréning, esetmegbeszélés, problémamegoldás, team coaching, stb)	205	115	65	45	30	21	2281
előadás(sorozat), konferencia	94	124	87	96	58	22	1958
egyéni képzés, fejlesztés (tanácsadás, mentorálás, coaching stb.)	139	119	99	66	35	23	2116
önképzés, önirányító képzési forma	115	97	91	86	55	37	1853
helyszíni megfigyelés (tanulmányút, intézménylátogatás stb.)	184	115	82	55	29	16	2246
projektmunka	48	80	95	106	74	78	1612

6. sz. ábra. A képzéstípusok értékelése (fő)

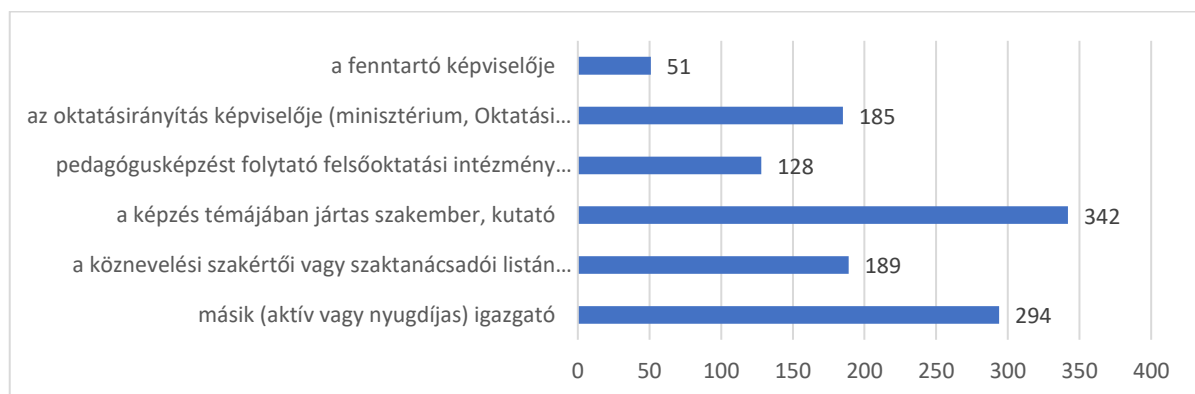
Forrás: Saját szerkesztés

A további képzés témájára vonatkozó igényként leggyakrabban a lenti témaköröket nevezték meg az igazgatók szöveges válaszaikban:

1. jog (alkalmazás, változáskövetés, értelmezés, munkajog, törvényi előírásoknak való megfelelés, aktualitások stb.)
2. változásmenedzsment, változáskezelés, változáskövetés
3. konfliktuskezelés
4. szervezettefejlesztés
5. kommunikáció.

Az igazgatók körülbelül fele arra a kérdésre, hogy kitől tanulnának szívesen a vezetőknek szóló további

képzésen, a „képzés témájában jártas szakember, kutató”, illetve „másik igazgató” válaszokat adták. A következő egységet „a köznevelési szakértői vagy szaktanácsadói listán szereplő szakértő/szaktanácsadó” és az „oktatásirányítás képviselője” (minisztérium, Oktatási Hivatal, kormányhivatal stb.) adja, nagyjából egyforma, 16%-os, illetve 15%-os megoszlással. A legkevesebben pedagógusképzést folytató felsőoktatási intézmény oktatójától (11%), illetve a fenntartó képviselőjétől (4%) tanulnának. Az egyéb válaszok minimális jelenléte (2%) arra utal, hogy a felkínált válaszok közül az érintett csoport tagjai választani tudtak (7. sz. ábra).



7. sz. ábra. Kitől tanulna szívesen a vezetőknek szóló továbbképzésen? (fő)

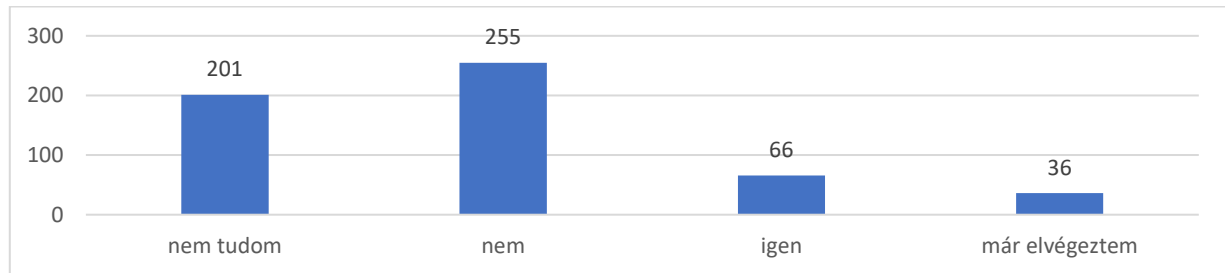
Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív következő kérdései arra irányultak, ismerik-e az igazgatók, milyen lehetőségeik vannak további képzés elvégzésére? Ugyanis jelenleg a

