

DIPLOMADOLGOZAT

Kozmér Kíra Alexandra

Emberi Erőforrás Tanácsadó (MA)

Budapest

2023.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi Erőforrás Tanácsadó (MA) Szak

Hatékony vezetői stílusok
a köznevelési kompetenciák tükrében

Belső konzulens: Dr. Suhajda Csilla Judit
egyetemi docens

Készítette: Kozmér Kíra Alexandra
F3VQ3A
képzés típusa: Nappali tagozat

Intézet/Tanszék: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi kitekintés	5
2.1. A vezetés elméleti alapvetései	5
2.1.1. Vezetői alapviselkedések, vezetői hatalom	6
2.1.2. Vezetési stílusok	8
2.1.3. Az ösztönző rendszer	11
2.2. Vezetői kompetenciák a köznevelésben	15
2.2.1. Kompetencia jelentése	15
2.2.2. Kompetencia csoportjai	16
2.2.3. Vezetői kompetenciák	16
2.2.4. Vezetővel kapcsolatos elvárások, kompetenciaigények	18
2.2.5. A hatékony vezető általános jellemzői	19
2.2.6. Vezetők a köznevelésben.....	21
2.2.7. Vezetői alkalmasság, értékesség, elfogadottság	23
3. Saját vizsgálat	25
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	25
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne	26
3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása	28
3.4. Eredmények	31
4. Következtetések, javaslatok.....	43
5. Összefoglalás	47
IRODALOMJEGYZÉK	49
Függelékek.....	59

1. Bevezetés

„Ez nehéz mesterség, amelyhez intelligencia, tapasztalat,
határozottság és mértéktartás szükséges.

A mértéktartás a vezetési funkciót ellátó személy
egyik legfontosabb tulajdonsága.”

(Henri Fayol)

Meglepőnek tűnhet, hogy Emberi Erőforrás Tanácsadó szakos hallgatóként, ezt a témát tartottam arra érdemesnek, hogy ebből írjam diplomadolgozatomat. Úgy vélem, nem általános, hogy egy végzős hallgató azzal foglalkozzon, hogy hogyan tud sikeres lenni egy vezető, illetve mindehhez milyen kompetenciák szükségesek? Természetesen mindenkinek vannak elképzelései, tervei azzal kapcsolatban, hogy a munka világában hogyan, miként szeretne majd érvényesülni. Családom körében volt lehetőségem megtapasztalni vezetői és beosztotti kapcsolatok alakulását, adott problémák kezelését, egyéb vezetői magatartásformákat. Tanulmányaim közben, több alkalommal vállaltam munkát kisebb vállalkozásokban, és ennél fogva beleláttam a szervezetek működésébe, így a vezetői viselkedésformákba is. E terület mélyebb megismerése mindig fontos volt számomra, mert látom, hogy adott szervezet eredményes és hatékony működése mögött, annak sikeres vezetése és irányítása kell, hogy álljon. Ezen tapasztalataim és benyomásaim alapján kijelenthetem, hogy nehéz jó vezetőnek lenni! Tudom, hogy a különböző szervezetek, intézmények más és más vezetői magatartásformákat igényelnek, elvégre eltérőek a feladatok, a munkaformák és az elérendő célok! Annak egyértelmű definíciója sem evidens és vitathatatlan, hogy ki a jó és ki a rossz vezető. Hipotéziseim igazolásával a hatékony és eredményes vezetői kompetenciákat keresem:

- H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.
- H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetőkre, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.
- H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és a beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.

Először a vezetés fogalmát tisztázom, melynek értelmezésére többféle filozófia kép, nézet született már. Választ keresek arra a kérdésre, hogy a vezetői készségeket tanulással el lehet-e sajátítani, vagy sikeres vezetőnek születni kell? E kérdéskörben a vezetéskutatással

és vezetéselmélettel foglalkozó szaktekintélyek Taylor, valamint Fayol segítségével kaphatunk tisztább képet. A hatékony vezetővé váláshoz szükséges, hogy a vezető rendelkezzen bizonyos készségekkel, melyeket Ralf Stogdill a tanulásirányítás kiemelkedő képviselőjének nézetein keresztül mutatok be. Sok vezető úgy gondolja, hogy ha rendelkezik az elégséges szakmai ismerettel, akkor jó vezetővé lesz, de ehhez elengedhetetlen bizonyos vezetői alap tulajdonságok megléte is, melyek világosan körülírhatóak. Dolgozatomban kitérek Kurt Lewin (1938) által meghatározott vezetési stílusokra, melyek segíthetnek rávilágítani a sikeres vezetői jellemre, megerősítve hipotézisem igazolását. A témához kapcsolódó szakirodalmi munkákkal, publikációkkal mutatom be a továbbiakban a motivációs, ösztönző rendszereket, valamint azokat a vezetői kompetenciákat, amelyek hatékonyan segíthetik a vezetői magatartásformák megértését. A vezetői kompetenciákat megismerve benyomást szerezhethünk arról, hogy napjainkban milyen vezetői magatartásformák lennének szükségesek a köznevelési rendszerben. Mely kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy egy vezető munkájában eredményes, elismert, motivált és innovatív legyen? A munkahelyi légkör is igen meghatározó a kollégák számára. A vezetői stílus nem csak a vezető sikerét eredményezi, hanem alkotóerőt jelent a munkatársak képzéséhez, segítségéhez, támogatásához is, hiszen a hatékony kommunikáció, az ösztönzés, a motiválás, a támogatás, a beosztottak érzelmi világának megértése és kezelése hozzájárul a munkahelyi elégedettséghez. Az elméleti áttekintést követően, kutatási módszereimmel vizsgálom a vezetői stílusokat, készségeket és képességeket a köznevelési kompetenciák tükrében.

Úgy gondolom, hogy az elméleti áttekintés segítséget jelent az elmúlt évtizedek különböző nézeteinek, stílusirányzatainak megismerésében, azonban e téma alaposabb feldolgozása csak akkor lehet releváns, ha a jelenkort is vizsgáljuk. Kutatásom során, a megkérdezett óvodapedagógusok tapasztalatai és véleménye alapján, kérdőíves módszerrel keresem az óvodavezetéshez szükséges kompetenciákat, valamint strukturált egyéni interjúk módszerrel elemzem az óvodavezetők meglátásait, véleményeit. Összefüggést keresek a hatékonyság és az elégedettség között. Továbbá választ keresek arra, hogy milyen tulajdonságokkal, produktív vezetői stílussal kell rendelkeznie egy óvodavezetőnek, hogy elfogadott, támogatott, ugyanakkor eredményes legyen a jelen időszakban.

Céлом, hogy dolgozatom révén bemutassam a közoktatásban hatékonynak vélt vezetői stílusokat, viselkedésformákat. A kutatási módszerek segítségével megkérdezett óvodapedagógusok és vezetők véleménye segíthet áttekinteni az elvárásoknak megfelelő, eredményes és elfogadott vezetői kompetenciákat.

