

BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet
Műszaki Pedagógiai Tanszék
Közoktatási Vezető Szakirányú Továbbképzési Szak

**VEZETŐI FUNKCIÓK ÉS FELADATOK
FONTOSSÁGI SORRENDJÉNEK VIZSGÁLATA**
(felmérés, elemzés)

Konzulens:

Czimmer István László

Készítette:

Buka Enikő

2009.

Tartalomjegyzék

I. BEVEZETÉS	3
I. 1. A témaválasztás indoklása	4
I. 2. A felmérés, elemzés célja	5
II. VEZETŐI FELADATOK ÁTTEKINTÉSE	6
II. 1. Vezetői funkciók	6
1.1. Tervezés	7
1.2. Szervezés	7
1.3. Ellenőrzés	8
1.4. Értékelés	9
1.5. Döntés	9
II. 2. Információszerzés, kapcsolattartás	10
II. 3. Feltételek biztosítása, marketing tevékenység, pályázatírás	11
III. A MŰVÉSZETOKTATÁS KÖZOKTATÁSBAN BETÖLTÖTT SZEREPE ...	12
III. 1. A művészetoktatás célja és feladata	12
III. 2. Művészetoktatás a közoktatás rendszerében	13
III. 3. A művészetoktatás mai helyzete Magyarországon	14
IV. ELEMZÉS	16
IV. 1. A módszer	16
IV. 2. A felmérés területei	18
2. 1. Tervezés hosszú és rövid távon	18
2. 2. Szervezés	20

2. 3. Ellenőrzés és értékelés	22
2. 4. Döntés	23
2. 5. Kapcsolattartás a fenntartóval, hivatalos ügyintézés	25
2. 6. Adminisztráció	27
2. 7. Intézményen belüli és kívüli információszerzés	28
2. 8. A fennmaradás feltételei	29
2. 9. Csapatépítés	31
2. 10. Ami a legnehezebb és ami a legszebb	33
V. ÖSSZEFOGLALÁS	34
V. 1. A felmérés eredményeinek összegzése	34
V. 2. Zárszó	35
VI. IRODALOMJEGYZÉK	36
VII. FÜGGELÉK	39
VIII. MELLÉKLETEK	44
Szabályzatok jegyzéke (1. számú melléklet)	44
Kérdőív (2. számú melléklet)	46
Adatbázis (3. számú melléklet)	50

I. BEVEZETÉS

Az alapfokú művészetoktatásban - mint az élet egyéb területein is - a mai kor vezetőjét nap, mint nap komoly kihívások érik. Számos elvárásnak kell eleget tennie, a munkája összetett és komplex tevékenység, mely gyakran emberfeletti energiát és áldozatot követel. A vezetői feladatok meghatározásával, differenciálásával az egyik legdinamikusabban fejlődő tudományág, a VEZETÉSTUDOMÁNY foglalkozik, melynek irodalma rendkívül szerteágazó és gazdag. Korunk vezetői számára a mai dinamikus környezetben fontos, hogy a vezetői készségek és módszerek gyakorlatát megismerjék és elsajátítsák.

A pszichológusok, szociológusok, mérnöki tudományok tudósai egyre tágítják a vezetéstudomány határait, gazdagítják témaköreit, bővítik ismeretanyagát. Ma már a vezetéstudomány nagyon sok olyan területtel foglalkozik, amelyek korábban nem tartoztak szorosan ehhez a témakörhöz: viselkedési kérdések, motiváció, konfliktuskezelés, emberi tényezők, információmenedzsment, tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés, minőségirányítás, logisztika. Napjainkra ezek mind a vezetés önálló témaköreivé váltak.

A vezetés szerepe az élet minden területén meghatározóvá vált. Koronként, társadalmanként más és más a feladatok megítélése és értékelése. A politikai és gazdasági körülmények folyamatos változásának következtében a vezetés az élet minden területén egyre differenciáltabb. Ennek a tendenciának hazánk is részese.

Óriási nagyságrendű és horderejű átalakulásnak lehettünk tanúi az elmúlt 10-15 évben az oktatás területén éppúgy, mint a tágabb társadalmi-gazdasági környezetben. Másfél évtizeddel ezelőtt a kötelező oktatás nemzeti standardjai még csak szakértői tervezetekben léteztek, nem tudhattuk, hogyan alakul az oktatás tartalmának állami szabályozása. A pedagógiai program akkor még az elképzeléseinkben sem szerepelt, az iskolai autonómia alatt a legtöbben nagyobb szabadságot, és nem nagyobb felelősséget értettek. Nem voltak még közoktatási szakértők, nem volt még Országos Képzési Jegyzék, és a közoktatás területén nem hallottunk még a minőségbiztosításról. A kétszintű érettségi terveiről legfeljebb néhány szakértő beszélgetett, és nem mondott számunkra semmit a kompetencia alapú oktatás. Nem élvezett állami támogatást a pedagógusok szakmai fejlesztése, és elhanyagolható mértékben támaszkodhattunk az iskolák által megpályázható fejlesztési forrásokra. Az információs és kommunikációs technológia iskolai vagy tanórai alkalmazása helyett még számítástechnikai oktatásról beszéltünk. Nem gondoltuk, hogy másfél évtized múlva egyharmadával kevesebb gyerek fog kilépni az általános iskolákból, ugyanakkor egynegyedével több tanuló fog érettségit adó középiskolába járni.

Az intézmények vezetésének a kérdései az elmúlt másfél évtizedben hazánkban – számos más országhoz hasonlóan – az oktatáspolitikai és az oktatásfejlesztés figyelmének a középpontjába kerültek, ami nagymértékben összefügg az intézményi szintű autonómia és felelősség növekedésével. Kutatások sora igazolja azt, hogy az intézményvezetésnek meghatározó szerepe lehet a tanulás eredményességében. A megfelelő intézményi stratégia megfogalmazására, pedagógus közösség dinamizálására, a szervezeti kultúra fejlesztésére, a minőség és az eredményesség iránti elkötelezettség erősítésére, valamint nevelési-oktatási intézmények és közvetlen környezetük közötti kapcsolat jobbítására képes vezetés mellett az intézmények jelentős fejlődésre képesek.¹

Ebben a dolgozatban arra teszek kísérletet, hogy bizonyos vezetői feladatok fontossági sorrendjét vizsgáljam alapfokú művészetoktatásban dolgozó intézményvezetők és helyetteseik által kitöltött kérdőívek alapján. Az elemzést megelőzően az idevonatkozó definíciókat, elméleteket ismertetem általánosságban, majd megpróbálok egy rövid összefoglalást adni az alapfokú művészetoktatás szerepéről a magyar közoktatás rendszerében. A kérdőívek elemzése és értékelése alapján a negyedik fejezetben részekre bontva mutatom be az eredményeket és következtetéseket, az összefoglalásban pedig megpróbálok alátámasztani, illetve megcáfolni hipotéziseimet.

I. 1. A témaválasztás indoklása

Témaválasztásomat a gödöllői Frederic Chopin Zeneiskola korábbi vezetője, Ferenczi Anna igazgatónő inspirálta azáltal, hogy gyakran figyelmeztetett a különböző vezetői feladatok fontossági sorrendjére, az azok közötti „súlyozásra”. Ezen kívül felkeltette kíváncsiságomat Mezei Gyula Alkalmazott vezetéselmélet című könyvében azzal, hogy – igaz, más-más aspektusból – három vezetési funkciót is a többi elé helyez. Az ellenőrzést azért emeli ki, mert nélküle hiábavaló a mindenre kiterjedő precíz tervezés, a tökéletes szervezés, és döntésünk megbízhatósága, megalapozottsága is veszélybe kerül. Mint könyvéből megtudjuk, a vezetéselméleti szakirodalomban a vezetési funkciók közül tartalmi szempontból a döntést tartják a leglényegesebb elemnek. A jó értékelés pedig – ha kellőképpen árnyalt, hatékony és motiváló – sorsdöntő lehet egy gyerek tanulásában, valamint kiemelkedő funkció azért, mert a nevelőtestületi közösség hangulatára ez gyakorolja a legerőteljesebb hatást.

¹ VII. Nevelésügyi Kongresszus – „Az oktatás közügy” Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Bp. 2008. 165. oldal

I. 2. A felmérés, elemzés célja

Annak ellenére, hogy rangsor felállítása nagy valószínűséggel nem lehetséges, tekintve, hogy a vezetés folyamatában minden vezetési funkciónak és feladatnak megvan a maga fontossága és szerepe, én mégis megkísérlem, hogy a kérdőívek alapján felállítsam a vezetési funkciók rangsorát, vagy ha ez nem lehetséges, kiemeljem közülük a legfontosabbat.

Vizsgálódásaim arra irányulnak, hogy különböző szempontok szerint összehasonlítsam a vezetők és helyettesek által adott válaszokat. A szempontok a következők:

- a kérdőívet kitöltők nem és kor szerinti megoszlása,
- közoktatás vezető szakirányú továbbképzésben való részvétel,
- vezetői pozícióban eltöltött idő,
- a fenntartó kiléte,
- a település nagysága,
- növendék és pedagógus létszám,
- gazdálkodás önállósága.

Dolgozatomban a következő kérdésekre keresem a választ:

- Mely vezetői funkciót tartják a legfontosabbnak a megkérdezett vezetők?
- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetői feladatokat látják a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?
- Milyen eltérések mutatkoznak bizonyos vezetői feladatok megítéléséről a különböző generációk között?
- A vezetők képzettsége szerinti megoszlást alapul véve felfedezhetők-e különböző tendenciák, vonhatók-e le messzemenő következtetések ezzel kapcsolatban?

Feltevéseim:

- A képzett vezetők fontosnak tartják a jogszabályi háttér ismeretét, ezért napi rendszerességgel foglalkoznak a jogszabályok tanulmányozásával.
- A vezetők feladatai között kiemelt szerepe van a fenntartóval való naponkénti kapcsolatnak.
- A különböző generációkhoz tartozó vezetők véleménye között lényeges különbség rajzolódik ki a vezetői feladatok megítélésével kapcsolatban:
 - a hosszabb vezetői gyakorlattal rendelkező vezetők kiemelt funkcióként kezelik a hosszú távú tervezést, tekintve, hogy nagyobb léptékben gondolkoznak.

- A vezetők véleményalkotása alapján egyértelmű rangsor alakul ki a vezetői funkciók között, mely szerint legfontosabb az értékelés funkciója. Feltételezésemet a minőségirányítás elmúlt években tapasztalt térhódítására alapozom.

II. VEZETŐI FELADATOK ÁTTEKINTÉSE

II. 1. Vezetői funkciók

„A vezetés szociológiai, jogi és közgazdasági értelemben az intézményen belüli hierarchia keretében szabályozott és megvalósuló tevékenység, melynek tartalma a rendelkezések és utasítások kiadásának, a végrehajtás megszervezésének és ellenőrzésének, szükség esetén a megfelelő szankciók alkalmazásának joga, illetve az ezen alapuló gyakorlat.”²

A vezetői munka rendkívül összetett tevékenység, mely egymást logikai sorrendben követő résztevékenységekből áll. Ezeket a résztevékenységeket, úgynevezett munkaformákat nevezzük vezetési funkcióknak. Közöttük meghatározott összefüggés áll fenn. Egy-egy funkción belül többfajta feladatot kell elvégezni, tehát a funkciók és a feladatok nem azonosak a vezetés folyamatában.

A vezetéselmélet magyar szakirodalmában a vezetői funkciók három, külföldről származó elmélete a legismertebb.

Henri **Fayol** (1841-1925) francia bányamérnök elsőként foglalkozott a szervezet racionális megközelítésével, struktúrájával, megfogalmazta a vezetés elveit és funkcióit. Öt vezetési funkciót különböztet meg: 1. Előrelátás, előrejelzés 2. Szervezés 3. Parancsolás (irányítás, motiválás) 4. Összehangolás, koordinálás 5. Ellenőrzés

Luther Halsey **Gulick** (1865-1918) amerikai pedagógus, igazgató hét vezetési funkciót különített el: 1. Tervezés 2. Szervezés 3. Személyzeti vezetés 4. Parancsolás 5. Összhang biztosítása 6. Jelentés 7. Költségvetés

H. R. **Lehmann** négy funkciót állít sorba a vezetői tevékenység során: 1. Tervezés 2. Szervezés 3. Operatív irányítás, koordináció 4. Ellenőrzés

Az iskolavezetésben **Mezei** Gyula vezetéselméleti iskolája alapján a következő vezetési funkciókról beszélünk: 1. Tervezés 2. Szervezés 3. Ellenőrzés 4. Értékelés 5. Döntés

² Magyar Nagylexikon, Magyar Nagylexikon Kiadó, Bp. 2004. 18. kötet, 413. oldal

Ezek a vezetési funkciók, melyek nem csak a vezetésben, hanem a nevelésben is állandóan jelen vannak, valójában nem különíthetők el egymástól, átfedésben vannak, együttesen hatnak.

Dolgozatomban a Mezei Gyula rendszerezése szerinti öt vezetési funkció fontossági sorrendjét vizsgálom az intézményvezetők által kitöltött kérdőívek alapján.

II.1.1. Tervezés

A vezetéselméleti irányzatok közös vonása, hogy a vezetői funkciók között az első helyen mindegyik a tervezést tartja számon, mely összefogó, egységesítő jelentőségű, a jövőre koncentrálnak, előre vetíti a szervezés konkrét feladatait, ugyanakkor irányítja a döntések előkészítését. A rendelkezésre álló tárgyi, anyagi és emberi erőforrások harmonikus elrendezésére törekszik.

A tervezési folyamat egy komplex lépéssorozat, amelyben logikai összefüggések állnak fenn a célkitűzés, a célokhoz vezető módszerek, az igénybe vehető erőforrások között.³ Alapkövetelménye a tartalom és forma egysége, mely a feladat- és eszközrendszer összehangolását jelenti. Elengedhetetlenül fontos a tervezés során a logikus következetesség, valamint az elvszerűség és a konkrétság egysége. A tervezés lehet távlati és szakaszos, azaz hosszú, közép, illetve rövid távra szóló.

Kérdőívemben arról kérdeztem a vezetőket, hogy a hosszú illetve a rövid távú tervezést tartják-e fontosabbnak vezetési tevékenységük során.

II.1.2. Szervezés

A szervezés, mint vezetési funkció elsősorban a megfelelő szervezeti struktúra kialakítását, illetve működtetését veszi célba.⁴ Szabályozással összefüggő tevékenység, melynek pedagógiai (belső, tartalmi) és operatív (külső) oldala van. A kétféle szervezés természetesen nem különül el egymástól élesen. Sőt, egyik a másikat kiegészíti, mintegy annak feltételeként szerepel. Az operatív szervezésben mindig van pedagógiai tartalom, és

³ Dr. Benedek István: *Az intézményvezetés négy tétele*, Okker Kiadó Bp. 1999. 83. oldal

⁴ Dr. Benedek István: *Az intézményvezetés négy tétele*, Okker Kiadó Bp. 1999. 83. oldal

nem lehet tartalmi szervezést végezni operatív tevékenység nélkül.⁵ A szervezés legfontosabb területei a pedagógiai intézményben: az *iskola* zökkenőmentes működésének, a *nevelők* és a *vezető* munkájának, valamint a gyerekek, *tanulók* tevékenységeinek szervezése. Ebben a vezetési tevékenységben elsősorban komplexitásra, rugalmasságra és egyben stabilitásra kell törekednünk. A szervezési tevékenység egy jelentős részét adminisztratív feladatok alkotják, melyek elsősorban a helyettes vezetők tevékenységi körébe tartoznak.

Dolgozatom elemző részében – a negyedik fejezetben – a szervezési funkció fontosságát vizsgálom az intézményvezetők és helyetteseik véleményalkotása alapján, valamint arra keresem a választ, hogy mennyi időt vesznek igénybe az adminisztrációs feladatok a vezetési tevékenység során.

II.1.3. Ellenőrzés

Az ellenőrzés az a vezetői tevékenység, mely „túllép a gondolkodási szakaszon (célkitűzés, tervezés, szervezés), és feltételezi, hogy már a megvalósítás folyamatára, benne gyakorlati cselekvésre került sor.”⁶

Két alapformáját ismerjük: a folyamatellenőrzést, mely a megvalósítás módjára és tempójára vonatkozik, valamint az eredményellenőrzést, mely a visszacsatolás szerepét tölti be. Mindkét alapforma lényeges eleme az összehasonlítás: összevetjük a tényleges helyzetet azzal, aminek az intézmény célkitűzései, tervei alapján lennie kell (kellene). Az ellenőrzés a szervezet működésének minőségjegyeit és célszerűségét vizsgálja. Dinamikus tevékenység, mely azt jelenti, hogy nem csak konstatáljuk az eseményeket, hanem a hibák kijavítására és az eredmények megerősítésére törekszünk. Az ellenőrzésnek tényszerűnek és objektívnek kell lennie, ezen kívül e tevékenység folytán érvényesülnie kell a folyamatosság és a tervszerűség, valamint a ciklikusság és a demokratizmus elvének is.

