



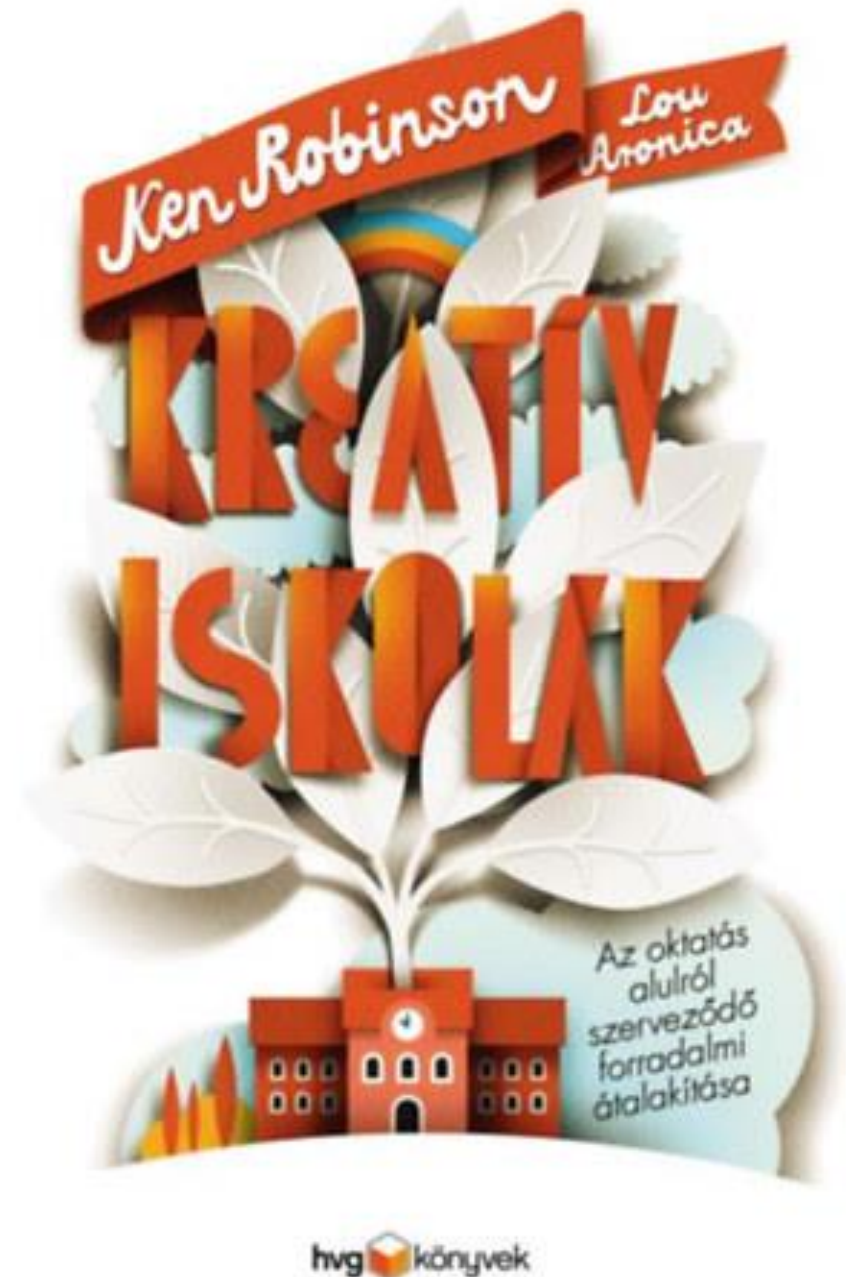
**150** *igypk*  
éve  
*a pedagógusképzésért*

# ÉRTÉKORIENTÁLT VEZETŐKÉPZÉS A PROTESTÁNS KÖZNEVELÉS SZOLGÁLATÁBAN

150 éve a pedagógusképzésért  
neveléstudományi konferencia  
Szeged, 2023. október 13.

# Indokoltság

- Minden sikeres tanulási élmény középpontjában két szereplő áll: a tanuló és a tanító. Ám ahhoz, hogy egy iskola sikeres legyen, egy harmadikra is szükség van: **egy lelkes iskolavezetőre, aki rendelkezik jövőképpel, a megfelelő készségekkel, valamint tudja, hogy a tanulók milyen környezetben tudnak és akarnak tanulni.** [A sikeres iskolákban] közös, hogy szenvedélyes és határozott jövőképpel rendelkező igazgató vezeti őket. (Robinson–Aronica 2008)





# EU számára készített köznevelési stratégia 2021- 2030

- Az intézményvezetők kulcsszerepet játszanak a köznevelési feladatellátás hatékony és eredményes ellátásában, a pedagógusok felkészültségének és elkötelezettségének megerősítésében, a motiváló tanulási környezet megteremtésében. Ezért **kiemelten fontos, hogy az intézményvezetők feladatellátásának szakmai támogatása és minőségbiztosítása megerősödjön.** Az intézményvezetői feladatellátáshoz kapcsolódó legfontosabb fejlesztési irányok **az intézményvezetők szakmai munkájának támogatása, vezetői felkészítés fejlesztése** és az intézményvezetői tevékenység mérésének, értékelésének megerősítése.