2. Szakirodalmi kitekintés

2.1. A vezetés elméleti alapvetései

A történelemben eddig számos vezetőről, hadvezérről és államfőről bizonyosodott be, hogy milyen sikeres irányító, vezető munkát végzett. Nincs ez most sem másképpen, de hosszú út vezetett ahhoz, hogy a vezetéselmélet és a vezetéslelektan azt közvetítse, hogy nincs rossz vagy jó vezető, hanem adott helyzetben hatékony vezető van. (Balogh et.al. 2013)

A kiemelt vezetési irányzatok képviselői, többek között Taylor, Fayol és Weber vezetésről alkotott nézeteikben, elméleteikben a klasszikus iskolai modell alapjait összegzik. Fayol (2016),- megfogalmazásában a vezetés annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni. Nézeteiben továbbá kiemeli a vezetők rendszeres képzését, sokoldalú felkészítését, amelyek az adott szervezetek hatékony működéséhez szükségesek. Taylor a szervezetet egységnek látja, benne a tudományos vezetést - szervezést tartja fontosnak a teljesítménybérézés és az ösztönzés elvét hangsúlyozva. Weber alapelvében a szabályozottság, a hierarchia és a személytelenség fogalmazódik meg. A szervezeti hatékonyságot a bürokratikus irányításban látja. (Dobák-Zachar, 2013)

A vezetőfejlesztéssel foglalkozó Kertész András véleménye szerint a vezetéselmélet megalkotói felismerték, hogy a hagyományos leadership (azaz a vezetés) sikeréhez a tárgyi tudás és a lexikális ismeretek mellett nagy szükség van bizonyos személyiségvonásokra és készségekre. Nézeteiben elsősorban az önismeret fontosságát emeli ki. Azt vallja, hogy egy jó vezető csak akkor tud hatni másokra, ha rendelkezik megfelelő önismerettel, emberismerettel, hiszen amennyit megismert önmagából, azt tudja átadni másoknak. Gondolataival teljes mértékben egyetértek, nagyon fontosnak tartom, hogy a vezető tisztában legyen erősségeivel és gyengeségeivel, kompetenciáinak biztos ismerete alapján törekedjen intézménye és közössége magasszintű, eredményes vezetésére. Kertész a vezetői szerepet szintekre osztja:

- alapját a pozíció szintjével azonosítja, amely szinten a vezető megismeri önmaga képességeit, erősségeit, esetleges gyengébb területeit,
- az engedély szintjén a kapcsolatok kialakítása, a vezetés minőségi fejlődése található, amely szinten a munkaköri határokat némileg „túllépve” irányít,

- a teljesítmény szintjén egyre produktívabbá válik a vezető irányító szerepe, ami az egyéni képességek segítését, fejlesztését jelenti,
- a legmagasabb szintet meglátása szerint nem mindenki tudja elérni, ez ugyanis a személy szintje, ahol a legfontosabb a vezetői elhivatottság és óriási az áldozat hozatal. Ezen a szinten a vezető támogató és önzetlen hozzáállást tanúsít, ami elősegíti a munkatársak képességeinek maximális fejlesztését. (Kertész, 2018)

A 90-es években egy új szakaszba lépett a közoktatás. A megújulás tartalmi változásokat vont maga után, ami másfajta vezetői mozgásteret igényelt, és ehhez másfajta vezetői kompetenciák és szervezeti keretek lettek szükségesek. Ennek tükrében az alkotói munkafolyamatok, elvek és nézetek realizálódtak, megteremtődött az intézmények önálló arculatának igénye és ez igaz a közoktatásra is ezt 1998 szeptemberétől a pedagógiai programnak is tartalmaznia kell. Az intézményi arculat megfogalmazása, felépítése és hatékony megvalósítása, az ott zajló oktató- nevelő munka, a közösségi tevékenységek a vezetői kvalitástól, felkészültségtől, a konfliktuskezelési technikáktól függték és függenek jelenleg is. Benedek András a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem igazgatója, több előadásában is kifejtette a kompetenciák fejlesztésének, az innovációhoz való viszonyának fontosságát. A tevékenységeket ne a rutin uralja, hanem szükséges megismerni alternatív nézeteket, kérdéseket feltenni, álláspontokat képviselni, vitatkozni. (Benedek, 2006)

Bass, (1999) a modern vezetéselmélet egyik jelentős alakja, szerint a vezetés kapcsolatot jelent két vagy több csoporttag között, ami magába foglalja a csoporttagok elvárásai és észlelései mellett az adott helyzet felépítését és újrakészítését. A vezető cselekedetei nagyobb befolyással vannak a dolgozókra, mint a dolgozóké egymásra. A vezető irányítása által módosítja a többiek kompetenciáit és motivációját a csoporton belül. Kimozdítja a dolgozókat az önérdekkövetésből és ezáltal egy érettebb szintre emelve erősíti a teljesítmény és az önmegvalósítás iránti igényét. E transzformációs/átalakító vezetési modellje (1985) az egyik legnépszerűbb a vezetési modellek között. (Benyovszky, 2016)

2.1.1. Vezetői alapviselkedések, vezetői hatalom

A vezetés egy összetett, sokrétű feladat, amely egyszerre szakma, tudomány és egyfajta művészet is. Olyan tevékenység, amely bizonyos célokat tűz ki, a célok elérésének

erőforrását biztosítja, a hatékonyság érdekében a szervezetet mozgósítja, azt kialakítja és működteti. Ralf Stogdill a tanulásirányzat jelentős képviselőjének nézete szerint a sikeres vezető kiemelkedő vezetési kvalitásokkal rendelkezik. Tanulmányaiban rámutatott arra, hogy az egyén nem válik hatékony vezetővé csak azért, mert rendelkezik bizonyos tulajdonságokkal. Úgy véli, hogy a vezetői jellemzőknek kapcsolódniuk kell a vezetési helyzet követelményeihez, a konkrét kihívásokhoz, a dolgozók képességeihez, értékeihez. Ehhez az intelligencia szoros kapcsolatát a vezetés velejárójának tekinti. (Radó, 2011)

A vezetői alapviselkedések Radó (2011) meglátása szerint sok azonosságot mutatnak, ugyanakkor különbségüket a tradicionális (direkt/utasító, úgynevezett feladatcentrikus) és humán erőforrás szemléletű (participatív/együttműködő úgynevezett empatikus) alapviselkedésekben összegzi:

Tradicionális, utasító, feladatcentrikus vezető alaptulajdonságai

A tradicionális vezető a munkatársakat nem ellenőrzi folyamatosan, kiosztja számukra a munkát, amit csak később kér számon, ugyanakkor figyelmen kívül hagyja ötleteiket, véleményüket.

A direktív/utasító vezető elsősorban a feladatokra fókuszál, az elérendő célt tartja szem előtt, annak hasznossága másodlagos számára. A munkakörök értékelését és a munkák felosztását „fontos nem fontos” szempontok alapján rendszerezi. A munkatársakat saját meggyőződésének megfelelő utasításokkal irányítja, a feladatokat előre megtervezi és kiosztja. Folyamatosan ellenőrzi, a határidőket szigorúan betartatja, egyedüli jogkörének tartja a tervezés, szervezés, irányítás és a döntés jogát. Érezteti vezetői pozícióját, döntéshozatalára az autokratizmus, kommunikációjára az egyirányúság jellemző. Jó stratégia, tervező és előrelátó vezető az, aki részleteiben elemzi és határozza meg a feladatokat.

Humán erőforrás szemléletű vezető alaptulajdonságai

A vezetői viselkedésmintákat nézve e vezetői tulajdonság az elfogadottabb napjainkban. A vezető együttműködő, fontos számára a munkatársak oktatása, megfelelő képzése, tréningek szervezése. Szereti a kihívásokat, az önálló feladatokat, önmaga képességeit is folyamatosan fejleszti. A változásokhoz igyekszik igazodni, innovatív meglátása a maximalizmus mellett/helyett, a teljesítmények optimalizálására helyezi a hangsúlyt. Stratégiai gondolkodása igazi csapatjátékossá teszi, operatív módon vonja be munkatársait a feladatok elvégzésébe. Kommunikációjára a kétoldalúság jellemző, a

munkatársak véleményét meghallgatja, jó ötleteiket, pozitív meglátásaikat azonnal alkalmazza. Munkában szociálisan érzékeny, a felmerült problémákat igyekszik azonnal elrendezni, jó megoldásra törekszik. (Radó, 2011)

Formális és informális vezetői hatalom

- Formális vezetői hatalomról beszélünk akkor, amikor a pozícióba beleszületik, vagy megkapja azt a vezető. Beosztottjaival szemben jutalmazást és büntetést alkalmaz. Kinevezése miatt felnéznek rá, hiszen azért lett kiválasztva, mert kiemelkedik valami miatt, kiemelkedik kollégái közül. Főnökként ismerik el, döntéseit elfogadják.
- Informális vezetői hatalom esetén pozícióját a vezető kiérdemli. Hatalomgyakorlása a bizalmon, a megbecsülésen alapul, személyiségét, képességét, emberközpontú, motiváló példamutatását, tudását és szakértelmét megbecsülik. Képes munkatársait együttműködésre készíteni, követőket találni a feladatainak elvégzéséhez, ezáltal az emberekre pozitív hatást tud gyakorolni. (Radó, 2011)

A vezetők alapvető feladata, hogy munkatársaik munkáját folyamatosan ellenőrizzék, szakmai segítséget nyújtsanak részükre és évente értékeljék pedagógiai munkájukat.