Kérdőívemben az ellenőrzés fontosságának megítélésén túl arra kértem az alapfokú művészetoktatásban tevékenykedő vezetőket, hogy állítsanak fel fontossági sorrendet az ellenőrzés alábbi formái között: hangversenyek, vizsgák látogatása; a munkahelyen eltöltött idő ellenőrzése; óralátogatás; munkaközösségvezetők (tanszakvezetők) véleményének figyelembevétele; egyéb, általuk fontosnak ítélt forma (szülői, tanulói elégedettségmérés, stb.)

⁵ Mezei Gyula - Petró Andrásné: *Az igazgató munkája az iskolában*, Tankönyvkiadó, Bp.1982. 124. oldal

⁶ Mezei Gyula - Petró Andrásné: *Az igazgató munkája az iskolában*, Tankönyvkiadó, Bp.1982. 163. oldal

II.1.4. Értékelés

Az ellenőrzéshez szorosan kapcsolódik az értékelés, mely minden esetben elemzéssel kezdődik. Az értékelés szembesítést jelent, a végzett munka során elért eredmények tudatosítását, valamint a hibákkal való szembenézést. Különböző formái lehetnek: jelentések, beszámolók, minősítések, megbeszélések, értekezletek. Az értékelés egyben eligazítás is a munkatársak felé, segítségnyújtás a továbblépéshez. Az értékelésnek nem elég a tanulókkal kapcsolatos kérdésekkel foglalkoznia, ki kell terjednie az egész iskola szervezeti működésére. Fontos, hogy az elvégzett feladat után mindig sor kerüljön értékelésre, azok előtt, akik a munkát ellátták (demokratizmus). A tényyszerűség, az objektivizmus és a tapintat elengedhetetlen feltétele ennek a vezetői funkciónak. A reális és megalapozott értékelés, mely pozitív légkörben zajlik, megerősíti az értékelt személyt, személyeket, és hibáik kijavítására, valamint további alkotótevékenységre ösztönzi őket.

II.1.5. Döntés

A döntés komplex folyamat, mely a vezetésről szóló elméleti munkák értelmezése szerint a vezetői munka leglényegesebb tartalmi eleme. Minden döntés – kisebb vagy nagyobb – kockázattal jár, melynek felelőssége a döntést hozó vezetőé vagy testületé (ahol a testület döntési jogkörrel rendelkezik). Formáját tekintve lehet állásfoglalás, intézkedés, utasítás és szabályozás. Vannak *programozott* (egyszerű, ismétlődő) és *programozatlan* (bonyolult, egyszeri) döntések, melyek között tudni kell különbséget tenni, mert egy komplikált döntés elbogatellizálása tovább ronthat a helyzeten. A döntési folyamatnak több fázisa van:

- előkészítés (információk összegyűjtése),
- alternatívák kialakítása (hasznos, ha a demokratizmus jegyében zajlik),
- lehetséges következmények végiggondolása,
- döntési aktus,
- a döntés hatásának vizsgálata.

A jó döntés legfőbb jellemzői a megfontoltság, a gyorsaság és a következetesség. Egy rosszul meghozott döntés visszavonása, megváltoztatása bátorságot feltételez a vezető részéről, aki tisztában van azzal, hogy ha korrekten jár el, tekintélye nem csorbul munkatársai szemében.

Nagy érdeklődéssel láttam hozzá a kérdőívek feldolgozásához abban a tekintetben, hogy az intézményvezetők kiemelik-e a döntést a vezetői funkciók sorából annak megfelelően, ahogy azt a vezetéselméleti munkákban olvashatjuk.

II. 2. Információszerzés, kapcsolattartás

Egy intézmény vezetési színvonala sokban függ az ott dolgozók interakciójától, kommunikációjától, valamint a vezető intézményen belüli és kívüli információszerzési szokásaitól. A technikai vívmányoknak köszönhetően hatalmas mennyiségű információ áll ma rendelkezésünkre, információszerzési lehetőségeink száma a 10 évvel ezelőtti állapothoz képest sokszorosára nőtt. Az internet által adatok és ismeretek olyan tömege zúdul ránk, hogy gyakran nehéz a lényeg szem előtt tartása: az információ tartalma, értéke és felhasználása.

Az információnak nagyon sok meghatározása van, általában olyan közlést értünk rajta, amely valamilyen formában az ismereteinket gyarapítja. Ha az információ mozgása kétirányú, akkor kommunikációról beszélünk. Az információt több szempont szerint osztályozhatjuk:

a) A tevékenység fajtája szerint lehet

- *ismertető* valamint
- *aktív* (ha valaki információt alkot) és *passzív* (ha valaki információt kap).

b) Az áramlás iránya szerint

- *külső eredetű* (intézményen kívüli) valamint
- *belső eredetű* (intézményen belüli) információ.

c) Felhasználhatósága szerint

- *stratégiai* (a szervezet egészére vonatkozó) valamint
- *taktikai* (döntést elősegítő, tényekre szorító) információ.

d) Formája szerint

- *írásos* vagy *szóbeli* információ.

e) Gyakorisága szerint

- *rendszeres* és *rendszeretlen* valamint
- *egyszeri* illetve *ismétlődő* információ.

f) A publikálás módja szerint pedig

- *nyilvános* és *nem nyilvános* információ.

Dolgozatom negyedik fejezetében a kitöltött kérdőívek alapján azt vizsgálom, hogy az áramlás iránya szerinti, azaz az intézményen belüli és kívüli információszerzésnek milyen jelentőséget tulajdonítanak a megkérdezett vezetők.

Az intézményvezető képviseli az iskolát a társadalom, valamint más szervezetek és intézmények előtt. „Az iskola a társadalommal kiépített kapcsolatában arra törekszik, hogy

érzékelje a mikrokörnyezet vele szemben támasztott igényeit, és ezeket érvényesítse oktató – nevelő – képző munkájának megszervezésében.”⁷

Egy közoktatási intézmény a legszorosabb kapcsolatot a fenntartójával tartja. Az esetek többségében – ahogy az a kérdőívek elemzésénél is kiderült – a fenntartó a területileg illetékes önkormányzat, amely felelős az iskola működéséért, mindenekelőtt a működési feltételekért, azért, hogy az iskola a nevelés – oktatás rendjét szabályozó törvények, rendeletek szellemében neveljen. Gondoskodik tehát az oktatáshoz – neveléshez szükséges feltételek megteremtéséről, ezért fontos, hogy az igazgató a fenntartót rendszeresen tájékoztassa az iskolában folyó munkáról, tárja fel a munka eredményességét, időnként jelentkező eredménytelenségét is, mutassa meg azokat az okokat, amelyek az eredményekhez, illetve az eredménytelenségekhez vezettek, ösztönözze a fenntartót a feltételek javítására.

Dolgozatomban a fenntartóval való kapcsolattartás rendszerességéről, az azzal eltöltött időről és a kapcsolattartás módjáról szeretnék összehasonlításokat és elemzést végezni.

II. 3. Feltételek biztosítása, marketing tevékenység, pályázatírás

A szponzorok felkutatása ugyanolyan fontos feladat az iskola gazdasági helyzetének javításához, mint a pályázati lehetőségek folyamatos kiaknázása. Ezek a tevékenységek, melyek a napi működéshez szükséges alapvető feltételek megteremtéséhez kapcsolódnak, sok esetben súlyosan nehezednek az igazgató vállára, és igénybe veszik munkaidejének és energiájának nagy részét. A szakmai és szervezési feladatokra sokkal kevesebb idő és energia marad, mint amennyi a kiegyensúlyozott intézményvezetéshez kellene.

A pontos, előre megtervezett marketingtevékenységet nem könnyű a művészetoktatási intézmények szervezeti formájában megvalósítani. A művészeti nevelés nem nevezhető jó üzleti vállalkozásnak. Az alapfokú művészetoktatási intézményeknek természetesen nem is ez a feladata, azonban jó szellemű marketing munkával és a pályázati lehetőségek kihasználásával sokat javíthatunk az intézmény gazdasági helyzetén, a tanítási hely minőségén, az oktatás színvonalán.

Ebben a felmérésben a kérdőívek alapján arra a kérdésre keresem a választ, hogy az alapfokú művészetoktatási intézményekben dolgozó vezetők és helyettesek milyen

⁷ Mezei Gyula - Petró Andrásné: *Az igazgató munkája az iskolában*, Tankönyvkiadó, Bp.1982. 309. oldal

rendszerességgel foglalkoznak pályázatok írásával, intézményük népszerűsítésével, illetve támogatók keresésével.

III. A MŰVÉSZETOKTATÁS KÖZOKTATÁSBAN BETÖLTÖTT SZEREPE

A művészetoktatás közoktatásban betöltött szerepét az 1985. évi Oktatási törvény, az 1993. évi LXXIX. törvény (a továbbiakban közoktatási törvény), illetve e törvény módosításai és végrehajtási rendeletei alapvetően meghatározzák. A törvényalkotók figyelembe vették és elismerték a magyar művészetoktatás több évtizedes töretlen fejlődését, valamint a művészetoktatás iránt megnyilvánuló nagy társadalmi igényt.

A közel- és régmúlthoz képest a közoktatási törvény újdonsága, hogy először került leírásra a magyar törvénykezésben olyan - az alapellátáson kívüli szolgáltatás jellegű - oktatási forma, amely közpénzen és közmegegyezésen nyugvó tanterv szerint működik, de amely keretein belül nem teljesíthető tankötelezettség. A kínálatukban is művészeti iskolává szélesedő zeneiskolák vagy az újonnan alapított alapfokú művészetoktatási intézmények abban is hasonlónak lettek a közoktatás több intézmény típusához, hogy alapítóik és fenntartóik lehetnek ugyanazok a természetes és jogi személyek, mint a magyar közoktatás többi intézménye esetében.

III. 1. A művészetoktatás célja és feladata

Az alapfokú művészetoktatási intézmények nevelési-oktatási célkitűzéseinek központjában a tanulók művészeti ismereteinek, tudásának, képességeinek, egész személyiségének fejlesztése áll. A tanulók az alapismereteket, az alapműveltséget az általánosan képző intézményekben sajátíthatják el. A zene- és művészeti iskolák a tanulók speciális művészeti érdeklődésére épülve végzik pedagógiai tevékenységüket, a művészetek befogadására, a tehetségek gondozására és a személyiség gazdagodására irányultan. A zene- és művészeti iskolában megszerzett ismeretek, készségek, képességek a tanulót számos kulturális közösségben végzett amatőr művészeti tevékenység művelésére teszik alkalmassá. A művészeti iskolák célja a valós értékeket felismerő, befogadó és közvetítő fiatalok nevelése, akik szívesen töltik idejüket közösségépítő, értékalkotó tevékenységgel. Mindemellett a művészeti nevelés nagyon fontos feladata a hivatásos művésztanpótlás biztosítása, a tehetséges tanulók közép- és felsőfokú művészeti intézményekbe való irányítása.

A magyar művészeti iskolák elsődleges feladata, hogy minél több érdeklődő fiatal számára biztosítsa a zenei alapműveltség megszerzését, a mindennapok szintjén élményt nyújtó művészeti tevékenységek elsajátítását.

III.2. Művészetoktatás a közoktatás rendszerében

A közoktatási törvény három téren hozott jelentős változást a nem művészeti pályára készülő magyar gyermekek és serdülők művészeti oktatásának szempontjából. Ezek a következők: az alapfokú művészetoktatás fogalmának bevezetése, valamint az intézmény beemelése a közoktatás intézményei közé [Kt.20.§ (1) bekezdés e) pontja]. Az alapfokú művészetoktatás intézményi formájának szabályozása [Kt. 31.§ (1)-(3) bekezdés] és az alapfokú művészetoktatás finanszírozásának [Kt.(115-117.§)], valamint a művészeti iskolák alapítására, fenntartására jogosultak pontos meghatározása [Kt.3.§ (2) bekezdés].

A közoktatási törvény egyértelműen deklarálja az alapfokú művészetoktatás helyét és szerepét a közoktatás rendszerében. Szerves részeként, nem pedig egy elkülönült egységként szerepel, ahogy nagyon sok európai országban tapasztalható. A tanulói jogok között, a 10.§. 3/a. pontjában hangsúlyozottan és egyértelműen szerepel, hogy tanulói jog az alapfokú művészetoktatásban való részvétel a tehetség felismerése és fejlesztése céljából. Nem véletlen, hogy az alapfokú művészetoktatási intézményeket a közoktatási törvény a 31.§-ban önálló és pontosan leírt intézménytípusként határoz meg.

A közoktatási törvény (általánosságban) és a hozzá kapcsolódó 11/1994.(VI.8.) MKM rendelet 7. számú melléklet (konkrétan) az alapfokú művészeti iskolában immár 4 művészeti ágban engedélyezi és teszi támogathatóvá a művészeti oktatást. A négy művészeti ág a következő: zeneművészeti ág, táncművészeti ág, képző- és iparművészeti ág, szín- és bábművészeti ág.

A 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet meghatározza az alapfokú művészetoktatási intézményekben a tanórák hosszát mind az egyéni, mind a csoportos foglalkozások esetében, valamint a térítési díj ellenében igénybe vehető foglalkozások minimális és maximális idejét. Ugyanitt szerepel a különböző művészeti ágak kötelező eszközjegyzéke is.

A közoktatási törvény és a hozzá kapcsolódó szabályozási rendeletek egyértelműen rögzítik az alkalmazás feltételeit, a művészeti szakmai tantárgyakat oktató pedagógusok képesítési előírásait. A felsőfokú végzettség minden területen – az alapfokú művészetoktatási intézményekben is – előírt és elvárt, ugyanúgy, mint a pedagógiai

tevékenység többi területén [Kt. 17. § (1) bekezdés k) pontja]. Egyértelműen meghatározásra került az alapfokú művészetoktatás feladata és célja, mégpedig oly módon, hogy nem mosható össze a tankötelezettség teljesítésével. Az alapfokú művészetoktatási intézmények fontos célja, hogy egyrészt megalapozza a művészi kifejezőkészséget, másrészt a tehetségesek számára adott esetben lehetőséget biztosítson a szakirányú továbbtanulásra. Az intézmény struktúráját, az évfolyamok számát is a közoktatási törvény rögzíti a 31.§. (1)-(3) bekezdésében. Kimondja azt, hogy legalább hat, legfeljebb tizenkét évfolyamon folyhat az oktatás az alapfokú művészetoktatási intézményekben. Egyértelműen meghatározza a három elkülönült egységet: az előképző, az alapfokú és a továbbképző évfolyamokat. Meghatározza azokat az alaptéziseket, amelyek a vizsgák rendszerére vonatkoznak. Ez vonatkozik az alapfokot lezáró művészeti alapvizsgára, mely továbblépést jelent a továbbképző időszakára és a továbbképző tanulmányokat lezáró művészeti záróvizsgára [Kt. 9.§ (7) bekezdés].

III. 3. A művészetoktatás mai helyzete Magyarországon

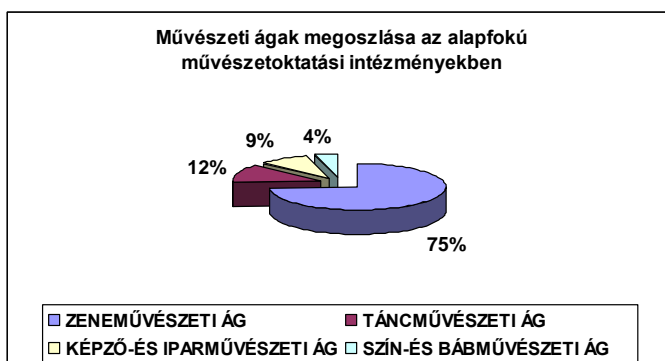
A közoktatás más intézménytípusaitól eltérően az alapfokú művészetoktatási intézmények állami támogatása 2007. március 31-e óta minősítéshez kötött. A szükséges dokumentumok, személyi és tárgyi feltételek megléte mellett a minősítési csoport tagjai a minősítési eljárás keretében az iskolában folyó gyakorlati, szakmai munka eredményességét is vizsgálják. A 2007/2008-as tanévben az országban működő 793 művészetoktatási intézményből 669 intézmény nyújtotta be minősítési szándékát. A művészeti ágak szerinti megoszlást a következő diagramon láthatjuk.