## THE ART AND SCIENCE OF LEADING A SCHOOL

Central5: A Central European view  
on competencies for school leaders

final report of the project:  
International Co-operation for School Leadership  
Involving Austria, the Czech Republic, Hungary,  
Slovakia, Slovenia, Sweden

2013

*Prof. Michael Schratz, Mag. Astrid Laiminger, Fiona K.P. MacKay, MSc.,  
Mgr. Eliška Krížková, Glynn Aribur Kirkham MSc, MEd, BEd (Hons), Cert.Ed.,  
Dr. Tibor Baráth, Györgyi Cseh, Tamás Kígyós,  
Dr. Magdolna Chrappán, Edina Kovács, Nóra Révai,  
Prof. PaedDr. Alena Haňková PhD., Ing. Vladimír Lašák PhD., Miriam Bitterová,  
Dr. Justina Erčulj, Mag. Polona Petek,  
Mag. Kristina Malmberg, Mag. Thomas Söderberg*

# The Art and Science of Leading a School

- Az iskolavezetőknek szóló továbbképzés lényegi eleme a **kritikai gondolkodás, a gyakorlati know-how, az egymástól tanulás képessége és a hálózatépítés** a gyakorló és jövőbeni vezetők között. Az iskolavezetők felkészítése nem garantálhatja, hogy egy ilyen program végzettjei szükségszerűen jó iskolavezetők lesznek, de csökkentheti az új iskolavezetők kezdeti nehézségeit és idő előtti kiégését. (*Central5: A Central European view on competencies for school leaders. Final report of the project: International Co-operation for School Leadership Involving Austria, the Czech Republic, Hungary, Slovakia, Slovenia, Sweden*)

# KUTATÁSI TERV

MEGALAPOZÁS	ELŐZMÉNYEK	GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁS	MEGVALÓSÍTÁS ÉRTÉKELÉSE	TOVÁBBFEJLESZTÉS
Szakirodalmi áttekintés	Keresztyén vezetéselmélet	Értékorientált vezetőképzés	Elégedettségi adatok statisztikai elemzése	Igényfelmérés elemzése
A vezetőképzés formai-törvényi keretei	Református köznevelési alrendszer	Protestáns köznevelési vezető képzés	Reflexiós esszék tartalmi elemzése	Következtetések
Módszerek	Református vezetőképzés előzményei			További irányok kijelölése

# Hipotézis



A felekezeti (református) köznevelési alrendszerben igény van **többszintű, a fenntartási és tartalmi sajátosságokat figyelembe vevő vezetőképzés kialakítására és fenntartására**. Feltételezésünk szerint alrendszeri sajátosságok elsősorban a **spirituális többletben**, küldetésmeghatározásban, másodsorban pedig az önálló **munkáltatói és gazdálkodási** szerepkörre való felkészítésben ragadhatók meg.

# Jogszabályi háttér - 277/1997 (XII.22.) Korm.r.

- 4. § (1) A továbbképzés azoknak az ismereteknek és készségeknek a megújítására, bővítésére, fejlesztésére szolgál, amelyekre szükség van a nevelő és oktató munka keretében a gyermekekkel, tanulókkal való közvetlen foglalkozás megtartásához, a köznevelési intézmény tevékenységének megszervezéséhez, a pedagógiai szakszolgálatok és a pedagógiai-szakmai szolgáltatások ellátásához, a vizsgarendszer működtetéséhez, a mérési, értékelési feladatok, *a köznevelési intézmény irányítási, vezetési feladatainak ellátásához.*
- (4) *A köznevelési intézmény vezetőjének olyan továbbképzésben kell részt vennie, amely hozzájárul a vezetői ismeretek megszerzéséhez, a vezetői jártasságok elsajátításához (a továbbiakban: vezetőképzés).*

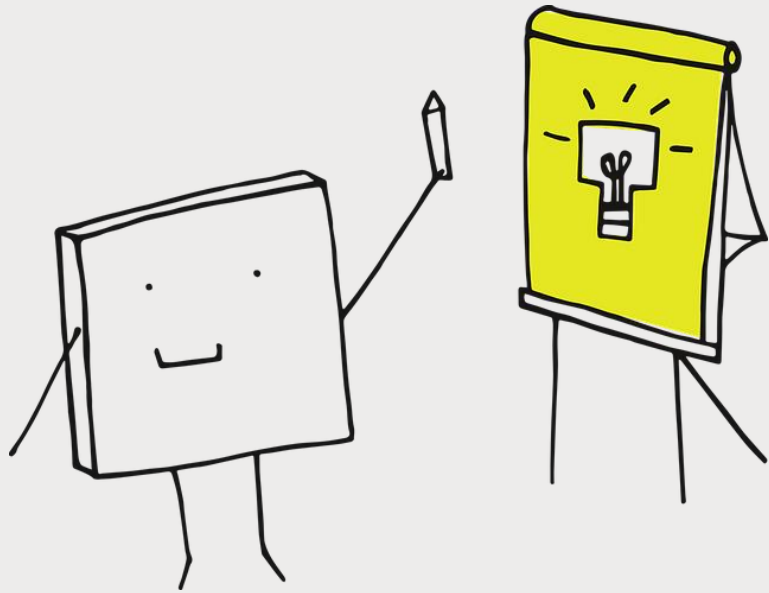


# Szolgáltatási piac

- Az Országos Felsőoktatási Információs Központ adatbázisa alapján jelenleg **hét, köznevelési/közoktatási vezetői képesítést adó pedagógus szakvizsga** elérhető a felsőoktatásban. Ezek között kettőt jelenleg egyetlen intézmény sem indít. Tartalmilag mind a hét képzés 4 féléves, 120 kredites képzés, amely oklevéllel zárul.
- szakvizsgát adó képzések mellett vezetői ismeretek akkreditált pedagógus-továbbképzéseken is elsajátíthatók, azonban az 1431 akkreditált pedagógus továbbképzési program közül jelenleg mindössze **nyolc a vezetők fejlesztésére vonatkozó képzés.**