Az Oktatási Hivatal rendelkezése szerint 2015-től bevezetésre került a pedagógus életpályamodell, ami előírja, hogy a vezetők önmagukat két évente, kollégáikat 5 évente adott szempontok szerint értékeljék.

2.1.2. Vezetési stílusok

„Mutass nekem egy biztos pontot, és kimozdítom sarkaiból a világot.” (Eukleidész)

Egy szervezet, adott óvodai intézmény sikeres működését nagyban befolyásolja a vezető személyisége, vezetői stílusa. A különböző munkahelyek, az eltérő feladatok más és más vezetői stílusokat tesznek szükségessé az eredményesség elérése érdekében. Az tehát, hogy milyen a vezető stílusa, meghatározza a szervezet hangulatát, légkörét, a munkavégzés hatékonyságát. A munkával kapcsolatos attitűdök valamilyen módon kapcsolódnak a munkahelyi viselkedéshez. Ezért is fontos az attitűdök pontos megértése, az azokat befolyásoló tényezők és összefüggések feltárása. A munkával való elégedettség magasabb szintje magasabb szintű munkavégzéssel jár együtt. (Craig, 2008)

Hipotézisem igazolásához, választ keresek arra, hogy melyik vezetési stílus, elmélet áll legközelebb az óvodai vezetők által képviselt oktatási területhez? Kimutatható-e a

vezetési stílus hatékonysága? Fred Fiedler a 20. század egyik vezető tudósa, kontingencia modelljében a vezetők szokásait és jellemét kutatta a vezetési stílusok és magatartásmódok tükrében. Nézete szerint a vezetői hatékonyság a helyzet esetlegességén múlik. Minden vezető hatékony lehet (LPC- feladat irányultság), ha a vezetési stílusuk a helyzet kedvezőségének megfelel. Fiedler modelljében a személyiségközpontú vezetési stílusnak két fajtáját különböztethetjük meg, amely lehet feladatorientált, vagy beosztott-, kapcsolatorientált.

Úgy gondolom, hogy a különböző irányítást igénylő helyzetekben más és más vezetési stílusok lehetnek eredményesek. Minden munkahely, minden munkahelyi csoport esetében azt a megfelelő vezetőt kell megtalálni és a szervezet élére állítani, amelyik a vezetői stílusok közül az adott munkavégzéshez a leghatékonyabbat képviseli. A mai napig fontos alapját képezi a vezetéselméleti szakirodalmaknak, kutatásoknak és megfigyeléseknek Kurt Lewin, amerikai- német pszichológus elmélete. A modern társadalmi-, szervezeti-, és alkalmazotti pszichológia területén úttörőnek számító pszichológus 1938-ban határozta meg a vezetési stílusok három fajtáját: az autokratikus, a demokratikus, és a Laissez-faire típusú vezetői stílust. (Kaszás, 2020)

Autokratikus vezetési stílus

A vezető pontosan meghatározza a feladatokat, a tekintélyelvűsége esküszik. Nem kér tanácsot, a véleményekre nem kíváncsi, a döntéseket egyedül hozza meg. A munkát kritikus szemmel figyeli, ellenőrzi, azonnal szóvateszi, ha valaki hibát vét. Parancsokat osztogat, utasít, nem pedig kéri a feladatok elvégzését.

Előnye, hogy szinte kikényszeríti a beosztottaktól az elvárt eredményeket, melyek kiemelkedő teljesítményt indukálnak. Olyan munkahelyen eredményes e vezetői stílus, ahol fontos a szigorúság, illetve emberéletek múlhatnak a vezetői döntéseken, mint pl. katonaság, rendőrség, egészségügyi szféra.

Hátránya a munkahelyi légkör minőségében jelentkezik, a munkavállalók feleslegesnek érezhetik magukat az egyszemélyes kontroll miatt. A vezető távollétében a munka hatékonysága csökken, visszaesik.

Demokratikus vezetői stílus

A vezető a beosztottakkal együtt határozza meg a feladatokat, egyenragú félként tekint rájuk. A munka elvégzéséhez szükséges információkat átadja, kéri elvégzését. A vezető figyelembe veszi a munka emberi oldalát. Tekintélye szakmai tudásán és nem pusztán vezetői beosztásán alapul, továbbá kész kompromisszumot kötni.

Előnye, hogy a munkahelyen baráti légkör uralkodik, a dolgozók jó ötleteikkel segítik elő a kreatív munkavégzést.

Hátránya, hogy a folyamatosan jó teljesítményt nyújtó közösségben nem mindig találja meg a vezető a közös hangot a beosztottakkal. Ez hátráltatja a munka hatékony és gyors elvégzését. (Kaszás, 2020)

Laissez-faire vezetői stílus

A vezető nagy mozgásteret enged a dolgozóinak, a munka elvégzése azonban nem nagyon érdekli. Átadja a legfontosabb, a nélkülözhetetlen információkat, majd a továbbiakban a szükséges eszközök biztosítása mellett a dolgozókra bízta a feladatok elvégzését.

Előnyös a reklám, a marketing és mindenfajta kreatív szakmában, ahol -nem jellemző a feladatmeghatározás, minden beosztott tudja a teendőjét, továbbá szakértője saját területének. E stílus alkalmazása lendületet és önbizalmat ad az ott dolgozóknak.

Hátránya lehet a dolgozók szabad vagy kötött munkaideje. Ha a dolgozók nem rendelkeznek megfelelő tudással, tapasztalattal, káosz alakulhat ki, mely által a munka kudarcba fulladhat. (Kaszás, 2020)

Autokratikus/Tekintélyelvű vezetési stílus	Demokratikus vezetési stílus	Laissez-faire /Ráhagyó vezetési stílus
A döntéseket a vezető hozza meg egyedül.	A teendőkről közösen döntenek.	A döntésekben a vezető nem vesz részt.
A célhoz vivő lépéseket a vezető egyenként írja elő anélkül, hogy a csoport tisztában lenne a fő iránnyal.	Közösen kialakítják a cél eléréséhez kellő lépéseket, ha technikai segítségre van szükség, a vezető több alternatívát javasol.	A vezető nagy mozgásteret ad kollégáinak. Információkat átad, eszközöket biztosít, de a munka folyamata nem érdekli.
A vezető határozza meg a feladatokat, nem kér tanácsot. Szigorú, tekintélyelvű.	Vezető + beosztottak együtt határozzák meg a feladatokat. Informál, kompromisszumot köt.	A vezető nem vesz részt a részfeladatok elosztásában, a dolgozókra bízta.

Előnye: Az eredményeket minden-áron eléri, magas teljesítményt indukál.	Előnye: A vezető objektíven bírál és dicsér, teljes értékű csoporttagként vezet, baráti légkör uralkodik. Kreativitás, produktivitás jellemző.	Előnye: Eredményes lehet a marketing területen, reklámszakmában, ahol nincs feladatmeghatározás. Az önállóság nagy önbizalmat ad a dolgozóknak.
Hátránya: Rossz a munkahelyi légkör, a vezető távollétében a munka hatékonysága csökken. Bírálatában személyes, szubjektív, barátságtalan, személytelen.	Hátránya: A folyamatos jó teljesítményhez nem mindig könnyű fenntartani a közös hangot.	Hátránya: A tudás és ismeret hiányában a nagy szabadság káoszhoz vezethet.