A zeneoktatásban folyó munka szakmai igényességét mi sem tükrözi jobban, mint az országos minősítése. Az 505 zeneművészeti ágat oktató iskola minősítése az alábbi módon oszlott meg:

Kiválóra minősített: 459 intézmény

Minősített: 46 intézmény

Nem minősített: 1 intézmény



A 2008-as gazdasági évtől változott az eddigi meghatározott összegű normatív támogatás. Az állam két címen finanszíroz: központosított alap – normatíva (teljesítménymutatók alapján számítva) és kiegészítő támogatás – pedagógiai módszerek támogatása. Ez a

minősített iskolák számára igényelhető. Csak a kettő együttes összege adja ki az előző (2007.) évi teljes állami támogatást.⁸ Az állam a három lábon álló finanszírozásban gondolkodik. A közoktatási törvény módosítása szerint a szülőkre jutó térítési és tandíj összege emelkedik, a működéshez szükséges hiányzó összeg (50-60%) pótlása pedig a fenntartóra hárul, aminek az előteremtése – a sokat emlegetett gazdasági válságnak köszönhetően – egyre nehezebb. Az intézményvezetőknek egyfajta menedzszerszemléletet kell kialakítaniuk, hogy hozzájuthassanak az oktatás színvonalának megtartásához, fejlesztéséhez szükséges kiegészítő forrásokhoz. A magyarországi művészetoktatási intézmények mai helyzete nem egységes. Két irányvonal figyelhető meg. Az egyik egy fejlődést mutató tendencia, ami szerint a főváros és egyes vidéki városok művészeti iskoláira a közelmúltban áldozott a fenntartója (a gödöllői zeneiskola - ahol dolgozom - ezek közé tartozik), ugyanakkor nagyon sok helyen elindult egy visszafejlődés: összevonják az iskolákat, tanszakokat szüntetnek meg, hogy ezzel létszámcsökkenést érjenek el. Csongrád megyében például az elmúlt időszakban 10 művészeti iskola szűnt meg, Veszprém megye 30 művészeti iskolájából pedig egy maradt meg önálló intézményként, a többi összevonásra került. A művészeti iskolák tárgyi eszköz ellátottsága – itt elsősorban a zeneiskolák hangszerparkjára kell gondolnunk – a mennyiség tekintetében megfelelőnek mondható. A minőségről már nem állítható ugyanez. Új hangszereket beszerezni a mai árakat tekintve szinte elképzelhetetlen. Egy oboa több mint 2 millió forintba kerül, kizárólag pályázati úton van lehetőség a beszerzésére egy zeneiskolában. Használtan „már” fél millió forintért lehet alapfokú oktatásra alkalmas hangszert vásárolni. A művészeti iskolák könyvtárainak kotta- és szakkönyvellátottsága jó, mert az állam éveken keresztül támogatást nyújtott az ilyen irányú fejlesztésekhez. A magyar művészetoktatás tantervi programja egyedülálló az Európai Unióban. A szakképzésben megfogalmazottakkal összhangban az alapfokú művészetoktatásban is megjelennek a szakmai, személyi, társadalmi, módszertani kulcskompetenciák, amelyek elengedhetetlenek egy élethosszig tartó tevékeny tanulási forma megalapozásához. Azzal, hogy az alapfokú művészetoktatás a többi közoktatási intézménnyel egyenrangú törvényi szintre emelkedett, együtt jár egyfajta társadalmi elismertség is. Sajnos a nehéz gazdasági helyzet következményei mindig azokat az intézményeket fogják először sújtani, melyeknek fenntartása nem kötelező, de bízunk kell abban, hogy amikor dönteni kell, többen lesznek azok, akik meglátják a művészetoktatásban rejlő értékeket.

⁸ Homor István: *Tanulmány a zeneiskolák helyzetéről a rendszerváltozástól napjainkig*, Zeneoktatásunk, Polifónia különszám, Argumentum Kiadó, Bp. 2009. 36. oldal

IV. ELEMZÉS

IV. 1. A módszer

A vezetői funkciók és feladatok fontossági sorrendjének vizsgálatához a kérdőíves (ankét) módszert választottam. A kérdőív készítésénél törekedtem a következő alapvető szabályok betartására:

- a benne szereplő kérdések egyértelműek, érthetőek és lehetőleg rövidek legyenek;
- a kérdőív formailag átlátható, „szellős” legyen;
- ne tartalmazzon tagadó kérdéseket;
- a kérdések sorrendjét téma szerinti csoportosítás határozza meg;
- a kérdőív tartalmazza a kitöltéséhez szükséges instrukciókat (+ tájékoztató levél).

A kérdőív változatossága és eredményessége érdekében többféle kérdéstípust alkalmaztam: zárt, félig zárt és nyílt kérdéseket, valamint skálába sorolt válaszokat tartalmazó kérdéseket. A kipróbálást követően – mely alapján az érthetőség érdekében három kérdést korrigáltam – 550 alapfokú művészetoktatási intézménybe küldtem el e-mailben a kérdőívet és a hozzá mellékelt levelet. Személyesen is sokat kiosztottam, igazgatói értekezleten és ismerősök körében. Ezen kívül segítségemre sietett Ember Csaba is, a Magyar Zeneiskolák és Művészeti Iskolák Szövetségének elnöke azzal, hogy az MZMSZ honlapjára is feltöltötte kérdőívemet. Legalább 50 %-os visszaküldési aránnyal számoltam, de csalódottan tapasztaltam, hogy elég sok telefonálás és személyes kérés után is mindössze 72 kitöltött kérdőívet kaptam vissza. Ezek közül 13-at ki kellett zárnom a felmérésből, mert értékelhetetlen választ, illetve válaszokat tartalmazott, a figyelmetlen vagy felületes kitöltés miatt. Így 59 pontosan kitöltött kérdőívet dogoztam fel a vezetői funkciók és feladatok fontossági sorrendjének vizsgálatához. A válaszadókat először egy adatlap kitöltésére kértem, melyen tényekre vonatkozó, úgynevezett besoroló kérdések szerepeltek. Ezek a kauzális adatok ahhoz szükségesek, hogy az eredményeket különböző szempontok szerint összehasonlíthassam.

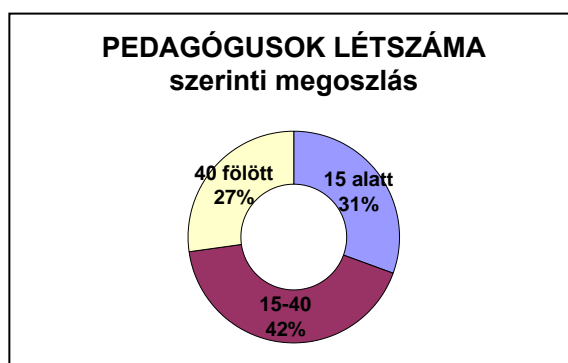
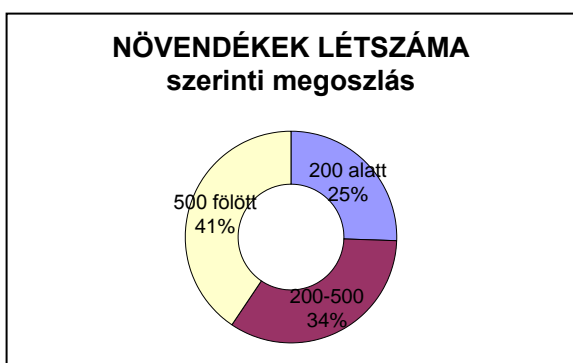
A szempontok a következők: kor, nem, beosztás, szakirányú továbbképzés elvégzése, vezetői gyakorlat, intézmény növendék és pedagógus létszáma, a településen élők száma, fenntartó típusa, gazdálkodási autonómia. Az 59 kitöltő közül három fő 35 éven aluli, 22 fő 35 és 45 év közötti, 21 fő 45 és 55 év közötti, 13 fő elmúlt 55 éves. Nemük szerint a kitöltők közül 36 nő, 23 férfi. (*Függelék / 1. 2. ábra*)

A felmérésben 31 igazgató, 16 igazgatóhelyettes és 12 intézményegység vezető vett részt. A közoktatás vezető szakirányú továbbképzést 32-en végezték el, 17-en nem, 10 fő pedig a vizsgálat ideje alatt végzi.



Legtöbben (21 fő) 1 és 5 év közötti időszakot töltöttek el vezetői pozícióban, 14-en 5 és 10 év közötti, 12-12 fő pedig 10-15 évig terjedő, valamint 15 év fölötti vezetői gyakorlattal rendelkezik. (Függelék / 3. ábra)

A kérdőívet elsősorban nagy művészeti iskolák vezetői töltötték ki. 24-en 500 fő fölötti, 20-an 200 és 500 fő közötti, 15-en 200 fő alatti növendéklétszámú intézményt irányítanak. Első látásra talán meglepő, hogy a pedagógus létszámok nem egészen ennek megfelelő arányokat mutatnak. A pedagógus létszám szerinti megoszlást tekintve a 40 fő fölötti pedagógus létszámú iskolákat megelőzik a kevesebb tanárt foglalkoztató intézmények. Ennek oka, hogy a nagy létszámú művészetoktatási intézményekben általában csoportos oktatás folyik, ahol kevesebb pedagógusra van szükség. Csoportos oktatás keretében tanítható művészeti ágak a tánc-, szín-, báb-, képző- és iparművészet.



A települések illetve kerületek lakosság létszáma 21 kitöltő esetében 10 000 és 25 000 fő között van, 16 esetben 10 000 fő alatt, 12 esetben 25 000 és 50 000 fő között, 10 esetben pedig 50 000 fő fölött. Az intézmények fenntartója túlnyomó részben (79%) a helyi önkormányzat, 14%-ban a megye, és csak 7% esetében alapítvány. Gazdálkodását tekintve

az 59 felmérésben részt vevő személyből 40 fő intézménye részben, 14 főé teljesen önálló, 5 fő intézménye semmilyen mértékben nem élvez gazdasági autonómiát. (Függelék / 4. 5. 6. ábra)

A könnyebb átláthatóság kedvéért táblázatba foglaltam a kérdőívet kitöltők adatait. (Függelék / 9. ábra)

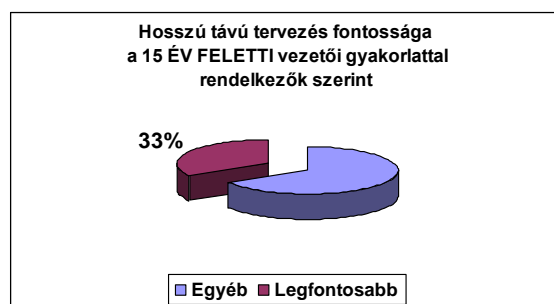
IV. 2. A felmérés területei

Az alábbi részekben témakörök szerint végzem el az elemzést a kérdőívben szereplő kérdések alapján. Ezek a témakörök a következők: tervezés hosszú és rövid távon, szervezés, ellenőrzés, az ellenőrzés formái és az értékelés, döntés, kapcsolattartás a fenntartóval, intézményen belüli és kívüli információszerzés, hivatalos ügyintézés, a fennmaradás feltételei, csapatépítés. Az utolsó témakör azzal foglalkozik, hogy a felmérésben részt vevő vezetők és helyettesek mit tartanak hivatásukban legnehezebbnek, illetve legszebbnek. A kérdőívben egyéb kérdések is szerepelnek, de dolgozatomban csak azok elemzésével foglalkozom, melyek az adott témakörben igazán fontosak lehetnek.

2.1. Tervezés hosszú és rövid távon

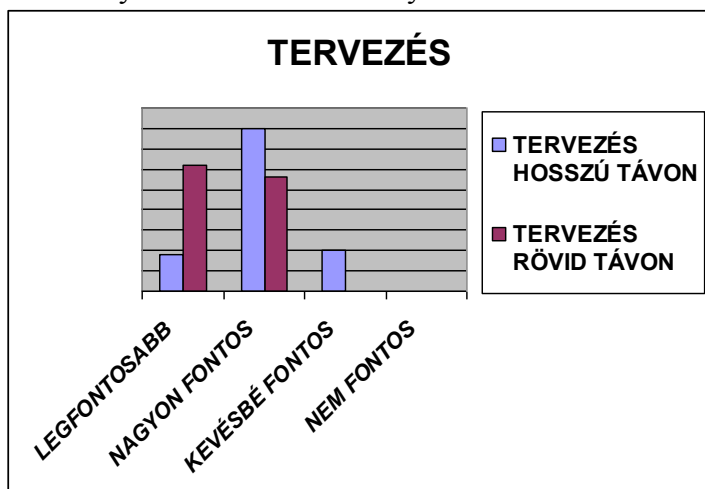
A tervezés – a többi vezetői funkcióhoz hasonlóan – létfontosságú tevékenység egy szervezet, közoktatási intézmény működéséhez, ahol a pedagógusoknak tudniuk kell, mi a feladatuk, mit várnak el tőlük, és teendőiket milyen célok érdekében kell megvalósítaniuk. Szakdolgozatomban egyik hipotézise, hogy azok a vezetők, akik 15 év feletti vezetői gyakorlattal rendelkeznek, fontosabbnak tartják a hosszú távú tervezést azért, mert letisztultabban látják a tervező tevékenységek hierarchikus elrendeződését. Ezért kérdőívemben szétválasztottam a hosszú, illetve rövid távú tervezést. Az elemzést azzal kezdtem, hogy a kitöltött kérdőíveket két csoportra osztottam: a 15 év alatti és a 15 év feletti vezetői gyakorlattal rendelkezők csoportjára. E rendszerezés alapján feltevésem beigazolódni látszik, ugyanis százalékos arányban kimutatva a több mint 15 év vezetői gyakorlattal rendelkezőknek 33%-a, míg a 15 év alatti vezetői gyakorlattal rendelkezőknek csak 11%-a ítéli a hosszú távú tervezést a legfontosabb vezetői funkciónak. Nagyon fontos a fenntartó globális területfejlesztési elképzeléseinek alárendelni intézményünk alapvető célkitűzéseit, és ezek alapján megfogalmazni rövid távú terveinket. A felmérés azt mutatja,

hogy a tapasztalt, hosszú ideje vezetői pozícióban lévő intézményvezetők jobban szem előtt tartják ezt az elvet, mint kevésbé tapasztalt kollégáik.



Ezen a megközelítésen túllépve egy érdekes – és számomra meglepő – eredményre szeretnék rávilágítani. A kérdőívek elemzése során kiderült, hogy a vezetők válaszai alapján a legfontosabb vezetői funkció – megelőzve a hosszú távú tervezést, szervezést, ellenőrzést, értékelést és döntést – a rövid távú tervezés.

Deák Csaba - Dr. Heidrich Balázs - Heidrich Éva Vezetési ismeretek című könyvében egyfajta alárendeltségi sorrendben követik egymást: a küldetés, célok, stratégiai tervek, irányelvek, eljárások, szabályok, programok és költségvetések. A közoktatási intézményekben a küldetésnyilatkozatnak alárendelve kell elkészülnie a szintén



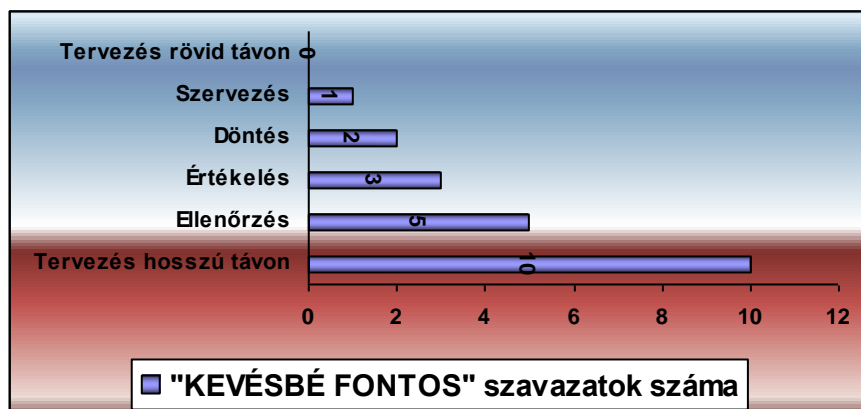
távlatokban gondolkodó pedagógiai programnak [1993. évi közoktatásról szóló LXXIX. Tv. 48.§ (1)]. A felmérés eredménye azt mutatja, hogy a vezetők többsége számára fontosabb a tanév, a mindennapi élet megtervezése, mint a globális, messze előrettekintő

jövőkép kialakítása, illetve az arról való gondolkodás. Ez természetesen nem zárja ki annak a lehetőségét, hogy vezetőink a legfontosabb stratégiai irányelveket állandóan szem előtt tartva irányítsák intézményeiket. Nagyon egyszerűnek, de kézenfekvőnek tűnik az a következtetés, hogy a vezetői ciklus rövidege miatt kerül háttérbe a hosszú távú tervezés, ahogy ez sajnos az élet egyéb területein, például „politikai berkekben” is gyakran megfigyelhető.