továbbképzési jegyzékben vannak kifejezetten vezetőknek szóló továbbképzések (Waldorf – intézményvezető képzés; Intézményfejlesztés-Változásmenedzsment; Intézményvezetők

megoldásfókuszú és fejlődésszemléletű attitűdjének fejlesztése; Vezetők szendvicshelyzetben) és egy szakirányú továbbképzés, a Köznevelési mestervezető képzés is ezt a célt szolgálja. A válaszok alapján a továbbképzési jegyzék tartalmáról az igazgatók közel felének nincsen tudomása, illetve 16% azt a választ adta, hogy nincs kifejezetten nekik szóló továbbképzés akkreditálva. Az igazgatóknak tehát 35%-a rendelkezik ismerettel a továbbképzési jegyzék kifejezetten vezetőkre vonatkozó tartalmáról. A szakvizsgás képzésről 56%-ának volt, 44%-ának nem volt tudomása.

Az igazgatók közel fele „nem”-mel válaszol arra a kérdésre, hogy szándékában áll-e elvégezni a kifejezetten több éves vezetői tapasztalattal rendelkező hallgatókra épülő köznevelési mestervezető képzést, míg a harmada bizonytalan. Így kevesebb, mint a megkérdezettek ötöde végezte már el vagy áll szándékában elvégezni a gyakorlott vezetők további képzését célzó továbbképzést (megjegyzem, ugyanez az arány mutatkozott meg az előző egységben, az igazgatók továbbképzési gyakorlatát bemutató részben is) (8. sz. ábra).



8. sz. ábra. Mestervezető képzés elvégzésére irányuló szándék (fő)

Forrás: Saját szerkesztés

Összegzésképpen megállapítható, hogy az igazgatók meghatározó része, közel 90%-a igényli a további vezetőképzést, bár annak jelenleg elérhető formáiról kétharmadának nincsenek tudomása. A képzési tartalmat érintően egyaránt van igény a mindennapi intézményi munkát érintő szabályozási környezet változásának követésére, valamint az általános vezetői tevékenység fejlesztésére (kommunikáció, konfliktuskezelés, szervezetfejlesztés, változáskezelés). Egyértelmű az is, hogy nem a hagyományos képzési formát és módszertant preferálják az igazgatók, hanem elsősorban a problémaközpontú, csoportos, kooperatív, a tapasztalatcserén alapuló képzési formákat (pl. tréning, esetmegbeszélés, problémamegoldás, team coaching, tanulmányút, intézménylátogatás), mely során ismereteiket vagy egymástól, vagy a képzés témájában jártas szakembertől, kutatótól, szakértőtől, szaktanácsadótól, illetve az oktatásirányítás képviselőjétől sajátítanak el.

1. Az igazgatók igénylik a vezetői szakképzettség megszerzése után is a további képzést.
2. Az igazgatók nagy része a fejlesztésükre irányuló jelenlegi lehetőségeket nem ismeri.
3. A képzési kínálatot bővíteni szükséges, mert jelenleg négy pedagógus és egy szakirányú továbbképzés biztosítja a speciálisan vezetőkre vonatkozó további képzést.
4. Egy lehetséges koncepció kidolgozása során figyelemmel kell lenni arra, hogy képzésszervezési szempontból elsősorban nem a hagyományos, formális, hanem az idő- és utazási problémákat megoldó, gyakorlatorientált képzéseket szükséges preferálni, mindezt mérsékelt képzési díjért vagy ingyenesen.
5. A képzés témája vonatkozásában egyaránt igény van az aktuális szakmai, valamint az általános vezetőfejlesztési tartalmakra.

A kutatási eredmények összegzése, a további lehetséges irányok meghatározása

A gyakornoki időszak alatt megvalósított kutatási tevékenység részeredményei alapján az igazgatók fejlesztésére irányuló koncepció kidolgozása során a következő tényezőkre mindenképpen figyelemmel kell majd lenni:

Köszönetnyilvánítás

A beszámoló befejezéseként szeretnék köszönetet mondani a gyakornoki tevékenységem támogatásáért mind a Belügyminisztériumnak, mind az Oktatási Hivatalnak, és bízom benne, hogy a teljes koncepció a kutatás többi részterületének kidolgozásával a doktori munkámban megismerhető lesz. Mivel mind a pedagógusok, mind az igazgatók továbbképzési rendszerének megújítása jelenleg aktuális a