1. táblázat: Kurt Lewin félé vezetési stílusok - Saját szerkesztés (Kaszás 2020)

2.1.3. Az ösztönző rendszer

A vezetők munkájában kiemelten fontos az ösztönzés, a motiváció, hiszen a munkavállalók és a munkaadók érdeklődését befolyásoló eszköz, ami fontos a kölcsönös elégedettség eléréséhez. Megteremtése és fenntartása fontos feladat minden munkahely és vezető számára. Hozzájárulhat a teljesítmények növeléséhez, a magasabb jövedelmek eléréséhez. Tapasztalataim és ismereteim is alátámasztják azt, hogy a motivált és elégedett munkavállalók, vezetők, magasabb szinten képesek teljesíteni munkájuk során. Az ehhez szükséges ösztönzési környezet és módszer kialakítható, az elért eredmények és a kitűzött célok teljesülése, továbbá az egyéni és team feladatok elvégzése pedig minden esetben mérhető, értékelhető. Az ösztönzést a legtöbb munkavállaló a pénzzel, az anyagi elismeréssel kapcsolja össze. Ez természetes, mert fontos az anyagi elismerés is, de mindezidáig a köznevelési rendszerben ezt felülírta az elhivatottság, a hivatástudat. Véleményem szerint kellő hangsúllyal kell megjeleníteniük a nem pénzügyi ösztönzőknek is. Ezek további plusz-költségeket jelenthetnek a szervezeteknek, ugyanakkor biztosítják a munkavállalók munkavégzésének megfelelő körülményeit, támogatják a munka jellegét, az egyéni karrier alakulását. (Kaszás, 2020)

Az ösztönzés fontosságát, bevezetésének szükségességét Adam Smith XVIII. századi közgazdász, „A nemzetek gazdagsága” (1776) című könyvében fogalmazta meg. Meglátása

szerint az embereket elsősorban az érdekeik ösztönzik, azok pedig elsősorban anyagi jellegűek. A lehetőségeket pedig a munkahelyeknek szükséges megteremteni, hogy ezáltal az emberek gyarapíthassák javaikat. (Smith, 1959)

Az ösztönzés eszközei

- A pénzügyi ösztönzők a munkabér és a bér-jellegű juttatások. Mindez kiegészülhet jutalommal, prémiummal, sikerdíjakkal, százalékos részesedéssel, esetleg ajándékutalványokkal.
- A nem pénzügyi ösztönzők a béren kívüli juttatások is, mint pl.: a plusz szabadságok, a közlekedési költségtérítés, a ruhapénz, a lakhatási költségek átvállalása, vagy akár szabadidős bérlet biztosítása, SZÉP kártya, vásárlási kedvezmény lehetősége, stb.

Idesorolható továbbá az előmeneteli lehetőség, a felelősséggel való felruházás, a kiemelkedő teljesítmények nyilvános elismerése, a munkakörülmények megfelelő biztosítása, a döntések átruházása, a delegálásra való felkérés, a csapathoz tartozás erősítése, a sikerek közös ünneplése. (Kaszás, 2020)

Motivációs rendszerek

Társadalmi környezetünkben nagyon fontos szerepe van a kidolgozott és alkalmazott ösztönzési, motivációs rendszereknek. A motivációs rendszer összefügg az egyéni és a csoportos teljesítménnyel, és akkor mondható jól kidolgozott, ha az egyénekre és egyúttal csoportokra is vonatkozik, pénzügyi és nem pénzügyi ösztönzők változatos elemeit is tartalmazza, figyelembe veszi a helyi sajátosságokat, valamint a motiválandó személyek igényeit. A kifejezés a latin eredetű *movere* szóból származik, így jelentése a mozogni, mozgatni, illetve a kimozdítani igéből eredeztethető. A motivációs elméletek az okokra koncentrálnak, melyek a viselkedést kiváltják, vagy folyamatokra, melyek eredménye a viselkedés. (Paczári, 2017)

Az emberekre jellemző motivációkat a pszichológia két típusba sorolja, amelyet Estefánné a következőképpen foglalja össze:

- **Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció:** külső motiváció, amely a viselkedés motivációjában játszik szerepet. Az egyén az adott viselkedést azért hajtja végre, mert jutalmat keres vagy szeretné elkerülni a büntetést. A tevékenységekben nem az élvezetes cselekvés áll, hanem külső, - anyagi vagy tárgyasult jutalom, dicséret, hírnév, anyagi elismerés.

- Intrinsic (önjutalmazó) motiváció: csak akkor jellemző az ilyen motiváció, amikor maga a cselekvés jelent motivációt és élvezetett nyújt a cselekvőnek is. (Estefánné, et al. 2015)

A motiváció meghatározását a pszichológia, illetve vezetéselmélet megközelítése által tudjuk értelmezni. A pszichológia oldaláról vizsgálva belső késztetések, indíttatások összessége, amelyek cselekvésre, viselkedésre készítetnek. A vezetéselméleti megközelítésben használhatjuk az ösztönzés szinonimájaként, amely fontos velejárója a vezetői tevékenységnek, magatartásnak. Jellemzően ez által mérhető a vezető eredményessége, vezetői kompetenciája. Hiszen ha a szervezetben a vezető nem tudja megfelelően motiválni a dolgozókat, az adott célok elérése érdekében, úgy a szervezet érdektelenné, működése pedig bizonytalanává válik. E fontos vezetői magatartás egy olyan ösztönző folyamat elemét képezi, amely a munkavállalókat a szervezet céljainak elérésére sarkalja. A belső szükségleteiket igyekszik kiváltani és erőfeszítéseiket az adott teljesítményre irányulva fenntartani. Úgy gondolom, hogy jelen társadalmunkban a vezetők is kiemelten fontosnak tartják a motiváció kérdését, hiszen elfogadott tény, hogy a belső késztetés és a sikeres külső ösztönzés, - együtt a munka sikerét növelhetik. Az egyén késztetéseit (elsődleges és másodlagos) drive-ok adják, amelyek szükségletekből fakadnak, és szervezetünk hajtóerejét, energiáját, motivált viselkedéseit eredményezik. E gondolatok tudományos kidolgozói (Maslow, Herzberg, Hunt, Mc Gregor) motivációs elméleteikben sorolják fel azokat a szükségleteket, amelyek eredményeképpen a vezetők és munkavállalók is hatékonyabban tudják a munkájukat végezni. (Hebb, 1975)

A motivációs elméletek kiemelt képviselői

Frederick Herzberg kéttényezős motivációs elméletében motivátorokat jelöl meg, amelyek nem szükségletek, ugyanakkor élvezetesebbé teszik a munkavégzést. Véleménye szerint a hatékonyság a magasabb rendű motivációk elérésével növelhető. Az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítettségének hiánya mint pl. a munkahelyi feltételek vagy a munkahelyi kapcsolatok, elégedetlenséget okozhat. Kiemeli a vezetői hatékonyságot jelentő egyéni motiválást, amely jelenthet elismerést, felelősség átruházást, előléptetést.

1940-ben határozta meg és dolgozta ki Maslow az emberi szükségletek kielégítésének 5 szintjét a szükséglet-hierarchia-elméletében, amelyet a mai modern nézetek kibővítettek 7 szintre. Az önmegvalósítás alapvető szükségletét tartja a legmagasabb motivációs szintnek azt, hogy azzá váljunk, akivé lenni szeretnénk. Mindezt azonban nem érhetjük el az alapvető fiziológiai szükségletek (pl. evés, ivás, pihenés) kielégítése nélkül, majd erre épülnek

a biztonság és védelem, valamint a szociális szükségletek ösztönzői. A munka elismerésének legfontosabb lépcsőfokát az önbecsülés, a megbecsülés szintjét elérve, sokak számára elérendő vágy az önmegvalósítás szintje. Ezt a szintet azonban meglátása szerint kevesen érik el. A mai menedzsment az önmegvalósítás elérését kiegészítette a kognitív és az esztétikai szükségletek igényével. (Kaszás, 2020)

Maslow piramsának 7 szintje, amely a kibővített kognitív és az esztétikai szükségletekkel az alábbi igényekre épül rá.