A vezetői funkciók rangsorolásánál a kérdőívben 4 kategóriát adtam meg választási lehetőségként (legfontosabb, nagyon fontos, kevésbé fontos, nem fontos). A nem fontos

kategóriában senki nem tett jelölést egyik vezetői funkcióra sem. A kevésbé fontos viszont kapott szavazatot. Ennek eloszlását a következő diagramon láthatjuk.

Ezzel az eddigiektől eltérő diagrammal arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy itt meg kell fordítani gondolkodásunkat.



A vezetői funkciók

közül a „KEVÉSBÉ FONTOS” kategóriában legtöbb szavazatot a hosszú távú tervezés kapta. Ez az összes szavazatot tekintve elenyésző szám ugyan (354-ből 10 szavazat), de a funkciók fontossági rangsorának megállapításakor, egymáshoz való viszonyításuk esetén mégis érdekes tény a hosszú távú tervezés lemaradása a többi funkció mögött. A vezetői funkciók rangsora teljesen másképp alakul, ha nem választjuk szét a hosszú és rövid távú tervezést. Ezt a fajta felosztást, illetve az ebből származó eredményeket bővebben egy későbbi fejezetben tárgyalom.

2.2. Szervezés

A közoktatási intézmény vezetőjének szervezéssel kapcsolatos tevékenysége a feladatellátás minden ágán megjelenik. A dr. Szüdi János által írt-szerkesztett-lektorált oktatási kézikönyv alapján az intézményvezető feladatai 4 területre csoportosíthatók:

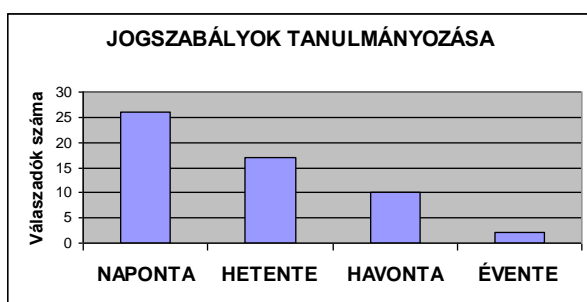
- az intézmény működésével,
- a szakmai feladatok ellátásával,
- a gyermekek, tanulók ügyeivel, valamint
- a foglalkoztatással

összefüggő kérdésekre.

Az 1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról és végrehajtási rendeletei (alapfokú művészetoktatási intézmény esetében a 11/1994. (VI.8.) MKM rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről, és a 27/1998. (VI.10.) MKM rendelet az alapfokú művészetoktatás követelményei és tantervi programjának bevezetéséről és kiadásáról) elsősorban alap (garanciális) szabályokat fogalmaznak meg. Ezért a területi igényekhez alkalmazkodó helyi sajátosságok meghatározásáért és szabályozásáért maga az intézmény

és fenntartója felelős. Az iskola működésére, belső és külső kapcsolataira vonatkozó rendelkezéseket a szervezeti és működési szabályzat határozza meg [Kt. 40.§ (1)-(3) bekezdés]. A szakmai feladatok ellátásával kapcsolatos célkitűzéseket az intézmény pedagógiai programjában és helyi tantervében [Kt. 8/B§ (5) bekezdés], valamint az intézményi minőségirányítási programban, a Kt. 40.§ (10)-(11) és 85. § (7) bekezdése szerint kell lefektetni. A gyermekek, tanulók ügyeivel az SZMSZ részeként a Házirend foglalkozik (a 11/1994.(VI.8.) MKM rendelet 9.§-a alapján), a foglalkoztatással kapcsolatos teendőkre nézve pedig a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény, valamint a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1993. évi XXXIII. törvény és a végrehajtásáról szóló 138/1992. (X.8.) Kormányrendelet szabályai az irányadók. Ezek az alaptörvényeken, rendelkezéseken kívül és velük összhangban egy közoktatási intézménynek – ha a jogszerű működést fontosnak tartja – pillanatnyilag 63 féle szabályzó dokumentummal kell rendelkeznie. (1. számú melléklet)

A jogszabályok folyamatos változásainak naprakész követése komoly kihívást jelent az



intézményvezetők számára. Napi rendszerességgel folytatja ezt a tevékenységet a megkérdezettek 44%-a, hetente foglalkozik a jogszabályok változásainak nyomon követésével 29%, havonta 17%, 2 fő pedig csak évente kerül

közelebbi kapcsolatba a törvényi rendelkezésekkel. (Az elemzés szempontjából nem számottevő, de érdekes adat, hogy egyikük olyan igazgató férfi, aki vezetői pozícióban több mint 15 évet töltött el, és most végzi a közoktatásvezetői szakirányú továbbképzést. Rejtélyes.) Azok közül a vezetők közül, akik napi rendszerességgel foglalkoznak jogszabályokkal (26 fő), 24-en elvégezték, illetve most végzik a vezetőképzőt (92%) és csak ketten nem vettek részt ezen a képzésen. A jogszabályokat hetente tanulmányozók között ez az arány 71-29%, a képzett vezetők javára. (Függelék/14. 15. ábra)

A szervezés – mint vezetői funkció – a felmérésben részt vevők többsége által (62%) „NAGYON FONTOS” minősítést kapott. A „LEGFONTOSABB” kategóriába a válaszadók 36%-a sorolta, az elenyésző 2% (1 fő) kevésbé tartja fontosnak. A végső rangsor felállításakor (amikor a tervezést nem rövid és hosszú távra szétválasztva, hanem összevontan vesszük figyelembe), a szervezés előkelő, „dobogós” helyen végez majd a vezetői funkciók között.

2. 3. Ellenőrzés és értékelés

Az ellenőrzésről és értékelésről készült oszlopdigrammokon (Függelék/12. 13. ábra) jól látható, hogy mindkét funkciót nagyon fontosnak tartják a megkérdezett vezetők. A következő diagramon arra a különbségre szeretném felhívni a figyelmet, amely a „kék tortaszeletek” (LEGFONTOSABB kategória) között észlelhető. A megkérdezett 59 vezető közül mindössze négyen tartották legfontosabbnak az ellenőrzést, míg az értékelésről ugyanezt 15-en gondolták.



A művészeti iskolában folyó pedagógiai tevékenység ellenőrzése nem egyszerű feladat. Az intézményvezetők elsősorban a hangversenyek, vizsgák meghallgatásával tájékozódnak a szakmai munka színvonaláról intézményükben. A hierarchikus szervezeti felépítés előnyét használják ki akkor, amikor a munkaközösségvezetők (tanszakvezetők) tapasztalataira, véleményére hagyatkoznak. A harmadik legfontosabb ellenőrzési mód a válaszok alapján az óralátogatás, és csak negyedik helyen áll a munkahelyen eltöltött idő ellenőrzése. Ez utóbbi (hogy a tanár nem jelenik meg a munkahelyén) feltételezhetően ritkán fordul elő az alapfokú művészetoktatásban (is), hiszen nehezen tudjuk elképzelni, hogy nem megyünk be tanítani úgy, hogy nem gondoskodtunk a helyettesítésről. A pedagógus etika íratlan szabályai között ez is megtalálható.

A kérdőíves felmérés megdöbbentő tapasztalata számomra, hogy a minőségirányítást az 59 válaszadó közül egyetlenegy tartotta említésre méltónak, mint az ellenőrzés egyik lehetséges formáját. Az egyéb kategória megadásával célt az volt, hogy megtudjam, mennyire forog a köztudatban a minőségfejlesztés. Nem jártam még olyan művészeti iskolában (pedig sok intézménnyel tartunk fenn szakmai kapcsolatot), ahol a minőségirányítási program látványosan beépült volna az ellenőrzési, értékelési folyamatokba. Önmagában, „papírgyártás” címszó alatt működik, hatékonysága minimálisnak (sem) mondható. A kérdés, hogy miért nem tesznek említést a megkérdezett

vezetők a minőségirányítással kapcsolatos eredményekről, lehetőségekről, sajnos ebben a dolgozatban megválaszolatlan marad.

A Függelékben a könnyebb összehasonlítás kedvéért egymás alá rendeztem a szervezés, az ellenőrzés és az értékelés diagramját. A „LEGFONTOSABB” oszlopokat összehasonlítva láthatjuk, hogy a sorrend lassan kialakul. (Függelék/11. 12. 13. ábra) A három vezető funkció közül első helyen a szervezés, másodikon az értékelés, harmadikon pedig az ellenőrzés áll.

2. 4. Döntés

A döntés meghatározó tevékenység a vezetői funkciók sorában. Egy jó döntés meghozatalában az információszerzésen, az adatok és alternatívák elemzésén valamint a szakmai tapasztalaton kívül nagy szerepet kap az intuíció, a megérzés is. A mai világban az esetek többségében olyan mérhetetlen mennyiségű adathalmaz kerülhet birtokunkba, hogy részletes elemzésükhöz kevés esetben áll rendelkezésünkre elegendő idő, ezért megérzéseinkre kell hagyatkoznunk. Az elképesztő információáradatra egyszerű példát hozhatunk: ha egy internetes keresőprogramba beírjuk a „vezetői funkciók” kifejezést, 0,06 másodperc múlva 122 000 találat között böngészhetünk.

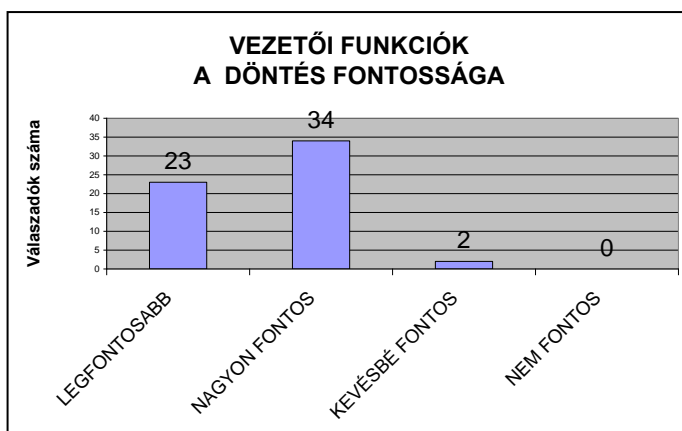
„Minden munkával töltött napnak megvan a maga tanulsága, melyeket agyunk döntési mechanizmusok, illetve ok-okozati összefüggések formájában elraktároz. A tanulásnak ez a kevésbé látványos formája segíti a vezetőt élettapasztalatainak feldolgozásában. Ez a bölcsesség a vezető egész pályafutása során egyre csak gyarapszik, még akkor is, amikor az új szakmai ismeretek elsajátítására való képességek esetleg már fogyóban vannak.”⁹

Ez azt jelenti, hogy agyunk a vezetői gyakorlat növekedésével arányosan egyre több tudatalatti információt raktároz el a jó és rossz döntéseket követő tanulságok levonása után, melyek a következő döntési helyzetben már ösztönös megérzéseként sietnek segítségünkre. Ez az úgynevezett kumulatív tanulási folyamat a döntéseket követő sikerek és kudarcok gyarapodásával minden vezető életének részévé válik.

Természetesen az intuíció önmagában rossz döntéshez is vezethet, de ha józan eszünkre hallgatva, minden lépésünket megfontolva hagyatkozunk a megérzésünkre, nagy valószínűséggel sikerrel járunk.

⁹ Daniel Goleman - Richard Boyatzis - Annie McKee: *A természetes vezető*, Vince Kiadó, Bp. 2003. 69. oldal

A kérdőívet kitöltő vezetők többsége nagyon fontos funkcióként jelöli meg a döntést. Az 59 felmérésben részt vevő vezető közül 23 igazgató illetve helyettes emelte ki legfontosabbnak, 34 fő nagyon fontosként, 2 fő pedig kevésbé fontosként a döntés



funkcióját.

Ennek a részeredménynek, hogy önmagában vizsgálva a döntés nem a legfontosabb kategóriában kapta a legtöbb szavazatot, elgondolásom szerint több oka is lehet.

➤ Az egyik közülük talán éppen az intuíció fontossága, melyről az előzőekben már írtam; az ösztönös bizonyosság, a megérzésünkbe vetett hit, mely az érzelmi intelligencia hatalmán alapul, és azt sugallja, hogy nem a döntés a legnehezebb funkció a vezetés gyakorlása folytán.

➤ A következő – az előzőnél sokkal fontosabb – ok feltételezésem szerint a fenntartói irányítással, az intézményi önállósággal kapcsolatos kérdésekben keresendő. A közoktatási intézmények fenntartójuk által válnak jogi személlyé, velük állnak függőségi viszonyban. A feladatellátás formájáról, kereteiről, mértékéről mindig a fenntartó dönt és nem az iskola vezetője vagy nevelőtestülete. „A fenntartó irányítói jogosítványai átfogják azokat a döntéseket, amelyek a feladatellátás szervezéséhez kötődnek. A létesítés, átszervezés, megszüntetés, a tevékenységi kör meghatározása, módosítása, a gazdálkodási jogkör megállapítása módot nyújt a fenntartói érdekek érvényesítéséhez.”¹⁰ Így tehát az intézmény szervezeti felépítését érintő igazán fontos, súlyos döntések nem a vezetőt terhelik, hanem a fenntartó döntési jogkörébe tartoznak. Szintén a fenntartói irányítás elemei közé sorolhatók az intézményi költségvetéssel kapcsolatos alapvető döntések, az osztály és csoportszervezés kérdései, a térítési díj és a tandíj megállapítása, a minőségirányítási program jóváhagyása, a törvényes működés biztosítása, valamint a szakmai tevékenység figyelemmel kísérése.

¹⁰:Dr. Szüdi János (szerk.) *Az oktatás nagy kézikönyve*, CompLex Jogi és Üzleti Kiadó, Bp. 2006. 159. oldal

➤ Az intézményvezetői döntések meghozatalában fontos szerepe van a jól megírt szervezeti és működési szabályzatnak, melynek részei: a működés rendje; a pedagógiai munka belső ellenőrzésének rendje; a különböző iskolai közösségek kapcsolattartásának formái; az intézményben tartózkodás rendje azok részére, akik nem állnak jogviszonyban az intézménnyel; ünnepélyek rendje, hagyományok ápolása; rendkívüli esemény, bombariadó esetén szükséges teendők; szülői szervezet ügyei; diákönkormányzat működésének feltételei; könyvtár működési rendje. A szervezeti és működési szabályzatnak része a Házirend, mely a tanulókkal kapcsolatos kérdéseket szabályozza. Azt gondolhatjuk, hogy egy stratégiaileg gondosan megtervezett, szervezetiileg és szakmailag jól működő intézményben a döntéshozatal – bár a vezetői tevékenységben napi rendszerességgel megjelenik – nem jelent olyan nagy terhet a vezető számára.

➤ Az intézmény szakmai önállósága, szakmai döntési hatásköre az, amelyet a fenntartói irányítás nem sérthet meg. Egy ilyen döntési helyzet viszont feltételezhetően könnyebben kezelhető az intézmény vezetője számára, tekintve, hogy az esetek többségében az általa vezetett iskola valamely művészeti ágának szakmailag tapasztalt képviselője is.