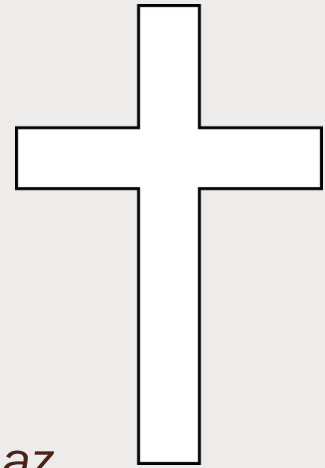


# Módszertan



- A vezetőképzésben, a vezetői készségek fejlesztése során különösen fontos, hogy elszakadjunk a hagyományos, iskolarendszerű oktatásban alkalmazott módszerektől. Ez leginkább olyan képzésekkel valósítható meg, ahol a **tapasztalatszerzésre** helyezik a hangsúlyt, és különböző eszközök felhasználásával igyekeznek olyan helyzeteket teremteni, melyek elősegítik a vezetői készségek fejlesztését és megfelelnek a vezetőkkel szemben támasztott, folyamatosan megújuló elvárásoknak. (Rajcsányi-Molnár-Balázs-András 2022)
- A felsőoktatási intézmények alapvető képzési területei mellett egyre nagyobb igény mutatkozik **extrakurrikuláris, rövid távú oktatási tartalmak** fejlesztésére. Ezen képzési szegmens a megszokott felsőoktatási szemlélettel és módszerekkel szemben sajátos megközelítést kíván meg mind a kínált kurzusok, mind azok kifejlesztett tananyagai, mind pedig az interaktív és a tudásátadást támogató tanulói környezettel szemben. (Uott.)

# Keresztyén vezetőképzés sajátosságai



## ■ Keresztyén vezetéselmélet (szolgáló vezetés)

- *A szolgáló vezetővé válás abból a magától értetődő érzésből indul ki, hogy valaki elsősorban szolgálni akar. Aztán a megfontolt döntések sora elvezeti az embert oda, ahol már alkalmas a vezetésre. (Greenleaf 1973)*

## ■ Vezetett vezető modellje (Gulyás et al. 2016)

	<i>Szakmaiság</i>	<i>Menedzsment</i>	<i>Spiritualitás</i>
<i>Alapkérdés</i>	MIT?	HOGYAN?	MIÉRT?
<i>Személyes szint</i>	Szakmai tudás, tapasztalat	Erő, befolyás	Bölcsesség
<i>Interperszonális</i>	Mentor	Menedzser	Mester
<i>Team</i>	Purpose/ Eredmény	Process/ Folyamat	People/ Emberek
<i>Szervezeti szerep</i>	Szakmai vezető	Ügyvezető	Spirituális vezető
<i>Hogy tekint a beosztottjára?</i>	Szakember	Munkaerő	Teljes ember

- A szervezetnek a lehető legvilágosabban és legpontosabban meg kell határoznia, hogy milyen értéket képvisel, mit jelentenek ezek számára és miben hisz, milyen tevékenységeket hajlandó tolerálni és mi elfogadhatatlan számára. (Witzel 2019)



# Alrendszeri sajátosságok

- Egy decentralizált oktatási rendszer belső kohéziója és eredményes működése azonban csak akkor tartható fenn, ha az önálló helyi intézmények kiszámítható módon működnek és viselkedésüket a minőség és teljesítmény-orientáltság jellemzi. Ez csak akkor lehetséges, ha az intézmények vezetése rendelkezik bizonyos képességekkel. Így például kellően intelligens ahhoz, hogy megértse azokat az üzeneteket, amelyeket a központi irányítás által alkalmazott indirekt irányítási eszközök hordoznak. Racionális módon reagál a külső feltételek változásaira. Képes a saját hosszú távú érdekeit felismerni és azoknak megfelelően cselekedni. Végül, de nem utolsósorban elkötelezett a saját feladatával, az intézmény küldetésével kapcsolatban. (Halász 1996)
- Eltérő a vezetői szerepkör tartalma attól függően, hogy a vezető állami vagy nem állami intézmény élén áll, ugyanis a nem állami (hanem például önkormányzati, magán vagy egyházi) fenntartás esetében a vezetői feladatok vonatkozásában jelentős változások nem történtek. (Vereckei 2021)

# Előzmények

- Debreceni Református Hittudományi Egyetem Egyházi intézményvezető szakirányú továbbképzése (2008)
- Református Oktatási Stratégia (2016)
  - *A református köznevelési intézmény vezetője – jogszabályi ütemezésnek megfelelően – keresztyén köznevelési intézményvezetői szakvizsgával rendelkező pedagógus.*
- *A keresztyén mint vezető – a vezető mint keresztyén* konferencia (ACSI-RPI, 2016)
- *A keresztyén jellemformálás eszközei intézményeinkben* konferencia (ACSI-EPSZTI-RPI, 2018)
- *Értékorientált vezetés/Value Driven Leadership* nemzetközi vezetőképző konferencia (Driestar-RPI, 2018)
- **ZS.53./2019.11.20.:** „A Zsinat tudomásul veszi, hogy a Református Pedagógiai Intézet (RPI) a Driestar Keresztyén Főiskolával (Hollandia) együttműködve akkreditálta az »Értékorientált vezetés« 30 órás akkreditált pedagógus-továbbképzést, és azt keresztyén (református) vezetőtovábbképzésként fogadja el.”