1. ábra: Az Önmegvalósítás 7 szintje (Forrás: Dávid Ádám: Online Marketing)

Daniel H. Pink motiváció 3.0 kutatási elmélete a jutalmazás és a büntetés (mint külső motivációs eszközök) megváltozott szemléletmódjára és hatásaira mutatott rá. A Motiváció 3.0 című könyvében (2009.) foglalta össze elméletét, melyben a Motiváció 1.0 megléte a külső jutalmazás és a büntetés elkerülésére, majd a XX. századra jellemző motiváció 2.0, a rutinszerű munkák végzésére irányult. A XXI. századra mindez alkalmatlannak bizonyult, hiszen meglátása szerint a rutinszerű munka elnyomja a belső motivációt, rombolja a kreativitást. Az embereknek munkájuk során szükségük van a „Flow” élményre, a heurisztikus, jobb agyféltekés, a modern gazdaságok alapjául szolgáló kreativitást megkövetelő munkára, amely a motiváció 3.0 elméletét támasztja alá. (Daniel H. Pink, 2009)

A vezetéselmélettel foglalkozó szakemberek számtalan vezetésre vonatkozó modellt dolgoztak ki. Képviselőik a vezető személyiségére, a viselkedésére, a vezetői kompetenciákra, vagy éppen az eredményességre, a munkatársakkal való együttműködésre

helyezték a hangsúlyt. A két fél érderendszerén alapuló ösztönzést a munkaszerződés mellett, a motiváció eszközeivel és céljaival lehet eredményesen megvalósítani.

E nézetek realitását a vezetéselemélet 3 klasszikus képviselője (Taylor, Fayol, Weber) kutatta és fogalmazta meg. (Herczeg- Kópházi, 2000)

2.2.Vezetői kompetenciák a köznevelésben

2.2.1. Kompetencia jelentése

Az 1960-as években egy általános vizsgálat kezdődött meg a kompetenciák területén, amikor a korábbi kutatások nem tudták előre jelezni az eredményes vezetői munkavégzés bevalását. Meghatározása Chomsky munkássághoz vezethető vissza, aki a nyelvi kompetencia, az úgynevezett kognitív forradalom előfutára, majd élharcosa volt.

Csapó meghatározása szerint: „A kompetencia esetében tehát pszichológiailag meghatározott rendszerről beszélünk, amikor a tanulás módjai, a fejlődés és a fejlesztés lehetőségei nagyrészt öröklött sémákon alapulnak. A képességek, készségek sajátos rendszerbe szervezéséről van szó, amikor viszonylag kevés elemből az elemeknek nagyon változatos, sokféle kombinációja jöhet létre. A kompetencia fejlődése nagyrészt természetes módon, a környezettel való spontán interakció révén megy végbe.“ (Csapó, 2017. 5. old.)

A fogalommeghatározások többsége velünk született tulajdonságok összességének véli a kompetenciát, melyet tanulás útján, tapasztalatok által tudunk fejleszteni. Vannak azonban olyan nézeteket vallók is, akik szerint ez nem alapvető, öröklött tulajdonság, hanem olyan képességek összessége, amit csak tanulás által, tapasztalatok útján tudunk elsajátítani. Spencer és Spencer meghatározása szerint: „Azon viselkedések, magatartások összessége, melyek egy adott munkakörben, szerepben ok-okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel.” (Fabulya et al. 1997. 19. old.)

Ennek hatékony vizsgálatához alkották meg Spencerék a vezetői eredményesség és vezetői sikeresség kompetenciaszótárát. A kompetenciák 5 fajtáját határozzák meg: jellemvonások, én-kép, motiváció, tudás és a készség. (Fabulya et al. 1997)

A munkával kapcsolatos attitűdök valamilyen módon kapcsolódnak a munkahelyi viselkedéshez. Ezért is fontos az attitűdök, a viselkedésformák pontos megértése, az azokat befolyásoló tényezők és összefüggéseik feltárása. A munkával való elégedettség magasabb szintje, magasabb szintű munkavégzéssel jár együtt.(Pinder, 2008)

2.2.2. Kompetencia csoportjai

A pszichológia és a pedagógia az egyén szintjén vizsgálódik, hogy a kompetencia csoportjait meghatározza. Mihály Ildikó 2001-ben országos felmérést indított a kulcskompetenciák fogalmának tisztázására. A felmérés összegzésének eredményeképpen más és más felfogások alapján osztották csoportokba a kompetenciákat. Mihály Ildikó felfogása szerint a kompetenciák négy csoportba (az elméleti, a gyakorlati, az általános és a társadalmi) sorolhatók. (Mihály, 2003)

Az európai oktatási gyakorlat és Nemzeti alaptantervünk köznevelési rendelkezése az élethosszig tartó tanulásához szükséges kompetenciákat kulcskompetenciákra fűzi el a következő meghatározások szerint: 1. anyanyelvi, 2. idegen nyelvi, 3. természettudományi, 4. digitális, 5. tanulás tanulása, 6. személyközi és állampolgársági, 7. vállalkozói, 8. kulturális. (Nemzeti Erőforrás Minisztérium, 2005)

Más felfogás szerint a kompetenciákat három csoportba sorolhatjuk: a szakmai kompetencia (szakmai ismeretek, jártasságok, képességek), a módszertani kompetencia (kreativitás, problémák kezelése, gondolkodásmódok), a személyes és szociális kompetenciák (kommunikáció, szabálykövetés empátia, önismeret, társas kapcsolatok). (Balassa, 2013)

Az Oktatási Minisztérium 2001-ben kutatást kezdeményezett 400 fő vállalati dolgozó munkaerőpiaci készségigényének felmérésére. Ennek eredménye alapján három csoportba osztották a kompetenciákat:

1. kulcskompetenciák (kommunikáció, problémamegoldó képesség, csapatmunka, tanulás-, és teljesítményfejlesztés),
2. munkakompetenciák (nyelv, kreativitás, rugalmasság, döntéshozatal, felelősségtudat, cselekvőképesség, magabiztosság, kritikus szemlélet),
3. vezetői kompetenciák (kapcsolatépítés-, és tartás, vezetés, motiválás, döntéshozatal, eredményekre, folyamatokra való fókuszálás, stratégia- előállítás, hibából való tanulás, etikus magatartás). (Tempus közalapítvány, 2009)

2.2.3. Vezetői kompetenciák

A 90-es években jelentős változás történt a közoktatásban, melyet a társadalmi, gazdasági átalakulás szükségszerű következményei indokoltak. A közoktatásban ezáltal új vezetői mozgástérre, másfajta vezetői kompetenciákra lett szükség. A kisebb tagintézményeket egységesítették, a pedagógiai programokban eltérő nézetek jelentkeztek,

és a differenciált nevelői közösség is jelentős hatást gyakorolt a vezetői attitűdökre, a konfliktuskezelési technikákra. (Benedek, 2009)

Az Egyesült Királyságban 1994-ben 50 000 gyakorlott vezetőt megkérdezve vizsgálatot végeztek, amely a közoktatás vezetői szerepeiben, illetve a kihívásokban történt változásokat támasztja alá. A közoktatás területén a következők merültek fel:

- az oktatási rendszer már nem felelt meg az igényeknek,
- felértékelődött a tehetség és a kreativitás fontossága,
- változó értékek generálódtak, amelyek befolyással voltak az otthon és a munka egyensúlyára,
- a szervezetek már nem fogadták be a parancsoló, autokrata vezetési stílust, az együttműködő bánásmódot, autonómiát igényelték az emberek,
- a vezetők folyamatosan tanulnak,
- az információs technika segítése az online képzés irányításához,
- vezetői menedzselés,
- új vezetői kompetenciák kialakításának szükségessége (reagálni a változásokra, differenciálás, innovatív motiválás, menedzseri szerepek, tervezés, ellenőrzés, csapatépítés, kiválasztás). (Benedek, 2009)