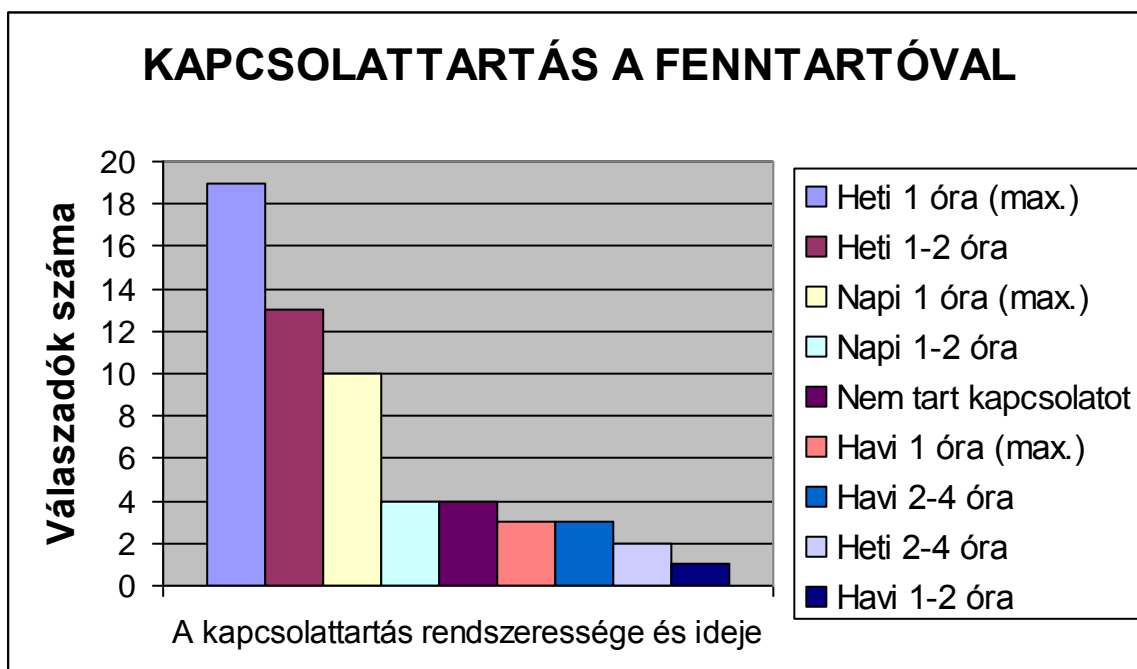
➤ A tanulók ügyeiben való döntési jog teljes körűnek nevezhető, mert az iskolába kerülés első pillanatától az ott töltött idő utolsó pillanatáig terjed. Ezekben az ügyekben a döntéshozatal mindig attól függ, hogy első fokon kinek a jogkörébe tartozik. A közoktatásról szóló törvény az alapelveken kívül számos esetben szabályozza - és ezáltal segíti - az intézményi döntéshozatalt. A jogszabályi háttér ismerete elengedhetetlen a vezető számára, ha jó döntéseket szeretne hozni.

A válaszokat elemezve a döntés tehát első megközelítésben nagyon fontos, de nem a legfontosabb vezetői funkcióként jelenik meg előttünk. Ez a megállapítás részeredményként értelmezhető, és csak abban az esetben állja meg a helyét, ha a döntést kizárólag önmagában – a többi vezetői funkciótól elkülönítve – vizsgáljuk.

2. 5. Kapcsolattartás a fenntartóval, hivatalos ügyintézés

Egy közoktatási intézmény azért jön létre, mert a település, kerület, város, megye, alapítvány, azaz a fenntartásra jogosult szerv úgy határoz, hogy szükség van rá. A működéshez szükséges feltételeket a fenntartó biztosítja, és ő dönt az intézmény fennmaradásával, szervezeti felépítésével, napi működésével kapcsolatos kérdésekben is. Ezáltal az iskola – ahogy ezt már az előző fejezetben is kifejtettem – jelentős mértékben függ tőle. Nem kell tehát csodálkoznunk azon, hogy a kérdőívek alapján a közoktatási

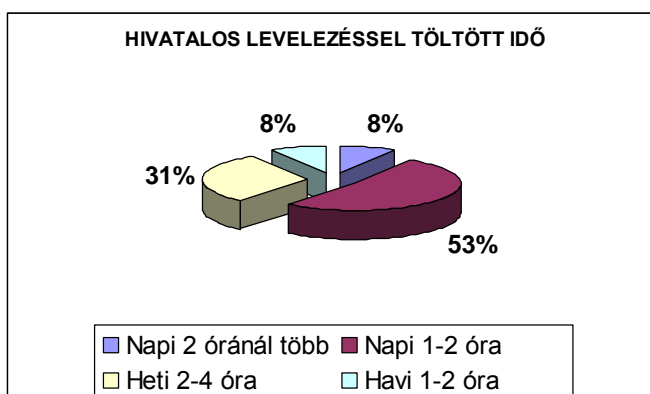
intézmények vezetői heti, illetve napi rendszerességgel tartják a kapcsolatot fenntartójukkal.



A kapcsolattartás módja elsősorban személyes találkozás (42 %), másodsorban közel egyforma százalékban a telefonos (28%) és az elektronikus úton történő (27 %) kapcsolattartás. A postai levelezést (3%) szinte teljesen kiszorította az előző három mód. (Függelék/10. ábra) A telefonos és elektronikus úton történő kapcsolattartás módját a megyei fenntartású intézmények, valamint az 500 fő fölötti tanulólétszámmal rendelkező iskolák vezetői jelölték meg. Négy hölgy válaszadó nem tart kapcsolatot intézménye fenntartójával, mert helyettesként (3 fő), illetve intézményegység vezetőként (1 fő) dolgozik, és hozzáfűzött megjegyzése szerint ezt a feladatot teljes mértékben a „főnöke látja el”.

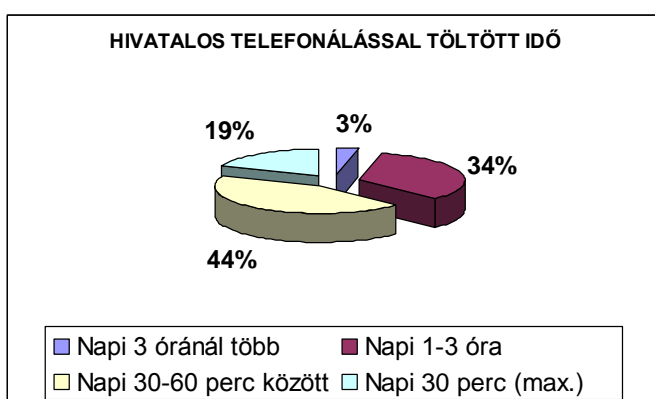
A nagy többség (81%) heti vagy napi rendszerességgel tartja a kapcsolatot fenntartójával. Csak 19% az, aki ennél ritkábban, vagy egyáltalán nem foglalkozik ilyen irányú tevékenységgel. (Függelék/16. ábra)

A hivatalos levelezéssel és telefonálással eltöltött időre vonatkozó válaszok alapján megállapítható, hogy nincs olyan vezető a felmérésben részt vevők között (nagy valószínűséggel rajtuk kívül sem), aki egyáltalán nem tölt



időt hivatalos ügyek intézésével sem telefonon, sem levelezés útján.

A hivatalos levelezés a vezetők többségénél (53%) napi 1-2 órát vesz igénybe. A válaszadók 31%-a heti 2-4 órát tölt levelezéssel. A legtöbb (napi két óránál többet) illetve legkevesebb (havi 1-2 óra) időt az 59 válaszadó közül 5-5 vezető tölti el ezzel a tevékenységgel. A vizsgálat nem terjed ki a hivatalos levelezés formájára, de a „Mennyi időt tölt Ön a számítógép előtt” kérdésre adott válaszok, illetve az erről készült diagramok (Függelék/17.a) b) ábra) alapján feltételezhető, hogy a hivatalos levelezés az esetek túlnyomó többségében elektronikus úton történik.



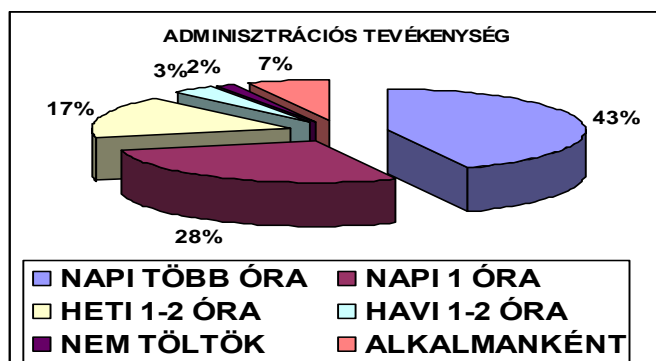
A „Hivatalos telefonálással töltött idő” című bal oldali diagramon megfigyelhető, hogy a felmérésben részt vevő vezetők közül legtöbben napi 30 és 60 perc közötti időt telefonálnak. A következő csoport tagjai (a vezetők 34%-a) naponta minimum 1 (maximum 3) órán át

intézi hivatalos ügyeit telefonon. A válaszadók közül ketten (3%) nagyon hosszasan – több mint napi 3 órán keresztül – bonyolítják telefonbeszélgetéseiket, 11 vezető pedig röviden (maximum napi 30 percen) telefonál hivatalos ügyben.

2. 6. Adminisztráció

Nap, mint nap tapasztalom, hogy egy iskola jogszerű és zökkenőmentes működéséhez hatalmas mennyiségű adminisztrációs feladatot kell ellátni, ezért kérdőívemben is feltettem azt a kérdést a vezetőknek, hogy mennyi időt szánnak erre a tevékenységre. A válaszok feldolgozása során beigazolódott, hogy a – sajnos sokszor fölösleges – papírmunkával való foglalatzkodás a megkérdezettek majdnem felénél napi több órát is kitesz. A számok azt mutatják, hogy elsősorban a hölgyek töltenek el több időt ilyen irányú tevékenységgel. Ami számomra meglepő, hogy nem az igazgatóhelyettesek javára „dőlt el a verseny” ebben a tekintetben. Egyetlen igazgató akadt, aki bevallása szerint nem tölt időt adminisztrációval azért, mert a helyettese teljes mértékben ellátja az ezzel kapcsolatos feladatokat. Hozzáteszem, viszonylag csekély tanuló és pedagógus létszámú iskoláról van szó. Tapasztalatból tudom, hogy egy nagy intézményben – a mi zeneiskolánkban Gödöllőn 675 növendék tanul – csak a tanulók naprakész nyilvántartásával kapcsolatos teendők

rengeteg időt vesznek el, főleg akkor, ha fedezet híján nem tudunk megvásárolni különböző nyilvántartó programokat, hanem magunk gyártjuk a bonyolultabbnál bonyolultabb táblázatokat. A diagramon jól látható, hogy a vezetők 43%-a (59-ből 27-en)



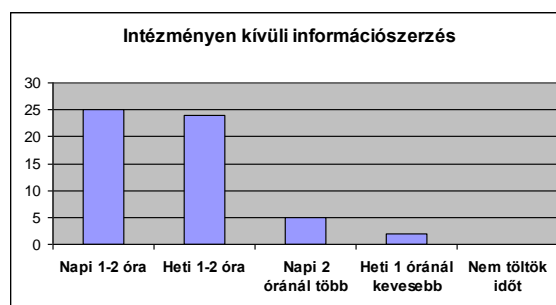
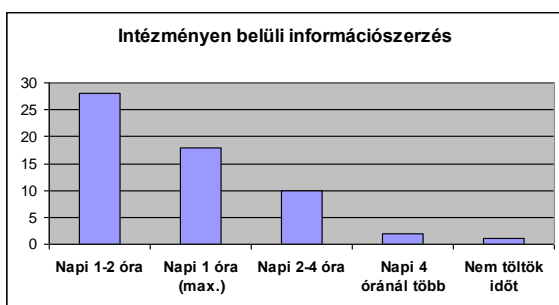
napi több órát tölt az iskola adminisztrációs feladataival.

Összeadva azok számát, akik napi rendszerességgel végeznek papírmunkát (egy vagy több órában) láthatjuk, a vezetőknek majdnem háromnegyede foglalkozik ezzel.

2. 7. Intézményen belüli és kívüli információszerzés

A vezetői tevékenység során minden döntésnek a szervezet különböző részeiből és a környezetből a vezetés felé áramló információkon kell alapulnia. Az a vezető, aki a belső és külső információszerzéssel elegendő időt tölt el, sokkal megalapozottabb, jobb döntést tud hozni. Az intézményen belüli kommunikációnak fontos része a vezető önértékelése szempontjából kollégái és partnerei visszajelzése a saját munkájával kapcsolatban. Kérdőívemben arról kérdeztem az igazgatókat és helyetteseket, hogy mennyi időt töltenek el intézményen belüli (helyettesek, tanzakvezetők, pedagógusok, tanulók, szülők, alkalmazottak megkérdezése) illetve intézményen kívüli (honlapok, telefon, stb.) információszerzésre. A válaszadók legtöbbször mindkét kérdésre a „napi 1-2 óra” választ jelölte be, ami az én értelmezésemben azt jelenti, hogy az intézmények vezetőinek fontos feladata az információszerzés, hiszen munkaidejük majd egynegyedét erre fordítják. A teszteredmények alapján azonban az a pont, mely a válaszok alapján a második helyen végzett, különböző a két feltett kérdésnél. Míg az intézményen belüli információszerzésnél a napi maximum 1 óra végzett a második helyen, addig az intézményen kívüli információszerzésnél a heti 1-2 óra lett a második. Ennek az lehet az oka, hogy az iskolák vezetői az intézmény vezetéséhez szükséges információk nagy részét az iskolán belül tartják fontosnak megszerezni. Úgy gondolják, hogy ezen ismeretek alapján tudják intézményüket a leghatékonyabb módon vezetni. A kérdéssel kapcsolatban két szélsőséges esetet említenék meg. Ketten napi négy óránál többet töltenek intézményen belüli információszerzéssel, egy fő pedig állítása szerint nem foglalkozik ilyesmivel. Mindhárom

személy szakmailag képzett vezető. Az első esetben úgy gondolom, hogy nagyon pontos munkabeosztás szükséges ahhoz, hogy valaki egyéb vezetői tevékenységei mellett napi 4 óránál többet töltsön intézményen belüli információszerzéssel. A második esetben csak arra tudok gondolni - a vezető igazgatóhelyettesi pozícióját tekintve - hogy ennek a helyettesnek ez a tevékenység nem feladata. Ezt a munkát valószínűleg intézményének vezetője végzi, és így rá más kötelezettségek hárulnak.



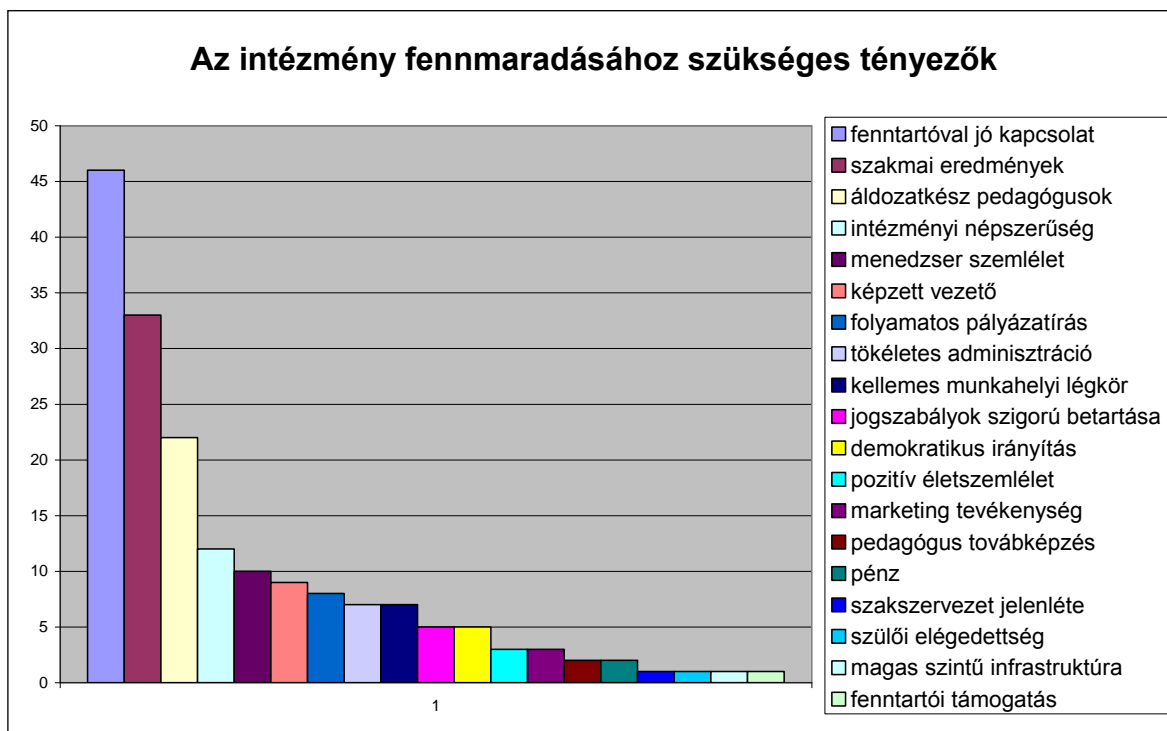
2. 8. A fennmaradás feltételei

Kérdőívemben arra kértem a válaszadókat, hogy az általam felsorolt 17 tényező közül válasszanak ki hármat, ami véleményük szerint legfontosabb az iskola fennmaradásához.