# Értékközpontú vezetés továbbképzés

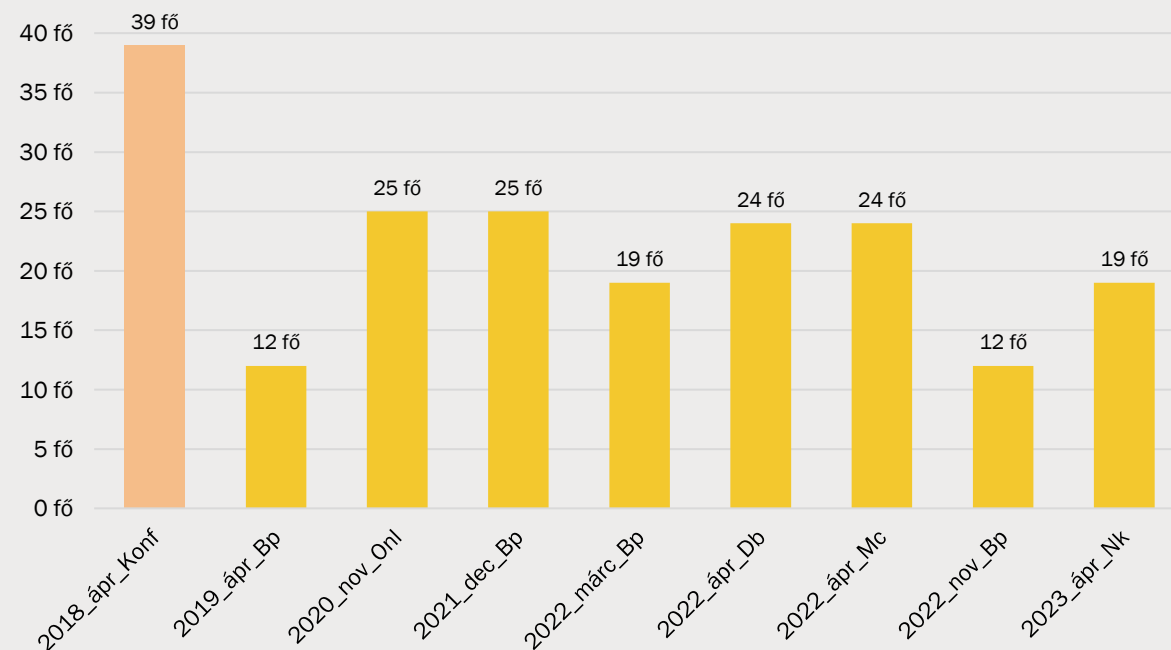
- Alapítási engedély szám: 9/307/2018



<b>Modul neve</b>
<i>A keresztyén vezetés esszenciája</i>
<i>A keresztyén vezető</i>
<i>A keresztyén oktatás létjogosultsága</i>
<i>Mitől keresztyén az iskola?</i>
<i>Értékközpontú vezetés</i>
<i>Vezetői etika</i>
<i>A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben</i>
<i>Keresztyén szemléletű pénzügyi gondolkodás</i>
<i>Bibliai szemléletű szervezetfejlesztés</i>
<i>PR és iskolamarketing a felekezeti oktatásban</i>

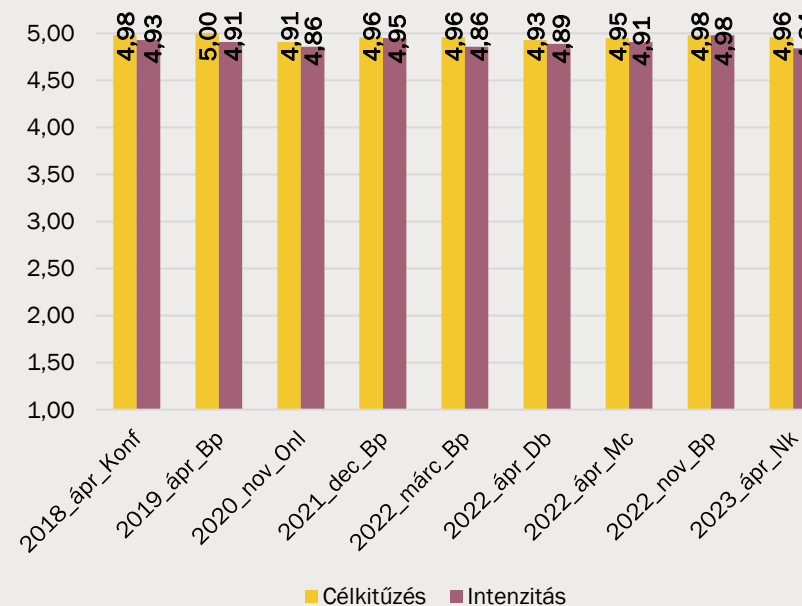
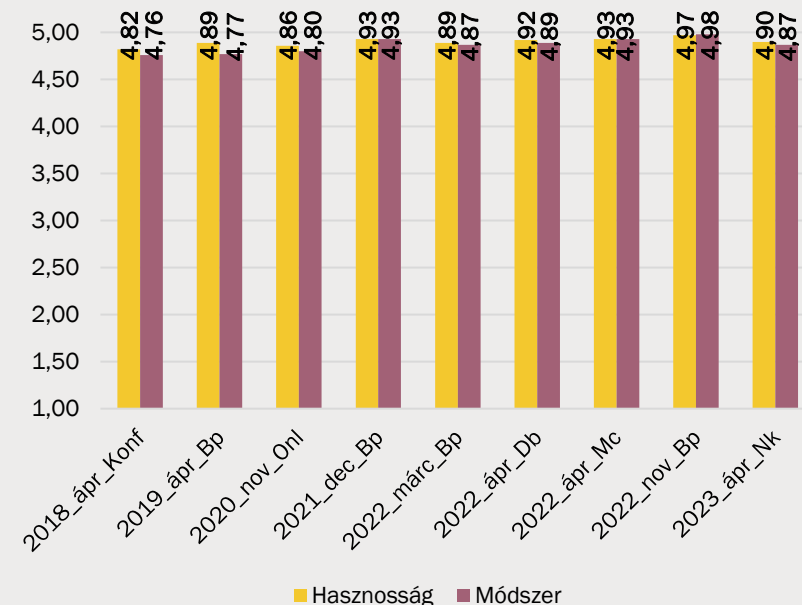
# Helyszínek és időpontok