A kompetencia meghatározását jellemzően a munkakörnyezetben tartották relevánsabbnak, mert ott mérhetőbb és figyelhetőbb meg leginkább, a munkavállalóval szemben meghatározott elvárások megfelelése által. Úttörő szerepet ebben David McClelland amerikai pszichológus játszott. Azt vallotta, hogy adott munkavállalók esetében nem az a fontos, hogy milyen kompetenciákkal kellene rendelkezniük, hanem az, hogy milyen jellemzőkkel rendelkeznek ahhoz, hogy kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak. Az elsőnek számító kompetencia alapú alkalmazását amerikai diplomaták kiválasztási folyamatánál végezte. McClelland egy speciális interjútechnikát alkalmazott, beszélgetés formájában, a kiváló munkát ellátó diplomátákkal. Az eredmények elemzése során három kulcselemet emelt ki, amivel egy kimagasló diplomatának rendelkeznie kell:

- kultúraközi interperszonális megértés képessége (az emberek megértése, velük való kommunikáció, motiválni őket),
- politikai kapcsolatok hatékony tanulásának képessége (felismerni a véleményformálókat és általuk mások befolyásolása),
- pozitív attitűd képessége (elfogadni mások véleményét, látásmódját).

Interjútechnikáját Viselkedés Interjúnak nevezte (Behaviour Event Interview, BEI), amely a későbbi kompetenciamodellek alapját képezte. Erre épült Spencer és Spencer (1993) kompetencia meghatározása is. (Fabulya et al. 2017)

A XXI. században már egyértelműen tapasztalható a vezetési stílusok változása, a vezetők szemléletváltása, mint például az érzelmi odafordulás, az elfogadás, az intézmény menedzselése. Szénai megfogalmazása szerint, a vezetők tisztában vannak azokkal a kompetenciákkal, amelyeket birtokolniuk kell, vagy kellene. A coaching szemléletű vezetést, az intézményi menedzselést, mint fontos kompetenciákat határozza meg a köznevelés területén lévő vezetők esetében is. Fontos feladatként jelöli meg a célok kitűzését, a pozitív gondolkodást, a kommunikációt, a munkatársak erősségeinek, gyengeségeinek, erőforrásainak beazonosítását, képességeik, készségeik megismerését, a dolgozók motiválását és a fejlődésük támogatását. A vezetőnek adott esetben tudnia kell változtatni a munkakörülményeken, hogy a motivációt ezzel segítse. (Szénai, 2023)

2.2.4. Vezetővel kapcsolatos elvárások, kompetenciaigények

Amennyiben az óvoda vezetőjével szembeni szakmai elvárásokat vizsgáljuk, úgy a szervezeti hatékonyságot és eredményességet szükséges megismernünk. A vezető által elkészített dokumentumok, tervek és eredmények tanulmányozása által szervezetének formális oldalát ismerjük meg. „A formális szervezeti struktúra jelentősen befolyásolja a szervezet hatékonyságát.” (Dobák- Antal, 1996. 11. old.)

A szervezetek formális struktúráját növekvő mértékben a szabályok és az elvárások befolyásolják, határozzák meg. Ha pedig a mindennapi gyakorlatra, a valódi működésre, az együttműködő kapcsolatokra, vagyis informális szervezeti képre vagyunk kíváncsiak, akkor fontos mélyebbre látnunk, információkat gyűjtenünk, megtapasztalnunk vezetői viselkedésformákat. Fontos, hogy egy közösségben személyes kapcsolat legyen a dolgozók között, akik problémáikat, véleményüket, tapasztalataikat és információikat meg tudják osztani egymással. Az informális vezető rendelkezik olyan személyes kompetenciákkal, képességekkel, mint pl. az emberközpontúság, a szakmai tudás, a céltudatosság, az alkalmazkodóképesség vagy a motiváció. Többek között ezek a képességek lehetnek az ismérvei egy hatékony vezetőnek! (Dobák- Antal, 1996)

A különböző nézeteket valló irányzatok képviselői közül Elton Mayo volt az első, aki az emberi tényezőket is figyelembe vette a vezetésirányítás hatékonyságát vizsgálva. Mayo 1927 és 1932 között kísérletet végzett Chicago külvárosában, ahol a munkások

teljesítményének növelésében kiemelte a társas kapcsolatok fontosságát, a motivációt, az irányítást, a munkahelyi körülmények javítását és az ellenőrzés módját. Mindezzel a mai modern menedzsment alapjait rakta le. (Szitt, 2014)

A vezetővel kapcsolatos elvárásokat meghatározzák:

- A Szervezeti Működési Szabályzat (SZMSZ)
- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100190.TV×hift=1>
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300326.KOR×hift=1>
- 20/2012. (VIII. 30.) EMMI rendelet a pedagógiai- szakmai ellenőrzés vezetői szintje <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200020.EMM×hift=1>
- Önértékelési kézikönyv- Hatodik, javított kiadás
https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/psze/Onertekelesi_kezikonyv_2022.pdf

2.2.5. A hatékony vezető általános jellemzői

A vezetői hatékonyságot vizsgálni, nem könnyű feladat. Adott intézményben beosztottként elképzeljük, hogy miként végeznénk intézményünk hatékony vezetését. Úgy érezhetjük, hogy minden adottságunk megvan, ami szükséges, mivel rendelkezünk velünk született vezetői magatartással, érzékkel, empátiával és képességekkel. Ennyi talán elég? A velünk született képességek alkalmassá tehetnek erre a feladatra?

A született képességek valóban megmutatkozhatnak a mások irányításában, a feladatok hatékony elvégzésében. Ahhoz azonban, hogy vezetői pozícióban az adott személy hatékony legyen, szükséges a szakmai-, és élettapasztalat, amely alapvetően hosszú időt, képzéseket és önismereti munkákat jelent. Egy jó vezetőnek tudnia kell irányítani, motiválni az embereket, ezért fontos, hogy kellő empátiával rendelkezzen a kollégák és a különböző helyzetek hatékony kezeléséhez. A rátermettsége megalapozza a kollégák bizalmát, ugyanakkor kulcsfontosságú a vezetői képességek között a személyes példamutatás, amely megmutatkozhat például a csoportos munkavégzések során. A szigorú és igazságos bánásmód képessége a következetes vezető ismérve. Világos és átlátható szabályrendszer kialakítására van szükség ahhoz, hogy mindenki tisztában legyen saját feladatkörével, a

mulasztások következményeivel és a jutalmak lehetőségeivel. A legfontosabb tulajdonsága a vezetőnek mégis a kommunikáció, megfelelő formában képes kifejezni gondolatait, elismerni hibáit, számon kérni és elismerni a hatékony munkavégzést. A hatékony vezetőnek, kiváló stratégának kell lennie, globálisan átlátni a működési mechanizmusokat. A konceptuális vezetői készségek is szükségesek adott vezető hatékony irányításához, melyek magukba foglalják a stratégiai döntéshozatalt, a célok meghatározását, az adott folyamatok operatív szervezését. Pozitív hozzáállása és optimista nézete segítse a problémák meglátása helyett az akadályok megoldandó feladatait megláttatni. Problémamegoldó képessége mellett legyen rugalmas. Fogadja el mások véleményét is, legyen képes kompromisszumot kötni. Jellemezze a motiváció, amely hosszútávú feladatoként segítse elő, hogy a kollégák is elhivatottak, motiváltak legyenek. Globális gondolkodást fejlesztve, a tanulási igénye is legyen folyamatos. (Vasvári, 2020)