Az alábbi lehetőségek közül lehetett választani:

- fenntartóval való jó kapcsolat kialakítása
- folyamatos pályázatírás
- képzett vezető
- szakszervezet jelenléte
- demokratikus irányítás
- jogszabályok szigorú betartása
- pedagógus továbbképzés
- tökéletes adminisztráció
- intézményi népszerűség
- kellemes munkahelyi légkör
- szakmai eredmények
- áldozatkész pedagógusok
- marketing tevékenység
- autokratikus irányítás
- magas szintű infrastruktúra
- pozitív életszemlélet
- menedzser szemlélet
- ...

Természetesen egyéb tényező megjelölésére is lehetőség volt. Ezzel három vezető élt: a felsoroltakon kívül a pénz, a szülői elégedettség és a fenntartói támogatás jelenlétét tartotta elengedhetetlen tényezőnek az intézmény fennmaradásához.



A diagramon jól látható, hogy a fenntartóval való jó kapcsolat kapta magasan a legtöbb szavazatot, az 59 válaszadóból 46-an választották. Az iskola fennmaradásához szükséges második tényezőként a szakmai eredményeket, harmadikként pedig az áldozatkész pedagógusok jelenlétét emelték ki a vezetők.

Egyetlen tényező volt a tizenhétből, amely egyáltalán nem kapott jelölést: az autokratikus irányítás. Ezzel szemben a demokratikus vezetést öt válaszadó a három legfontosabb tényező közé sorolta. A mai kor vezetője számára sokkal fontosabb az együttműködési készség, a konfliktuskezelő képesség, valamint a meggyőző erő, mint az, hogy a döntéshozatal az ő kezében összpontosuljon, naponta hatalmat gyakoroljon és a beosztottak az utasításoknak való engedelmisséggel tartozzanak.

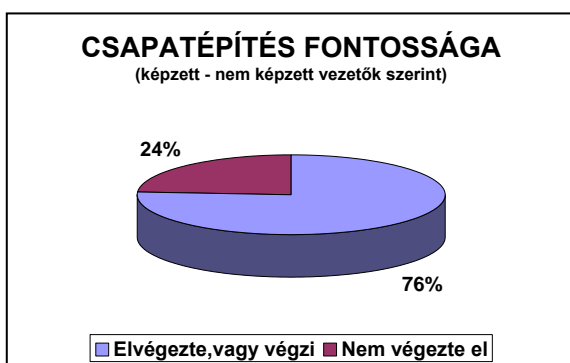
Mindenképpen meg kell említenem azt a tényt, hogy a közoktatás vezetőképzésen részt vett személyek válaszaik között más a fontossági sorrend, mint amit az összevont eredmények mutatnak. Az első két helyen az ő esetükben is a fenntartóval való jó kapcsolat és a szakmai eredmények felmutatása áll, de ezeket követően harmadikként az áldozatkész pedagógusok helyett az intézményi népszerűség szerepel. Ennek okát azonban nem feltétlenül abban kell keresnünk, hogy ezek az igazgatók és helyettesek elvégezték, vagy végzik a vezetőképzőt. Sokkal inkább az a valószínű – mivel kivétel nélkül nagy létszámú iskolák vezetőiről van szó – hogy a növendékmegtartáshoz, valamint új növendékek állandó toborzásához, ami a magas létszám megtartásához elengedhetetlenül

szükséges, fokozottabb figyelemmel kell népszerűsíteniük intézményüket. Ezek után „holt versenyben” (7-7 szavazattal) következik a képzett vezető, a menedzser szemlélet és az áldozatkész pedagógusok jelenléte az iskolában. Ez számomra azt jelenti, hogy a mai kor művészeti intézményeinek képzett igazgatója hasonlóan gondolkodik, és hoz döntéseket, mint akár egy rentábilis nagyvállalat, vagy pénzügyi intézet igazgatója. Kénytelen felvenni ezt a „harcot”, ha azt akarja, hogy intézménye hosszú távon fennmaradjon. A kellemes munkahelyi légkört és az intézményi népszerűséget elsősorban a hölgy vezetők tartják fontosnak.

2. 9. Csapatépítés

A csapatmunka nagy szerepet játszik egy szervezet sikerességének fokozásában. Egy iskola számára sokat jelenthet a munkatársak szaktudása, felkészültsége, azonban a hatékonyság megsokszorozódik, ha az egyes emberek a csapatépítés folyamatában csapattá érnek, és egymást segítve, kreatív hangulatban tevékenykednek az intézmény sikerének érdekében. Ebben segít a csapatépítés, melynek célja, hogy elősegítse a munkatársak egyéniségének kibontakozását és a csapatok összekovácsolódását. A csapatépítő tréningprogramok során a csoportok vidám hangulatban megismerhetik egymást és önmaguk rejtett képességeit, ezáltal a mindennapi munkájukban is könnyebben veszik az akadályokat, megtanulnak csapatban dolgozni. Nagy segítséget nyújt a közösség kialakításában és a különböző problémák megoldási hatékonyságának növelésében. Ezek az elemek napi pedagógiai munkánknak is részei, tapasztalatainkat nagyszerűen kamatoztathatjuk a gyerekekkel való foglalkozás során. A csapatépítés által realisabbá válik önértékelésünk és nő az együttműködési készségünk.

A felmérésben részt vevő vezetők túlnyomó részben tisztában vannak a csapatépítés jelentőségével.



A kérdőívek feldolgozása során arra a megállapításra jutottam, hogy az intézményvezetők és vezetőhelyettesek közül elsősorban azok tartották elengedhetetlennek, illetve fontosnak és érdekesnek a csapatépítést, akik a közoktatás vezető szakirányú továbbképzést elvégezték,

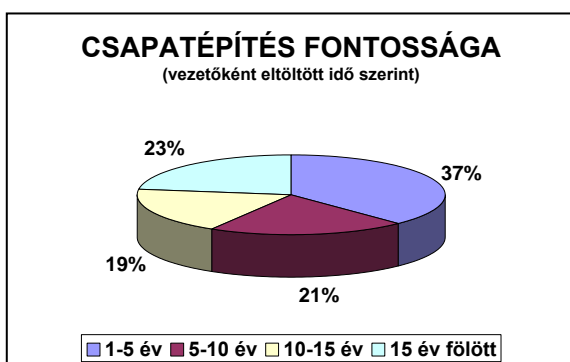
vagy a jelen pillanatban végzik. Véleményem szerint ennek oka, hogy a Budapesti

Műszaki Egyetem által szervezett vezetőképzés törekszik meghatározó részt vállalni a széles látókörű, az intézmény egészének működését átfogóan ismerő vezetők elméleti és gyakorlati felkészítésében, támogatva ezzel a közoktatási intézmények eredményes és hatékony működését. „A jövő szükségleteinek felismertetése legyen az oktatási folyamat lényeges eleme!”¹¹ – írja Susánszky János a korszerű vezetőképzésről.

Sokan kiegészítették megjegyzéseikkel a kérdőívet. Ennél a kérdésnél általános véleményként fogalmazódik meg: a csapatépítés elengedhetetlen volta ellenére sincs lehetőség a közoktatásban, azon belül az alapfokú művészetoktatásban arra, hogy a megfelelő módon éljünk vele. Próbálják, próbáljuk pénz nélkül megvalósítani a csapatépítéssel kapcsolatos elképzeléseinket. Munkahelyemen, a gödöllői zeneiskolában a különböző jótékonyági hangversenyekre, programokra való közös készülődés (mely hetekig is eltarthat), illetve a tanári összejövetelek, kirándulások azok a jótékony hatású alkalmak, amelyek alatt érezhetően összekovácsolódik a csapat. Ennek izgalmas folyamata tudományos megfogalmazásban a következő:

A közös munka kezdeti szakaszában a csoporttagok csak egy-egy emberrel, korlátozott kommunikációs kapcsolatban állnak. Tipikus jelenség, hogy félve nyilvánítanak véleményt, reakcióikat visszafogják. A rendszeres együttlét hatására az emberek kezdenek kinyílni és a kölcsönös megismerés és elfogadás egy bizonyos szintjén megindul a sokoldalú, nyílt, parttalan kommunikáció, ami az együttlétéhez kötődő interakciók számát és minőségét is javítják. A csoportfejlődés további szakaszában, egyetértés mellett speciális csoportcélok is kialakulnak. Ennek eredményeként felismerhetővé válnak a csoportnormák, amelyek a tudatos célelérést hivatottak elősegíteni.¹²

Azért fontos, hogy a vezető ismerje a – többek között csapatépítés hatására kialakuló – csoportfejlődés különböző fázisait, mert így megfelelő beavatkozásokkal befolyásolni tudja a fejlődés menetét és a kialakuló értékrendet.



A vezetői pozícióban eltöltött idő szerinti megoszlásban a kevesebb (1 és 5 év közötti) gyakorlattal rendelkező vezetők száma volt magasabb azok között, akik a csapatépítést elengedhetetlennek vagy fontosnak tartották. Ez magától értetődő adatnak tűnik, hiszen a

¹¹ Susánszky János: *Tanulmányok a szervezésről és a vezetésről*, Akadémiai Kiadó, Bp. 1985. 79. oldal

¹² Deák Csaba - Dr. Heidrich Balázs - Heidrich Éva: *Vezetési ismeretek*, Booklands 2000 Könyvkiadó Kft. Békéscsaba, 2006. 117. oldal

csapatépítés fogalma viszonylag rövid ideje él a köztudatban, 8-10 évvel ezelőtt még mit sem tudtunk róla. Érdekes viszont a következő kategória, ugyanis az 5-10, illetve a 15-20 éves vezetői gyakorlattal rendelkezőket nem sokkal ugyan, de „megelőzték” azok a vezetők, akik több mint 15 éve irányítják intézményüket. Ennek okát abban látom, hogy a leghosszabb vezetői gyakorlattal rendelkezőknek életük részévé vált már a változásokhoz való alkalmazkodás, a készenlét az állandó megújulásra, valamint a nyitott szemléletű intézményvezetés.

2. 10. Ami a legnehezebb és ami a legszebb

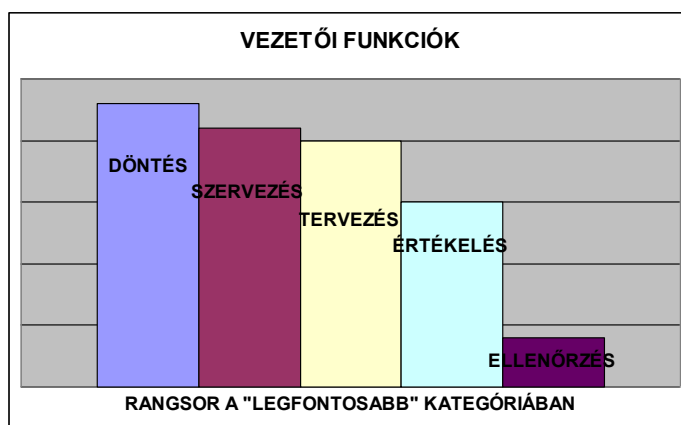
Kérdőívem utolsó két kérdésében arra voltam kíváncsi, hogy az intézményvezetők mit tartanak legnehezebbnek, illetve legszebbnek munkájukban. A válaszok néhány szóban vagy mondatban megfogalmazott saját gondolatok. A felmérésben részt vevők munkájuk során a legnehezebbnek a jogszabályok követését és a fölösleges adminisztrációt tartják. Sokan a konfliktuskezeléssel, pedagógusok irányításával, tanári munka értékelésének nehézségeivel kapcsolatos problémáikat fogalmazták meg. A válaszok alapján általánosnak nevezhetők a művészetoktatás létbizonytalanságából adódó gondok megsokszorozódása, a menedzselés nehézségei, és az anyagi problémák megoldhatatlansága. A válaszadók nehéznek tartják az utolsó pillanatban érkező feladatok határidős betartását, az iskola jó hírnevének megteremtését, a partnerek különböző igényeinek összehangolását is. Munkájuk legszebb részeként egyértelműen a szakmai eredményességet emelték ki. Fontosnak tartották még az igazi értékek megteremtését, egy-egy probléma sikeres megoldását, a szülőkkel és növendékekkel való közvetlen kapcsolatot, az intézmény népszerűségét, a kollégák kreativitását, a közös muzsikálás örömét, a pályázati sikereket, a város kulturális életében való meghatározó szerepet, a zenei pályára felkészítést, és a művészet megismertetését a hátrányos helyzetű gyerekekkel. Végezetül álljon itt egy idézet, mely mintegy szép összegzése lehet az imént felsoroltaknak.

„A legszebbnek azt tartom, hogy együtt a kollégákkal lehet létrehozni valami maradandót, igazán meghatározót, és olyan értékekhez juttathatunk gyermekeket és felnőtteket, melyek pozitív hatással vannak egész életükre.”

V. ÖSSZEFOGLALÁS

V. 1. A felmérés és elemzés eredményeinek összegzése

Dolgozatomban a vezetői funkciók és feladatok fontossági sorrendjét vizsgáltam kérdőíves felmérés alapján. A felmérésben részt vevő alapfokú művészetoktatásban dolgozó intézményvezetők és helyettesek válaszait elemezve arra a megállapításra jutottam, hogy a teszt kitöltői néhány részeredmény alapján a rövid távú tervezést tartják a legfontosabb vezetői funkciónak, azonban minden adatot összevetve a döntés került az első helyre.



Mint látjuk, az a hipotézis, mely szerint az értékelés kerül első helyre a vezetői funkciók fontossági sorrendjében, tévesnek bizonyult. Az eredmények nem igazolják azt a feltételezést, hogy a minőségirányítás, mely ma már az ellenőrzés – értékelés egyik központi része, meghatározó helyet foglal el az intézményvezetők gondolkodásában.

A megkérdezettek elhivatottan vezetik intézményeiket, a vezetéshez való viszonyuk felelősségteljes.

A jövőbeni fennmaradás szempontjából szükséges tényezők alapján megállapíthatjuk, hogy a kitöltött kérdőívek alapján a vezető legfontosabb feladatai közé tartozik a fenntartóval való jó kapcsolattartás, a szakmai eredmények eléréséhez szükséges személyi és tárgyi feltételek megteremtése, valamint olyan motivációs eszközök alkalmazása, melyekkel áldozatkész pedagógusokat folyamatos minőségi szakmai munkára készítenek. A különböző generációkhoz tartozó vezetők intézményvezetési tevékenysége között nem tapasztalható alapvető eltérés a kérdőívek elemzése alapján. Egyetlen különbséget tapasztaltam: a 15 évnél hosszabb ideje vezetői pozícióban lévők között arányaiban többen vannak, akik a hosszú távú tervezést tartják a legfontosabbnak, mint a fiatalabb generációs vezetők között. Azok közül a vezetők közül, akik napi rendszerességgel foglalkoznak jogszabályokkal, csaknem mindnyájan részt vettek vagy vesznek a szakirányú

vezetőképzésen. A jogszabályokat hetente tanulmányozók között ez az arány 71-29%, a képzett vezetők javára. Összességében megállapíthatjuk, hogy a művészeti iskolák vezetőinek elengedhetetlen a jogszabályok ismerete és naponkénti tanulmányozása. Az adminisztráció a vezetők majd háromnegyedétől napi szinten veszi el az időt a sokkal fontosabb igazgatói feladatoktól.

Nem nyert igazolást az a hipotézis, mely szerint az intézményvezetők napi kapcsolatban állnak fenntartójukkal, hiszen az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a fenntartóval való kapcsolattartás legtöbb esetben heti rendszerességgel zajlik.

V. 2. Zárszó

Szakedolgozatom készítésének különböző fázisaiban – az anyaggyűjtés időszakában, a kérdőív összeállításakor, vagy az egyes részterületek elemzése során – gyakran elbizonytalanodtam, hogy témaválasztásomat illetően jól döntöttem-e, a munka befejeztével elég fontosak és érdekesek lesznek-e az eredményeim és következtetéseim. Hétről hétre megfogalmazódott bennem a kérdés: VAN-E ÉRTELME?