Év	Helyszín	Résztevők
<b>2019</b>	<b>Budapest (jelenléti)</b>	<b>12</b>
2020	online	25
<b>2021</b>	<b>Budapest (blended)</b>	<b>25</b>
2022 . március	Budapest (blended)	19
2022	Miskolc (blended)	24
<b>2022</b>	<b>Debrecen (blended)</b>	<b>24</b>
2022. december	Budapest (jelenléti)	12
<b>2023</b>	<b>Nagykőrös (jelenléti)</b>	<b>19</b>
2019-2023	ÖSSZESEN	160

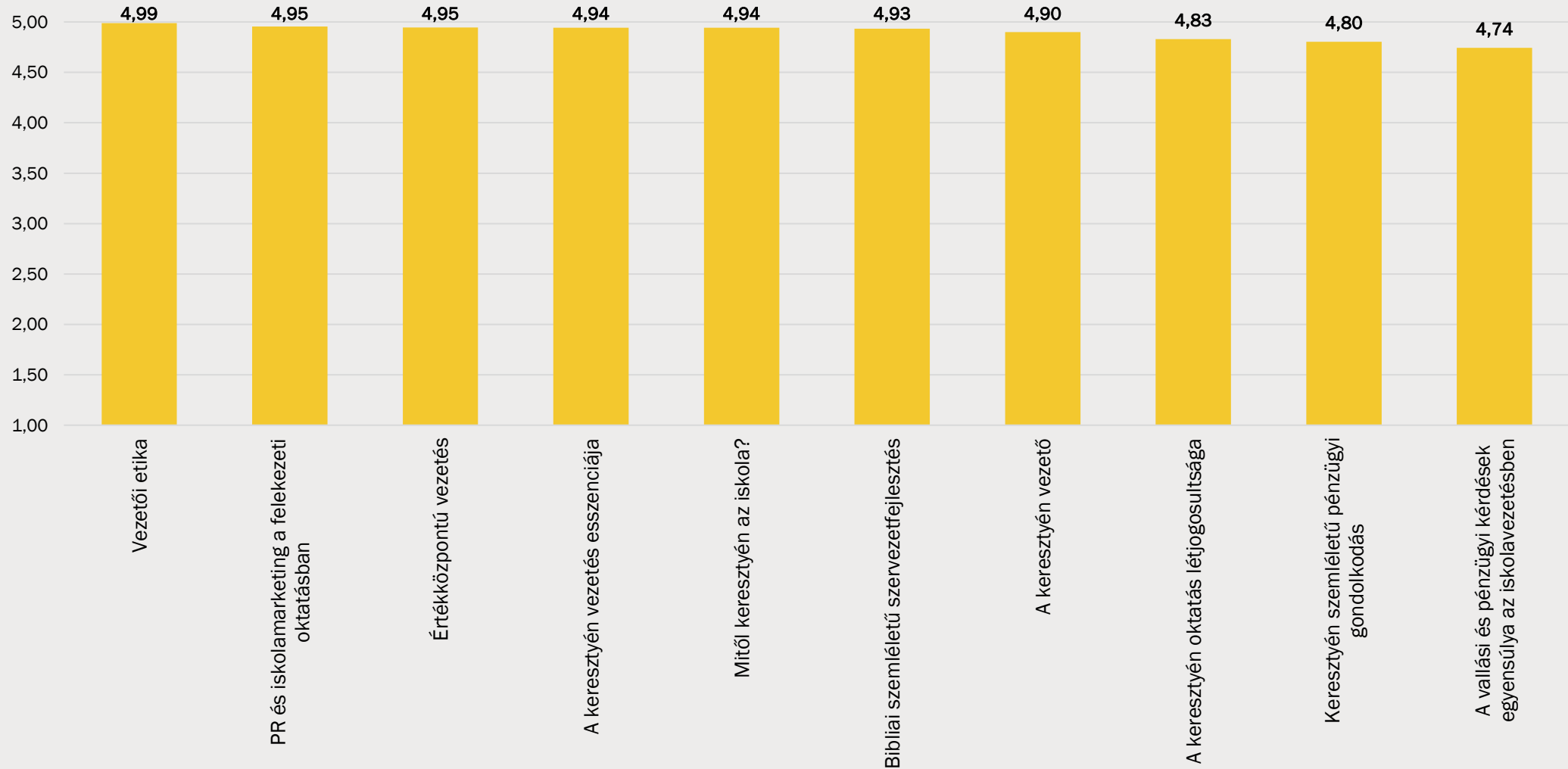


# Értékelés

Helyszín, időpont	Hasznosság	Módszer	Célkitűzés	Intenzitás
2018 Budapest (konferencia)	4,82	4,76	4,98	4,93
2019 Budapest	4,89	4,77	5,00	4,91
2020 online	4,86	4,80	4,91	4,86
2021 Budapest	4,93	4,93	4,96	4,95
2022 március, Budapest	4,89	4,87	4,96	4,86
2022 Debrecen	4,92	4,89	4,93	4,89
2022 Miskolc	4,93	4,93	4,95	4,91
2022 november, Budapest	4,97	4,98	4,98	4,98
2023 Nagykőrös	4,90	4,87	4,96	4,84