Nagyon magával ragadó volt számomra Simon Sinek a „Jó vezetők esznek utolsónak” című könyvének olvasása, amelyben fontos viselkedésformákat, személyiségjegyeket fejt ki, olyanokat, amelyeket vezetőként fontos lenne birtokolni. Nem elméleteket vagy alapelveket határoz meg, csupán bemutatott példákon keresztül próbál nevelni, pozitív hatást gyakorolni a vezetőkre. A vezetői hatékonyság mérhető az intézmény működésének fejlődésében, a dolgozók működésének körében, a munkahelyi légkörben. Az a vezető nevezhető sikeresnek és hatékornak, aki a dolgozók emberi oldalát is meglátja, a rutinszerű munka helyett a kreativitás jellemzi, ugyanakkor empatikus, célorientált, önálló és belsőleg is motivált. Könyvében bemutatja egy adott cég élére került új vezető döntéseit, amelyek az eredményességet, a vezetői hatékonyságot nagyon jól szemléltetik. A dolgozókat megfigyelte, benyomásokat szerzett, beszélgetett velük és ezek után hozott olyan döntéseket, amelyek a humánus vezetést erősítik meg. E vezetés fontos tulajdonsága a bizalom, az együttműködés, az empátia, valamint az erkölcsi felelősség. (Simon, 2017)

A vezetői hatékonyságot vizsgálata Jim Collins, a modern irányzat képviselője is, melyet az egyénnel veleszületett képességként említ. A vezetésnek 5 szintjét határozza meg, melyben az 5. szintű vezető személyes szükségleteivel járul hozzá a kiváló szervezet építéséhez. Úgy véli, hogy a vezetőnek veleszületett tulajdonsága, hogy a munkaköri kötelezettségein túl, rendkívül ambiciózus legyen, aki a szervezet érdekeit előtérbe helyezi. Elméletében a következő személyiségjegyek szükségességét határozza meg:

- a szakmai hozzáértést,
- az alázatot,
- a határozott döntési képességet,

- a vállalati érdekek előtérbe helyezését a személyes érdekek felett,
- a példamutatást,
- az önismereti képességet (Jim, 2017)

A különböző elméletek hatására alakultak ki azok a tesztek, amelyek a mai napig segítik kiválasztani a vezetőket, vagy meghatározni a vezetői hatékonyságot. Jelentős nézeteket fogalmaz meg e területen Fiedler kontingencia elmélete is, másnéven esetlegesség modellje, amely nézet szerint a vezetői hatékonyság jelentős mértékben függ az adott szituációtól, az adott helyzetben képviselt vezetői stílustól.

Napjainkban a vezetők hatékonyságának vizsgálata meghatározott vezetői kompetenciák értékelése által történik. Fontosnak tartom, hogy a vezetőt elfogadják munkatársai, tanuljanak tőle. A vezetők inspirálódjanak, teljesebben ki a maguk módján, az adott feladatkörükben. Ezt a nézetet erősíti meg kutatásával Kurt Lewin, aki a 30-as évek végén 3 vezetési stílusban vizsgálta a csoportokat, azok vezetőit. Kutatási eredményével egyetértek, az megerősíti a demokratikus vezetési stílus hatékonyságát az autokrata és a megengedő vezetési stílussal szemben. Likert a feladatközpontú (autokrata) és az emberközpontú (participatív) vezetői stílusokat állította egymással szembe. A kutatás a személyközpontú vezetési stílus hatékonyságát igazolta, amely inspiráló vezetőt tükröz, aki a csoport, az egyén hatékonyságát, együttműködési képességét, motivációját magasan tartja, a hatékony működést biztosítja, és a célok elérését segíti elő. Elméletében kapcsolatot határoz meg az emberközpontú vezetési stílus és a coaching típusú vezetői stílus között. E stílus alkalmazása a kommunikáció hatékonyságát erősíti, az értő figyelem és az elfogadás jellemzi, melyben a coaching módszereit és eszközeit használja a vezető. (Drosztmér, 2015)

2.2.6. Vezetők a köznevelésben

A köznevelés rendszerében dolgozó vezetők kompetenciáinak vizsgálatára, kiemelten a szakmai munka ellenőrzése, fejlődésük elősegítése, valamint az intézményi hatékonyság elősegítésének érdekében, az Oktatási Hivatal ellenőrzési rendszert vezetett be: „A magyar köznevelési rendszer minőségének hatékonysági, eredményességi és méltányossági mutatóinak javítása érdekében 2015-ben az oktatásirányítás új szerkezetű intézményhálózatot, irányítási és ellenőrzési modellt vezetett be.”(Barcsák et al.2018. p.2.)

Az Oktatási Hivatal a Tempus Közalapítvány által koordinált és az Európai Bizottság által támogatott projekt szerint többek között a vezetők szakmai ellenőrzését (vezetésük 2. és 4. évében), az alábbi kompetencia területek mentén határozta meg:

- „1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása” (Barcsák et al., 2018. 35. old.)

A köznevelési intézmények vezetőjének jogkörét, kötelességeit, feladatait és speciális helyzetét alapjaiban a nemzeti köznevelésről szóló törvény és a 20/2012. (VIII.31.) EMMI- rendelet szabályozza és határozza meg. A köznevelési rendszerben lévő intézmények vezetőinek sajátos helyzetük van, hiszen a munkavállalók többségében magas képzettséggel rendelkeznek, amely jó lehetőséget biztosít a felelősség megosztásán alapuló vezetésre, a döntési jogkörök és a feladatok alkalmazására. A vezetői tevékenységek, a vezetési funkciók betöltésével és gyakorlásával valósulnak meg, amelyek nem határolhatóak el élesen egymástól, hiszen egymásra épülnek, egymással szoros kapcsolatban vannak. A vezetési funkciók többek között a tervezés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés. A köznevelés területén dolgozó vezetők esetében a 2011. évi CXCV. törvény határozza meg az intézményvezetői megbízáshoz szükséges végzettséget és képzettséget. A vezetői megbízás feltételeként megjelöli a szükséges pedagógus szakvizsga megszerzését, amely képzés alapot ad a vezetési funkciókban, az intézményre vonatkozó jogszabályi és tanügyigazgatási témákban. A képzésben résztvevők megismernek szervezeti és vezetési modelleket, azok hatékony működését. Kiemelt célként jelölik meg a vezetői kompetenciák kialakítását, melyek segítik az intézményvezetői feladatok sikeres ellátását. A gyakorlatban felmerülő kérdések megoldásához azonban nélkülözhetetlen a képzés elvégzése mellett a vezetés alatti folyamatos tájékozódás, valamint az eredményes vezetéshez szükséges vezetői kompetenciák, képességek fejlesztése és megerősítése. A vezetőknek munkavégzésük ideje alatt szükséges folyamatos önreflexiót végezniük. A tanfelügyeleti ellenőrzés és a belső önértékelési rendszer, a meghatározott kompetenciaterületek alapján vizsgálja a kompetenciákat. E vizsgálatok által lehetőséget teremt az egyes ismeretek, képességek, vezetői attitűdök megváltoztatására, fejlesztésére. (Barlai, 2018)

Magyarország Kormánya a 1551/2020. (VIII.25.) Korm. határozatával elkészítette és elfogadta az új köznevelési stratégiát, a 2021-2030 közötti időszakra vonatkozóan.