Az információk hatalmas tárháza, mely megnyílt előttem a közoktatási vezető szakirányú továbbképzés végzése során, egyben meg is nehezítette helyzetemet azáltal, hogy rávilágított a vezetéstudomány fantasztikus bonyolultságára és komplexitására. Bármerre indulunk el benne, a mélyebb megismerés felé haladva az elágazás egyre több, a részterületek önmagukban is rendkívül színesek, összetettek és izgalmasak. Mindegyik külön-külön is arra csábít, hogy részletes vizsgálatába azonnal bele vessük magunkat.

Most, hogy szakedolgozatom végére értem, már tudom, hogy az újra és újra megfogalmazódó kérdésnek nem volt létjogosultsága, csak a természetemből fakadó szkepticizmusom játszott velem. Természetesen tisztában vagyok vele, hogy szakedolgozatom a bírálat különböző szempontjait véve alapul hagyhat maga után nyitott kérdéseket, és tudományos szempontból sem állít fel örök érvényű igazságokat, ennek ellenére mégis határozottan jelenthetem ki: VOLT ÉRTELME!

VI. IRODALOMJEGYZÉK

Alkalmazott vezetéselmélet / Dr. Mezei Gyula; Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2002. („MR Komplex” Nyomdaipari Kft.)

A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma / Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee; [ford. Ballér Piroska] Vince Kiadó, Budapest, 2003.
ISBN 963 9323 70 5

A vezetők tíz leggyakoribb hibája / Hans Finzel; ford. Hargitai Róbert, Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány, Budapest, 2001. ISBN 963 8614 88 9

Az ember, fejlődése és fejlesztése: enciklopédia dióhéjban / Rókusfalvy Pál; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2001. ISBN 963 19 2180 8

Az igazgató munkája az iskolában / Mezei Gyula, Petró Andrásné, Tankönyvkiadó, Budapest 1982. (Kecskemét: Petőfi Ny.) Simon P. Györgyi: Az iskolavezetés szakirodalmának válogatott bibliográfiája 1960-1980 c. összeállításával, ISBN 963 17 6394 3

Az intézményvezetés négy tétele / Dr. Benedek István; OKKER Kiadói Kft, Budapest, 1999.

Az oktatás nagy kézikönyve / szerk.-lektor dr. Szüdi János, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2006.

Jelentés a magyar közoktatásról 2006 / szerk. Halász Gábor és Lannert Judit; Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 2006. (Érdi Rózsa Nyomda) ISSN 1219-8692

Kutatásmódszertan / Lengyelné Molnár Tünde és Tóvári Judit; Eszterházy Károly Főiskola Médiainformatika Intézet, Eger, 2001.

Magyar Nagylexikon / Magyar Nagylexikon Kiadó, Bp. 2004.

Méréses módszerek a pedagógiában / Ágoston György, Nagy József, Orosz Sándor; Tankönyvkiadó, Budapest, 1979. ISBN 963 17 3807 8

VII. Nevelésügyi Kongresszus, „Az oktatás közügy” / szerk. Benedek András, Hungler Diána, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2008. (Juhász Nyomda, Szeged) ISBN 978 963 06 5485 2

Pedagógiai lexikon / főszerkesztő Báthory Zoltán, Falus Iván; ... szövegét pedagógia-szaktudományi szempontból Varga Lajos szerk.; a lexikon-szakmai szerkesztői munkát Szelle Béla végezte ; ... szakterületi szerkesztő Ballér Endre et al.; ... szerzői A. Jászó Anna et al.]. Keraban, Budapest, 1997. (Martonvásár: Akadémiai Nyomda) ISBN 963 8146 44 3

Sajátos pedagógiai feladatok – Vezetéslélektan / Dr. Rókusfalvy Pál; Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2002. (Alfa Rehabilitációs Kht. Budapest)

Szervezeti magatartás és vezetés / Bakacsi Gyula; 4. kiadás KJK-Kerszöv, Budapest: 2003 (Pécs: G & G Kft.) ISBN 963-224-496-6

Tanulmányok a szervezésről és a vezetésről / Susánszky János; Akadémiai Kiadó, Budapest, 1985. ([Bp.]: Akadémiai Nyomda) ISBN 963-05-4132-7

Teremtő fejlődés: L'evolution créatrice / Bergson; ford. és bevezetéssel ell. Dienes Valéria; Akadémiai Kiadó, Bp. 1987. (Akadémiai Nyomda, Bp.) Babits Mihály előszavával, ISBN 963 05 4507 1

Változásmenedzsment / Farkas Ferenc; KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 2004. ISBN 963 224 789 2

Vezetés a gyakorlatban / Berey András, Dobos Irma; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. ISBN 963 221 903 1

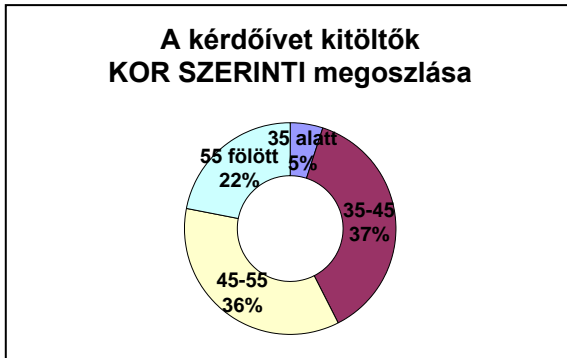
Vezetés és vezető / Berey András, Dobos Irma; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979. (Budapest: Kossuth Ny.) ISBN 963-220-851-X

Vezetési ismeretek / Deák Csaba, Heidrich Balázs, Heidrich Éva; Békéscsaba, Booklands, 2000, 2006. ISBN 963 2025 20 2

Zeneoktatásunk, *Tanulmány a zeneiskolák helyzetéről a rendszerváltozástól napjainkig*, / Homor Istvánné; Eckhardt Gábor, Duffek Mihály; Polifónia különszám, Argumentum Kiadó, Bp. 2009.

<http://www.mzmsz.hu>

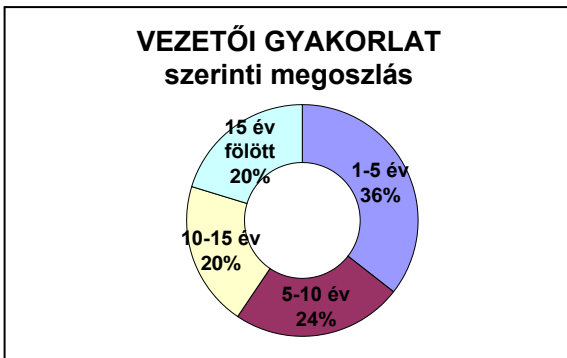
VII. FÜGGELÉK



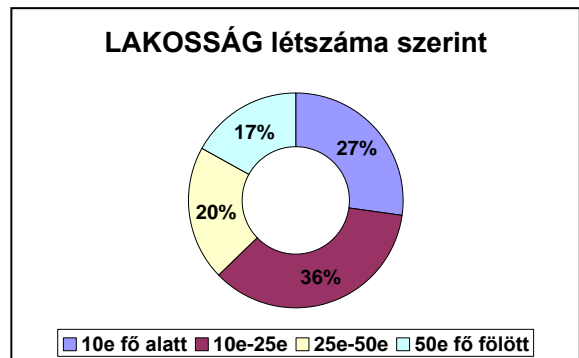
1. ábra



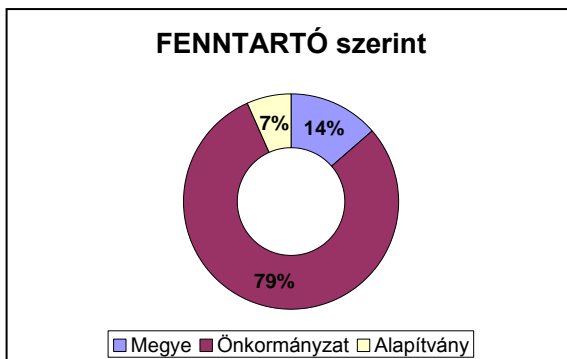
2. ábra



3. ábra



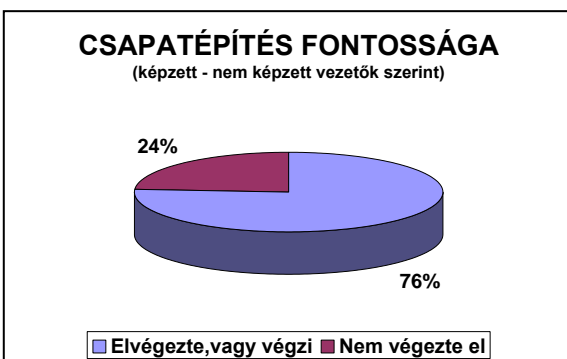
4. ábra



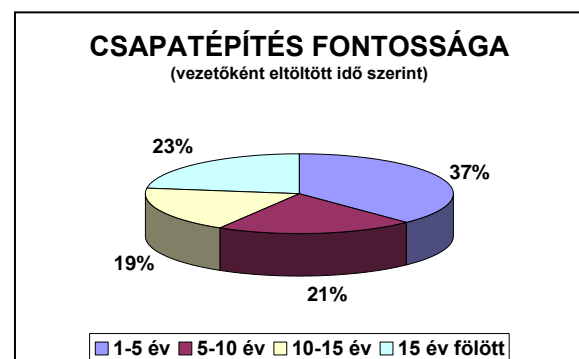
5. ábra



6. ábra



7. ábra

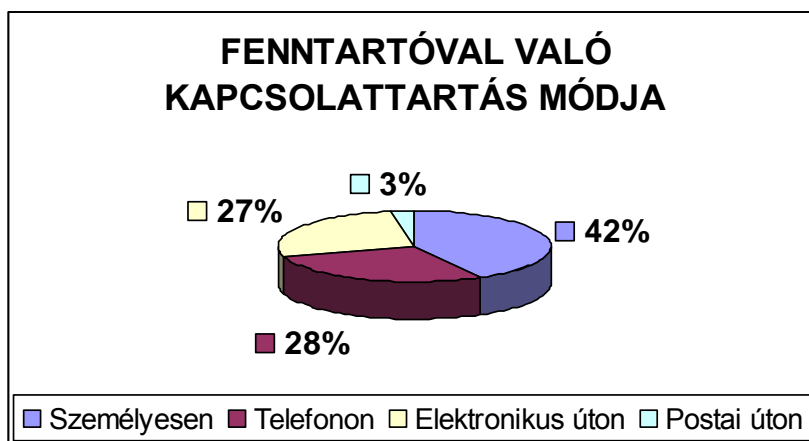


8. ábra

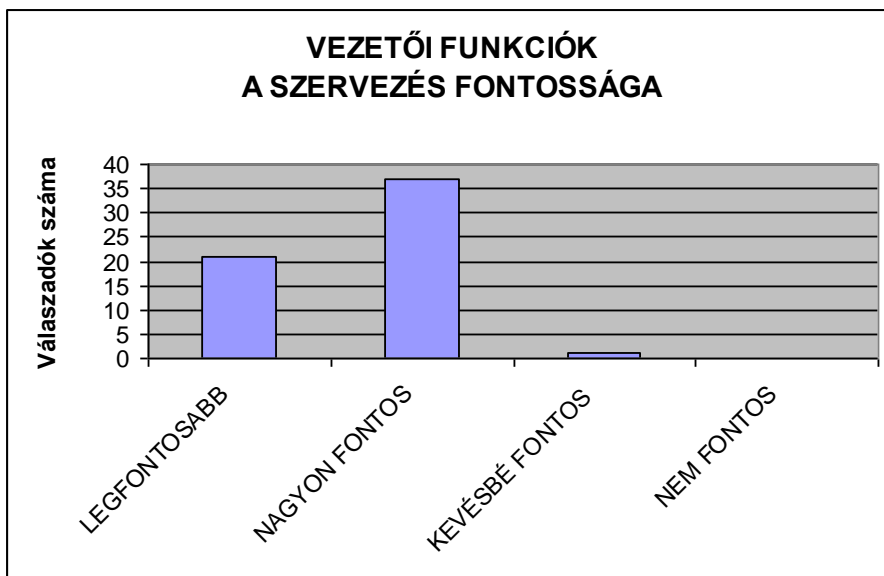
A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK ADATAI

A kérdőívet kitöltők kora	35 év alatt	3 fő
	35 és 45 év között	22 fő
	45 és 55 év között	21 fő
	55 év fölött	13 fő
A kérdőívet kitöltők neme	Nő	36 fő
	Férfi	23 fő
A kérdőívet kitöltők beosztása	Igazgató	31 fő
	Igazgató helyettes	16 fő
	Intézményegység vez.	12 fő
Közoktatás vezető képzést	Elvégezte	32 fő
	Nem végezte el	17 fő
	Most végzi	10 fő
Vezetői gyakorlata	1-5 év	21 fő
	5-10 év	14 fő
	10-15 év	12 fő
	15 év fölött	12 fő
Növendék létszám	200 fő alatt	15 fő
	200 és 500 fő között	20 fő
	500 fő fölött	24 fő
Pedagógus létszám	15 fő alatt	18 fő
	15 és 40 fő között	25 fő
	40 fő fölött	16 fő
Lakosság létszám	10e fő alatt	16 fő
	10e-25e fő	21 fő
	25e-50e fő	12 fő
	50e fő fölött	10 fő
Fenntartó	Megye	8 fő
	Önkormányzat	47 fő
	Alapítvány	4 fő
Önálló gazdálkodó	Igen	14 fő
	Nem	5 fő
	Részben	40 fő