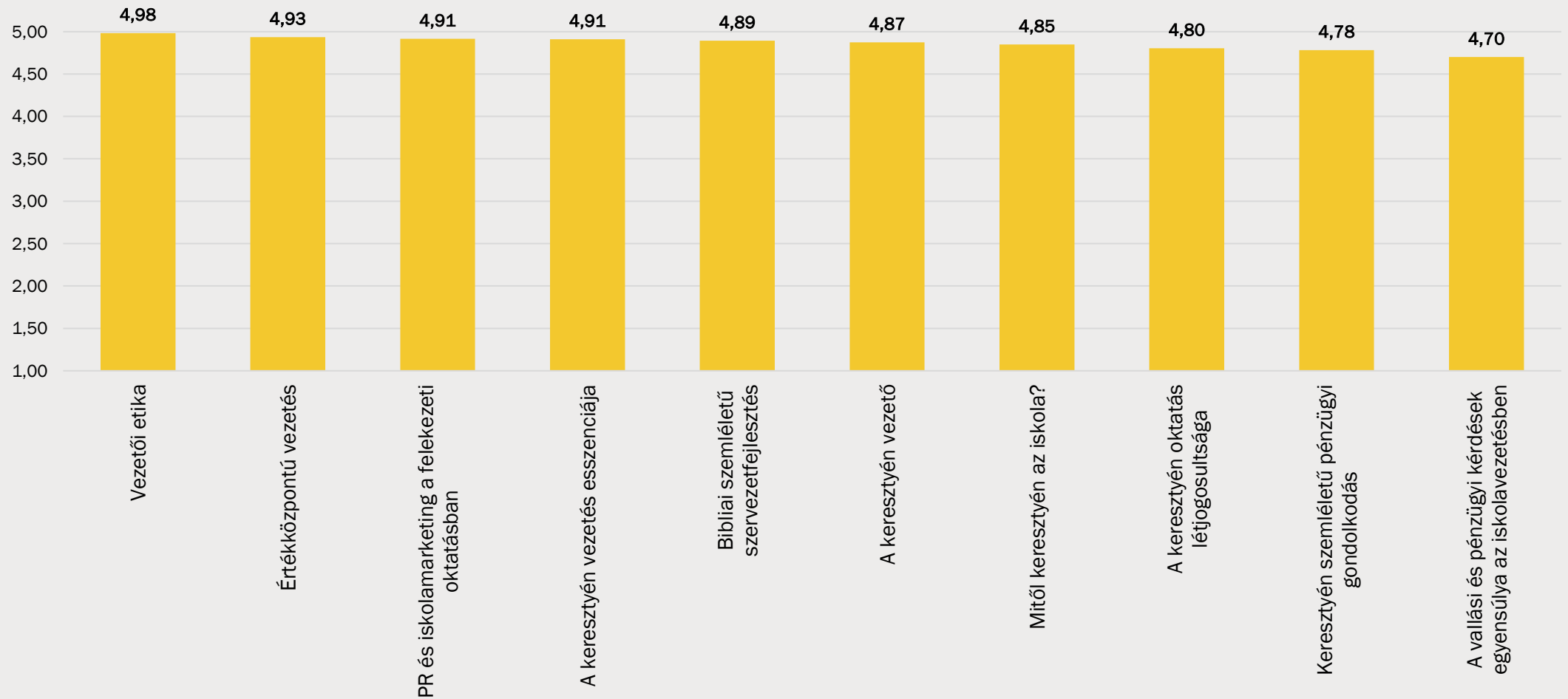


# Modulok hasznosságának értékelése





# Modulok megvalósításának megítélése



# Szöveges visszajelzések csomópontjai

- Hiánypótló jelleg
- Megújulás, új impulzusok
- Új ismeretek, tapasztalatszerzés
- Folyamatos fejlődés, élethosszig való tanulás
- Spirituális tartalom, „református többlet”

feedback

# Szervezési elvárások

*„Kifejezetten örültem neki, hogy végre személyes jelenléttel és nem online valósul meg az alkalom. Bevallom: nem szeretem az online rendszert, és nem érzem hatékonynak az online képzések világát.”*



*„Szeretném megjegyezni, hogy bár örömmel töltök el időt vezetőtársaimmal, de az online képzés számomra sokkal praktikusabbnak tűnik, és a hatékonyságában sem érzékelek lényegi különbséget a jelenléti képzés javára. A csoportmunkákat online módon is meg tudtuk oldani. A digitalizáció fejlődése nem csak az iskolai online oktatásban, de a felnőtt életben is leegyszerűsíti az effajta képzések megszervezését, lebonyolítását.”*

*„A két összefüggő képzési nap (péntek, szombat) két hét különbséggel való megismétlése azért volt jó, mert egy kicsit megérett az első blokkban hallott sok-sok információ, valamint a munkahelyemtől sem kellett egy egész hétig távol lennem.”*

*„Az egyetlen, amit sajnáltam, hogy csak három napig tartott. A továbbképzések sokszor szólnak semmitmondó témákról, amit hallgathatunk egész nap egy 300 fős előadóban. Ez alkalommal az interaktivitás, a személyes hangvétel az előadók felkészültsége azt az érzést keltette bennem, hogy szívesen mennék még akár több napot is.”*

*„Javaslom a képzés napjainak koncentrációját (felelős vezető nehezen megy el 4 napra az intézményétől)”*



*„A részvételen szerzett élményeim és tapasztalataim alapján érdekesnek tartanám a mostani interaktív, együtt hangosan gondolkodó mozgalmas képzést egy a világtól elvonulós, igazi csendesnapos fokozattal folytatni, ahol valóban csendes a nap, mert teljes némaságban kellene részt venni a képzésen, feladatok megoldásában (esetleg még erősen provokálva is) a vezetői helyzetben sokszor jelenlévő tehetetlenség stresszfaktorainak intenzív átélésére, leküzdésére törekedve.”*

# Interakciók

*„A képzés teljes időtartamában megható volt az előadók és a hallgatók intenzív és szeretetteljes együttműködése. A csoportmunka dinamikája egészen magas szinten volt, szinte egyik feladatnál sem tudták a csoportok résztvevői a közös munkát befejezni: a feladat új és új gondolatözönt eredményezett.”*



*„Amit hiányoltam vagy inkább nem éreztem eléggé hangsúlyosnak, az az értékorientált vezetésről, az ebből fakadó programról, feladatokról való nyílt és őszinte kommunikáció fontossága.”*

# Gazdálkodás...

*„A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben” c. előadástól, megmondom őszintén, sokkal többet vártam. A kiküldött programtervezet alapján izgalmasnak tűnt, hogy a pénzügyeinket megvizsgáljuk a Biblia tükrében, viszont nem ezt tapasztaltam. Számomra kissé száraz és nehezen követhető pénzügyi fogalmak tisztázásáról szólt az előadás*



*„Igazgatóként pénzügyi kérdésekkel naponta találkozom. A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben online óra alkalmával a számvitel és gazdálkodási ismereteim gyarapodtak a Biblia pénzügyi alapelveinek megismerésével, és mindennapi alkalmazásával. Gyakorlati példa alapján megismertem a tőke, a pénz, a mérleg fogalmát, melyek ismerete és értelmezése egy iskola működtetéséhez és finanszírozásához elengedhetetlen.”*

*„Nagyon érdekes volt számomra az, hogy ez a racionális téma hogyan jelenik meg a Bibliai történetekben és hogyan tudom ezt kapcsolni a saját értékrendemhez.”*

# Nemzetköziesítés

*„Ismerve a Driestar egyébként kiváló szakmai anyagait, és kifejezetten bátor értékorientációját, a nemzetközi missziójukat jellemző gyakorlatorientált szemléletet, nehezen tudtam értelmezni azt, hogy a holland kollégák előadásai és feladatai az értékválasztás és a morális dilemmák, és nem inkább az érték megfogalmazás, és a morális választások témájában mozogtak. Lehet, hogy egyfajta kulturális meg nem értés is van a háttérben: mivel a mi keresztyén intézményeink sok esetben tényleg csak a táblacsere és a köszönési formák terén lettek egyháziak, itt nálunk nagyon nyíltan és egyértelműen kell(ene) beszélni arról, miben és hogyan kell másoknak lennünk.”*



**Driestar**  
**Christian University**  
*for Teacher Education*

*„Nagy élmény volt, hogy a holland előadók a saját példájukon, iskolájukon keresztül mutatták be a munkájukat. Hasonló problémákkal találkozunk, mint mi itthon. Nagyon szemléletesen mutatták be prezentációkkal és tréning feladatokkal, hogy a keresztyén iskolának és a vezetésnek nem hogy van létjogosultsága a 21. században, hanem az a lelki többlet, ami megkülönbözteti a más fenntartású intézményektől, teszi még jobban életképessé.”*

*„Minden külföldről átvett képzéssel és módszerrel szemben általában fenntartásokkal bírok, ezért jelen képzéssel kapcsolatosan is volt némi előítéletem. Ezzel szemben azt tapasztaltam, hogy az előadók oly mértékben képesek voltak adaptálni a magyar viszonyokra és gondolkodásmódra a képzés egyébként holland eredetijét, ami a fenntartásaimat hamar eloszlatta.”*



*„A holland nyelvű, kiváló fordítás mellett hallott előadások és a hozzákapcsolódó tréningfeladatok, szinte észrevétlenné tették, azt, hogy nyelvi hiátusokat is át kellett hidalni. A holland előadások a keresztyén vezetés létjogosultságáról és a keresztyén vezetés esszenciájáról plasztikusan mutatták be a modern vezetéselmélet kérdéseit, keresztyén nézőpontból szemlélve azt.”*

*„A protestáns iskolák még ha több száz kilométerre is vannak egymástól, ugyanazokkal a kérdésekkel szembesülnek a napi rutinfeladatok során.”*



# Hatás

*„Úgy érzem, hogy önmagamnak is tovább kell kutatnom, tanulnom, hogy a továbbképzésen megismert tartalmakban, stratégiákban még jobban elmélyüljek, és még eredményesebben tudjam használni a mindennapi vezetői gyakorlatomban a tanultakat. Nagyon örültem az új fókuszban megjelent témáknak és a könyvajánlóknak. Köszönöm a képzésben való lehetőséget, az előadók felkészülését és munkáját, azt, hogy az előadások anyagait feltöltötték [az online képzésszervező felületre] és így visszaneézhetem őket.”*