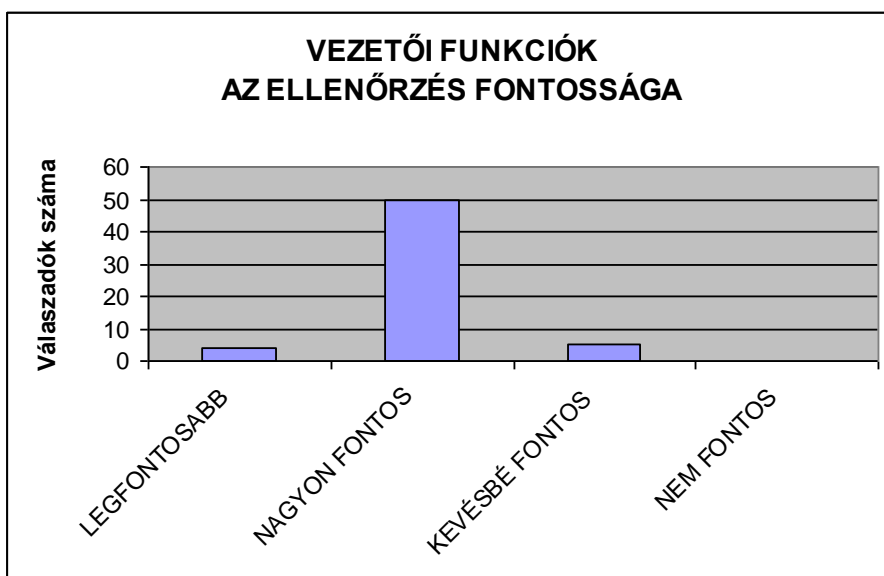
9. ábra



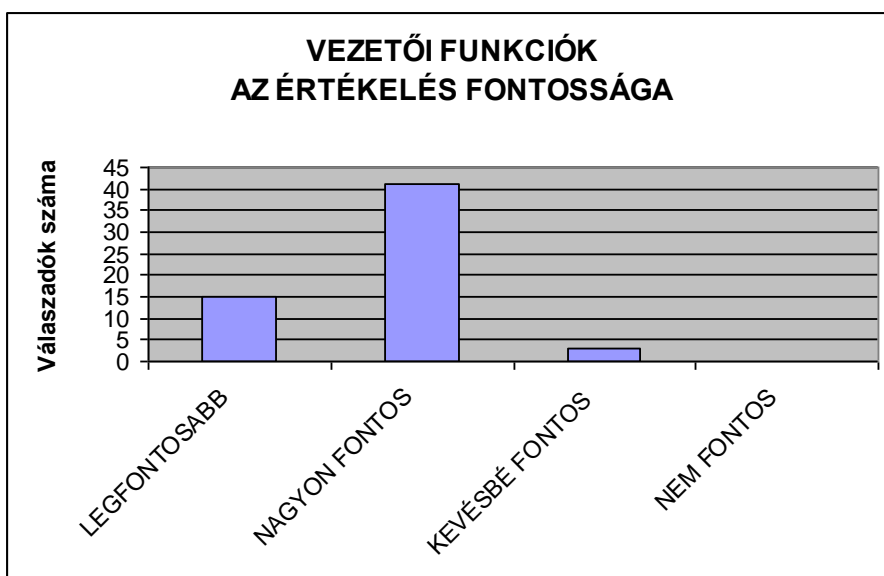
10. ábra



11. ábra

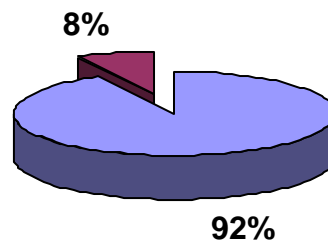


12. ábra



13. ábra

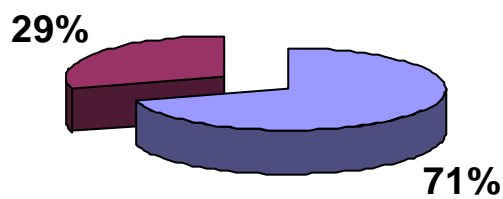
Jogszabályok NAPI SZINTŰ tanulmányozása



■ Képzett vezető ■ Nem képzett vezető

14. ábra

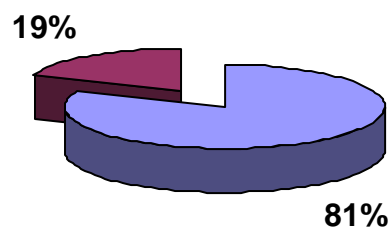
Jogszabályok HETI SZINTŰ tanulmányozása



■ Képzett vezető ■ Nem képzett vezető

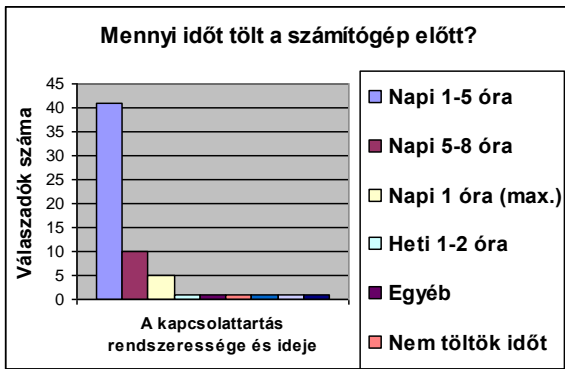
15. ábra

Kapcsolattartás a fenntartóval

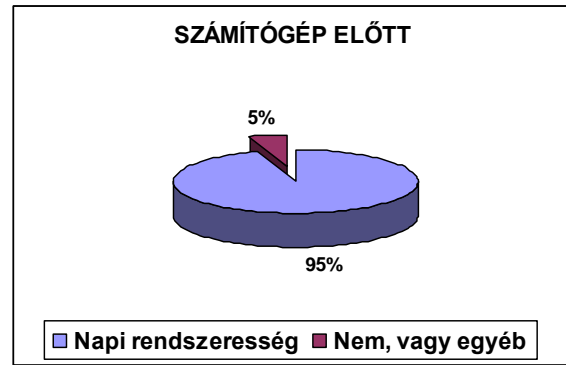


■ Napi illetve heti rendszeresség ■ Havonta, vagy nem tart

16. ábra



17. a)



17. b)

VIII. MELLÉKLETEK

Szabályzatok jegyzéke (1. számú melléklet)

Kötelező szabályzó dokumentumok a közoktatási intézményekben hatályos jogszabály általi előírás alapján (2009. január 1.)		
	Dokumentum, szabályzat neve	Jogszabály
1.	Alapító okirat	Kt. 37.§ (2)-(9)
2.	Pedagógiai program	Kt. 44-51. §
3.	Házirend	Kt. 40.§ (7)-(9)
4.	Szervezeti és működési szabályzat	Kt. 40.§ (1),11/1994.MKM rendelet
5.	Intézményi Minőségirányítási Program	Kt. 40.§ (10)-(11)
6.	Tanügyi nyilvántartások	11/1994. MKM rendelet
7.	Személyi anyagok	Kt. 40.§ (4), Kjt.83/B. § (1)
8.	Munkaköri leírások	1992.évi XXII.tv.76.§ (7)-(8) Kt. 1.sz.mell.Harmadik rész II/9. 217/1998.(XII.18.)Korm.rend.59.§ (9) 138/1992.(X.8.)Korm.rend.4/A.§ (1) 1996.évi LXXV.tv.3.§ (1)a), 7.§ (1)
9.	Éves munkaterv	Kt. 52.§ (2),11/1994.MKM rend.2.§
10.	Közalkalmazotti szabályzat	Kjt.17.§ (1)
11.	Közalkalmazotti tanács ügyrendje	Mt.61.§ (3)
12.	Kollektív szerződés	Kjt.8.§
13.	Országos statisztikai adatgyűjt. állománya	Kt. 40.§ (5)
14.	Orsz.mérés, értékelés elemzésének dok.	Kt. 40.§ (11)
15.	Diákönkorm. szervezeti és műk. szab.	Kt. 63.§ (4)
16.	Szülői munk.köz.szervezeti és műk. szab.	Kt. 59.§ (3)
17.	Szülői munk.köz.éves munkaterve	Kt. 59.§ (3)
18.	Iskolai könyvtár műk.és gyűjtőköri szab.	11/1994. MKM rend.6/C.§ (2)
19.	Vezetői szakmai beszámolók	tanév rendje min.rend., fenntartói ut.
20.	Vezetői pályázat	11/1994. MKM rend.12.§ (3)
21.	Belső ellenőrzési szabályzat	193/2003.(XI.26.)Korm.rend.4.§(2)
22.	Intézményi költségvetés	Áht. 7.§ (1), 95.§ (1) 217/1998.(XII.18.)Korm.rend.13/A.§
23.	Költségvetési tervezési és beszám. szab.	Áht. 100/A.§ (1)
24.	Éves költségvetési beszámoló	249/2000.(XII.24.Korm.rend.10-13.§
25.	Likviditási terv	Áht. 95.§ (1)
26.	Gazdálkodási ügyrend	217/1998.(XII.18)Korm.rend.13/A.§ 2008.éviCV.tv.6.§(2),8.§(2)a)
27.	Számviteli politika	2000.évi C.tv.14.§(4)-(5)
28.	Számlarend	2000.évi C.tv.161.§(1)
29.	Házipénztár és pénzkezelési szabályzat	2000.évi C.tv.14.§(8) 217/1998.(XII.18)Korm.rend.132.§(2) 217/1998.(XII.18)Korm.rend.133.§(5)

30.	Bizonylati szabályzat	2000.évi C.tv.167.§(3)
31.	Selejtezési és hasznosítási szabályzat	2000.évi C.tv.14.§(2)
32.	Leltározási és leltárkészítési szabályzat	2000.évi C.tv.14.§(5)
33.	Kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, szakmai teljesítés igazolás, érvényesítés, utalványozás rendjére vonatkozó szab.	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.134.§(3)
34.	Eszközök és források értékelési szab.	2000.évi C.tv.14.§(5)
35.	Önköltség-számítási szabályzat	2000.évi C.tv.14.§(5) 217/1998.(XII.18.)Korm.rend.157/C.§(2)
36.	Költségtérítési szabályzat	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.57/C.§(14)
37.	Ellenőrzési nyomvonalak szabályozása	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.145/B.§
38.	Szabálytalanságok kezelés. eljárásrendje	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.145/A.§(5)
39.	Kockázatkezelési szabályzat	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.145/C.§
40.	Költségvetési ellenőrzés szabályzata	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.145/E.§
41.	Vagyonkezelési szabályzat	217/1998.(XII.18.)Korm.rend.13/A.§(2)d
42.	Vagyonnyilatkozat-kezelési szabályzat	2007.évi CLII.tv.11.§(6)
43.	A pedagógusok telj.elszám.kapcs.dok.	Kt. 1.sz.mell.Harmadik rész II/9.
44.	Tűzvédelmi szabályzat	30/1996.(XII.6)BM.rend.1-3.§ 4.§(1) 1996.évi XXXI.tv.19.§(1)
45.	Tűzveszélyességi osztályba sorolás	1996.évi XXXI.tv.19.§(3)
46.	Munkavédelmi szabályzat	1993.évi XCIII.tv.2.§ (3), 12.§
47.	Munkahelyi kockázatértékelés	1993.évi XCIII.tv.54.§ (3)-(5)
48.	Munkaruha szabályzat	Kjt. 79.§
49.	Vészhelyzeti cselekvési terv	44/2007.(XII.29)OKM.rend.6.§(1)
50.	Kulcskezelési szabályzat	SZMSZ mell.11/1994.MKM rend.4.§
51.	Bélyegző használati szabályzat	SZMSZ mell.11/1994.MKM rend.4.§
52.	Telefonhasználati szabályzat	SZMSZ mell.11/1994.MKM rend.4.§
53.	Esélyegyenlőségi terv	Mt.70/A.§ 2003.éviCXXV.tv.63.§(4)
54.	Intézm.közokt. esélyegyenlőségi szab.	2003.éviCXXV.tv.27-29.§
55.	Gyakornoki szabályzat	Kjt.22.§(13) 138/0992.(X.8.)Korm.rend.4/B.§
56.	Pályáztatási szabályzat	Kjt.20/A.§
57.	Adatkezelési szabályzat	Kt.2.sz.mell.
58.	Adatvédelmi szabályzat	1992.évi LXIII.tv.20.§(8)
59.	Iratkezelési szabályzat	335/2005.(XII.29.)Korm.rend.17.§(1) 11/1994. MKM rend.4.sz.mell.
60.	Feladatellátás rendjének szabályozása	2008.évi CV.tv.6.§(2)
61.	Beiskolázási terv	277/1977.(XII.22)Korm.rend.1.§(3)
62.	Továbbképzési program	277/1977.(XII.22)Korm.rend.1.§(2)
63.	Különös közzétételi lista	11/1994. MKM rend.10.sz.mell.

Kérdőív (2. számú melléklet)

Kérem, a kérdőív kitöltése előtt feltétlenül válaszoljon az alábbi kérdésekre! (a megfelelő válasz előtti négyzetbe tegyen X-et)

1. Hány éves Ön?

35 év alatt

35 és 45 év között

45 és 55 év között

55 év fölött

2. Neme

nő

férfi

3. Az Ön beosztása

igazgató

igazgatóhelyettes

intézm.egység vezető

4. Végzett-e Ön Közoktatás vezetői szakirányú továbbképzést?

igen

nem

most végzem

5. Az Ön vezetésben eltöltött éveinek száma

1 és 5 év között

5 és 10 év között

10 és 15 év között

15 év fölött

6. Az Ön intézményének növendéklétszáma

200 fő alatt

200 és 500 fő között

500 fő fölött

7. Az Ön intézményében tanító pedagógusok száma összesen (nem státusz)

15 fő alatt

15 és 40 fő között

40 fő fölött

8. A településen (kerületben) élők száma (ahol az Ön intézménye található)

10 ezer fő alatt

10-25 ezer fő között

25-50 ezer fő között

50 ezer fölött

9. Milyen fenntartású az intézmény, ahol Ön vezető beosztásban van? (helyi önkormányzati, megyei, alapítványi, ...)

.....

10. Gazdálkodási szempontból önálló-e az Ön intézménye?

igen

nem

részben

KÖSZÖNÖM!

KÉRDŐÍV

Az általános vezetéselmélet szerint az 5 legfontosabb vezetői funkció a **tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés, értékelés.**

Kérem jelölje X-szel, hogy mennyire fontosak ezek a funkciók **az Ön munkáját tekintve.**

1. **TERVEZÉS** hosszú távon (küldetési nyilatkozat, 5 éves terv, stratégia)

legfontosabb nagyon fontos fontos kevésbé fontos nem fontos

2. **TERVEZÉS** rövid távon (éves munkatervek, költségvetés, óratervek, programok)

legfontosabb nagyon fontos fontos kevésbé fontos nem fontos

3. **SZERVEZÉS** (SZMSZ, Házirend, koordináció, tantárgyfelosztás, tanév rendje)

legfontosabb nagyon fontos fontos kevésbé fontos nem fontos

4. **DÖNTÉS** (állásfoglalás, intézkedés, utasítás, szabályozás)

legfontosabb nagyon fontos fontos kevésbé fontos nem fontos

5. **ELLENŐRZÉS** (ellenőrzési terv, mérés, korrekció)

legfontosabb nagyon fontos fontos kevésbé fontos nem fontos

6. **ÉRTÉKELÉS** (minősítés, szembesítés az eredményekkel és hibákkal)

legfontosabb nagyon fontos fontos kevésbé fontos nem fontos

7. Mennyi időt tölt el Ön átlagosan hivatalos levelezéssel? (jelölje X-szel)

napi 3 óránál többet napi 1 és 3 óra között napi 30 és 60 perc között napi 30 percnél kevesebbet nem töltök el időt

8. Mennyi időt tölt el Ön átlagosan telefonálással hivatalos ügyben?

napi 3 óránál többet napi 1 és 3 óra között napi 30 és 60 perc között napi 30 percnél kevesebbet nem töltök el időt

9. Mennyi időt tölt el Ön számítógép előtt a munkája miatt?

- napi 8 órát, vagy annál többet napi 5 és 8 óra között napi 1 és 5 óra között naponta maximum 1 órát nem töltök el időt

10. Kérem, jelölje X-szel az Ön szerint 3 legfontosabbat, ami az iskola fennmaradásához szükséges. (Ha nem talál megfelelőt, írja be saját gondolatait az utolsó három négyzet után.)

- fenntartóval való jó kapcsolat folyamatos pályázatírás szakmai eredmények képzett,áldozatkész vezető képzett,áldozatkész pedagógusok
- szakszervezet jelenléte marketing tevékenység demokratikus irányítás autokratikus irányítás kellemes munkahelyi légkör
- jogszabályok szigorú betartása iskolán belüli jó kommunikáció pedagógusok továbbképzése pozitív életszemlélet tökéletes adminisztráció
- menedzser szemlélet iskola népszerűsége

11. Milyen rendszerességgel tartja a kapcsolatot intézménye fenntartójával? (jelölje X-szel)

- naponta hetente havonta félévente nem tartok kapcsolatot

12. Mennyi időt vesznek igénybe ezek az alkalmak? (jelölje X-szel)

- 1 óránál kevesebbet 1-2 órát 2-4 órát 4-8 órát 8 óránál többet

13. A fenntartóval való kapcsolattartás módja: 1=kevésbé jellemző < 5=legjellemzőbb

- személyes találkozás telefon elektronikus út postai levelezés
egyéb

14. Tegye fontossági sorrendbe az ellenőrzés alábbi formáit! 1=kevésbé fontos < 5=legfontosabb

- hangversenyek, vizsgák meghallgatása munkahelyen naponta eltöltött idő ellenőrzése óralátogatás tanszakvezetők véleményének figyelembe vétele minőségirányítási eredmények figyelembe vétele

Egyéb:

15. Mi a véleménye a csapatépítésről? (jelölje X-szel)

elengedhetetlen fontos és érdekes "szükséges rossz" fölöslegesnek tartom ártalmasnak tartom

16.

Mennyi időt tölt Ön intézményen belüli információszerezéssel? (helyettesek, tanszakvezetők, pedagógusok, tanulók, szülők, alkalmazottak megkérdezése) (jelölje X-szel)

naponta több órát naponta maximum 1 órát heti 1-2 órát havonta 1-2 órát nem töltök vele időt

17. Mennyi időt tölt Ön intézményen kívüli információszerezéssel?(honlapok, telefon, önképzés, stb.)

naponta több órát naponta maximum 1 órát heti 1-2 órát havonta 1-2 órát nem töltök vele időt

18. Mennyi időt tölt az iskola adminisztrációjával? (nyilvántartások, leltár, KIR, naplóellenőrzés, ...)

naponta több órát naponta maximum 1 órát heti 1-2 órát havonta 1-2 órát nem töltök vele időt

19. Milyen rendszerességgel foglalkozik az intézményt érintő jogszabályokkal?

naponta hetente havonta évente nem foglalkozom velük

20. Milyen rendszerességgel ír pályázatokat?

naponta hetente havonta évente nem írok pályázatokat

21. Mennyi időt tölt az iskola népszerűsítésével, támogatók keresésével, PR tevékenységgel?

naponta több órát naponta maximum 1 órát heti 1-2 órát havonta 1-2 órát nem töltök velük időt

22. Mit tart a legnehezebbnek az intézményvezetésben?

.....

23. Mit tart a legszebbnek az intézményvezetésben?

.....

KÖSZÖNÖM TÜRELMEÁT ÉS FÁRADOZÁSÁT, NAGYON SOKAT SEGÍTETT!