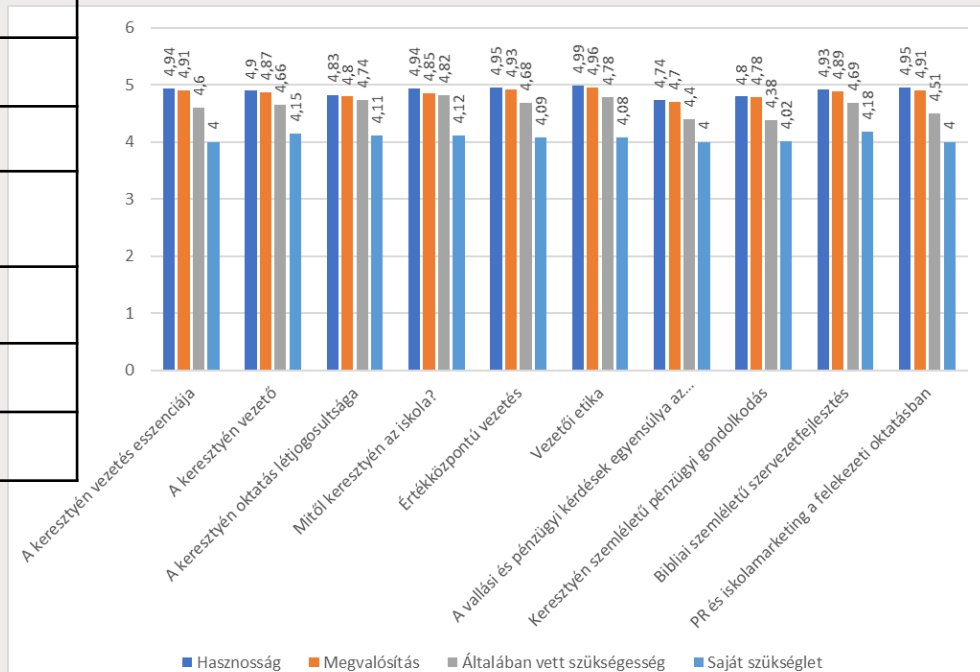
*„A képzés utáni szombat munkanap volt, a mi intézményünkben nevelés nélküli napot tartottunk. Az egész éves közös értékelésünk támpontjaiba jól be tudtam illeszteni az előadás anyagát.”*

*„Rendkívül hálás vagyok ezért a képzésért. Számomra olyan tükör volt, amelybe belenézve tisztábban látok. Tisztábban látom önmagam, a feladataim, az elhívásom, a munkatársaimat és az intézményhez való viszonyomat.”*



# Igényfelmérés

MODUL	ÁLTALÁBAN VETT SZÜKSÉGESSÉG	SAJÁT FELKÉSZÜLTSG	SAJÁT SZÜKSÉGLET
A keresztyén vezetés esszenciája	4,6	3,82	4,00
A keresztyén vezető	4,66	3,88	4,15
A keresztyén oktatás létjogosultsága	4,74	4,00	4,11
Mitől keresztyén az iskola?	4,68	4,08	4,09
Értékközpontú vezetés	4,82	4,25	4,12
Vezetői etika	4,78	4,29	4,08
A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben	4,40	3,45	4,00
Keresztyén szemléletű pénzügyi gondolkodás	4,38	3,49	4,02
Bibliai szemléletű szervezetfejlesztés	4,69	3,72	4,18
PR és iskolamarketing a felekezeti oktatásban	4,51	3,69	4,00



# Következtetés



- A **keresztyén vezetéssel kapcsolatos korszerű ismeretek** (szolgáló vezetés, vezetői etika, értékorientált vezetés stb.) iránt a célcsoport érdeklődése nagy, ezt kiemelt jelentőségű területnek tartják, ami egyébként egybevág a fenntartói igényekkel is. Mivel a képzéseknek ez az eleme hiánypótló és egyedülálló a magyar köznevelési vezetőképzési palettán, a képzéseknek ezt a markáns elemét továbbra is hangsúlyosan fent kell tartani.
- Az egyházi fenntartású intézmények vezetőinek **gazdálkodási jogköre** jóval szélesebb az állami intézmények igazgatóinál, ismereteik és érdeklődésük azonban ezeken a területeken nem elégségesek. Ezekre a területekre az eddiginél is nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a képzéseken.
- A **munkajogi kérdések** – különösen a folyamatosan változó jogszabályi környezetben – a (leendő) intézményvezetők érdeklődésének homlokterében állnak, ezeken a területeken naprakész, gyakorlati tudásátadásra van szükség, a képzési anyag folyamatos aktualizálásával.
- A képzésszervezésben minden eddiginél jobban kell törekedni a **modularitásra, és a változatos szervezési módokra** (jelenléti, online, blended módszerek, változatos helyszínek, rugalmas időbeosztás stb.). A kevert képzésszervezés eszközrendszerét fenntartani – esetleg távoktatási elemekkel bővíteni – szükséges a szakirányú továbbképzésben.

# Köszönöm a figyelmet!



*Dr. Szontagh Pál*

igazgató

Református Pedagógiai Intézet

főiskolai tanár

Károli Gáspár Református Egyetem Pedagógiai Kar

[szontagh.pal@kre.hu](mailto:szontagh.pal@kre.hu)