Átfogó cél	
Korszerű és méltányos nemzeti köznevelés	
Specifikus célkitűzések	A célkitűzésekhez rendelt irányok
1. Az oktatás- nevelés belső egyensúlyának biztosítása	- tanulók lelki, értelmi és fizikai fejlesztése - kisgyermekkorú intézményes nevelés fejlesztése
2. A köznevelésben résztvevő személyek emberi erőforrás fejlesztése	- pedagógusok felkészültségének, megbecsülésének növelése - nevelő- oktató munkát közvetlenül segítő szerepének növelése - intézményvezetők fejlesztése, támogatása
3. Az egyéni sajátosságok figyelembevétele	- esélyteremtés, integráció - inkluzív nevelés - oktatás, sajátos nevelési igényű gyerekek fejlesztése - tehetséggondozás
4. A XXI. század kihívásaira való megfelelés	- digitális kompetenciák fejlesztése - korszerű köznevelés, infrastruktúra
5. Külhoni magyarok- nemzetiségek nevelése	- Magyarországon élő nemzetiségek nevelésének- oktatásának támogatása

2. táblázat: Köznevelési Stratégia - Forrás: Saját szerkesztés (Kisfaludy. Új Köznevelési Stratégia, 2020)

2.2.7. Vezetői alkalmasság, értékesség, elfogadottság

Mennyire alkalmas egy vezető a vezetői szerepek ellátására? Általánosságban elmondható, hogy amennyiben rendelkezik a megfelelő vezetői kompetenciákkal, képessé válik az adott csoportok és intézmények hatékony, eredményes koordinálására, irányítására. A Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet a „Sikeres vezető sikeres szervezet, ma és holnap” 2010-ben végzett kutatása egy összegzést ad válaszként a fenti kérdésre. A megkérdezett vezetők tapasztalataik alapján kiemelik az alkalmazkodó képességet, a nyitottságot, valamint a változó környezetben való intézményi működtetés készségét. További fontos képességnek tartják az új dolgok befogadására való nyitottságot, az empátia, a megértés meglétét, a határozottságot, az elkötelezett, döntésre képes, példamutató vezetői magatartásformát. A vezetői szerep elvárásai közé sorolták a célok megfogalmazását, vagyis a céltudatosság, a döntésképeség, az eredményközpontúság szükségességét.

A kapcsolatteremtő készség, az együttműködésre való nyitottság, illetve jó kommunikációs készség is ismérve a jó vezetőnek, úgy gondolják, sikerének kulcsa a csapatjátékra való képesség. A vezetői beosztásba került személyek különböző személyiségjegyekkel, tulajdonságokkal és meglátásokkal rendelkezve irányítják az óvodák, és a dolgozók szervezetét. Ugyanakkor a hatékonyságuk elérése érdekében különböző vezetési stílusokat követnek, hogy eredményessé tegyék intézményüket. Természetesen minden közösség más és más vezetési stílust tesz szükségessé. (Jobbágy et al. 2012)

Az óvoda intézménye a köznevelés alsó lépcsőfokát jelenti, amely szerves részét képezi a nevelési- oktatási feladatokat ellátó rendszernek. Az óvodák vezetésével megbízott személyeknek szükséges rendelkezniük bizonyos vezetői kompetenciákkal. E kompetenciák a szakértelmet, az alkalmasságot, a kognitív tulajdonságokat, a készségeket és képességeket, a motivációt, illetve az érzelmi tényezők kiemelt jelentőségét határozzák meg. Ugyanakkor képesnek kell lenniük az építő, együttműködő, felelősségteljes, ösztönző légkör megteremtésére is. Munkájuk során az egyszerű feladatok elvégzése eredményezi a megszerzett jártasságokat, amelyek magabiztossághoz, ezt követően pedig magasabb képzettséghez, szakértelemhez vezetnek, a kompetencia egyre magasabb fokát jelentve. Fontos, hogy a vezető tovább fejlessze gondolkodásmódját, készségét és törekedjen vezetésének minőségi javítására, amely egyben hatással van a kollégák hatékony munkavégzésére is. Mindezt napjainkban a kollégák, a szülők, a fenntartó és önértékelése során önmaga értékeli. A szakirodalomban kiemelt és fontosnak vélt hatékony vezetői kompetenciákat szófelhőn jelenítettem meg.



2. ábra: Az Értékes Vezetői Kompetenciák - Forrás: Saját szerkesztés (Menedzsmentkutató és Fejlesztő Intézet, 2012. alapján)

3. Saját vizsgálat

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

A köznevelés rendszerében a nevelési és oktatási intézmények eredményes működését, folyamatos ellenőrzéseknek, értékeléseknek és átalakításoknak vetik alá, hiszen társadalmi mobilitásunk egyik fontos eszközének tekinthetők. (Oktatás és Képzés, 2020)

Ezen változások okán a köznevelési rendszerben, elsősorban az óvodai intézményeket választó vezetők, vezetési stílusát, motivációs tényezőit igyekeztem vizsgálni és értelmezni. Nagyon foglalkoztatnak azok a vezetői hatékonyságot befolyásoló kompetenciák, a külső és belső motivációk, amelyek ezen a pályán egy vezetőt eredményessé tudnak tenni.

Dolgozatom első részében a vezetés tevékenységét mutattam be, a vezetéselméletek képviselőinek nézeteivel, a szakirodalom alapján kitértem a vezetők összetett, sokrétű feladatrendszerére, a vezetői hatékonyság meghatározására. Számba vettem a vezetői alapviselkedéseket, a különböző vezetői tulajdonságokat, amelyek leginkább jellemzőek kell, hogy legyenek egy gyermekekkel is foglalkozó pedagógusközösség vezetőjére. Folyamatosan kerestem a választ arra, hogy melyik vezetési stílussal rendelkező vezető lehet jó, hatékony vezető. Melyik vezetési stílus az eredményesebb az oktatási nevelési területen? Mennyire fontos, hogy egy óvodavezető milyen veleszületett érzelmi, szociális intelligenciával, vezetői személyiségjegyekkel rendelkezik?

Céлом, hogy a választott téma minél átfogóbb és mélyebb megismerésével választ kapjak kutatási hipotéziseimre. Ennek érdekében kérdőíves módszer segítségével vizsgálom a vezetői kompetenciákat, a vezetési stílusokat és azok összetevőit, a megkérdezett óvodapedagógusok tapasztalatai és véleménye alapján. További kutatási módszerem a kvalitatív vizsgálatok körébe tartozó kevert típusú interjú. Az interjúk során az óvodapedagógusok és az intézményvezetők szubjektív véleményét, meglátását és tapasztalatát gyűjtöttem össze, amelyhez strukturált egyéni és mélyinterjút egyaránt alkalmaztam, mert azok kevert formáját tartottam a legmegfelelőbbnek.

Dolgozatomban szeretnék rámutatni arra, hogy a hatékonyság a vezetői motiváció, az ösztönzés mentén zajlik, amelyre az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg.

H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.

Véleményem szerint, ha egy vezető elhivatott a szakmájában, az teljes mértékben kihat a teljesítményére. A jó vezető fő prioritása a közösségi érdek. Fontos számára, hogy a

beosztottak kellően motiváltak és elköteleztettek legyenek a munkájukban a közös cél elérése érdekében.

H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetőkre, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.

Véleményem szerint adott vezető, a beosztásában olyan szintre kell, hogy eljusson, melyben már nem csak a külső eszköz jellegű ösztönzők/ motivációk (mint pl. elismerés, dicséret) hajtják, hanem sokkal inkább a belső motivációkból fakad a késztetése.

Az énvezetés, az én – tudatosság, a viselkedésének és gondolkodásának egy olyan szintjét kell, hogy elérje, melynél a hangsúly a belső motivációra, a konstruktív és építő gondolkodásra helyeződik. Ezáltal a személyek belső motivációját a természetes jutalom, az önmagában élvezetes tevékenység nyújtja.

H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és a beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.

Véleményem szerint egy jól működő szervezet irányításában mindkét vezetési stílust egyaránt fontos lenne alkalmazniuk a vezetőknek. A feladatok magas szintű megvalósítása akkor lesz eredményes, ha oldott munkahelyi légkörben, de a szabályok betartásával kerül végrehajtásra a munka.

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

1. Dolgozatom elsődleges kutatási módszerének a kérdőíves, nyílt skála megkérdezést választottam, amely a hipotézisek megválaszolása érdekében segíti a leíró, magyarázó és felderítő céljaimat. Kutatásom egyik fő célcsoportjának, az Önkormányzatok által fenntartott óvodai intézményekben dolgozó pedagógusokat választottam. Annak érdekében, hogy minél átfogóbb képet alkothassak a választott témámról, Google Űrlap segítségével kérdőívet készítettem, melyet több online csoportba is megküldtem. Ez a program a statisztikai számítások és elemzések megkönnyítését segítette számomra. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött. A kutatásban 115 megkérdezett munkavállaló vett részt, akik a közoktatás óvodai intézményeiben dolgoznak óvodapedagógusi beosztásban.

- Mintavételi mód: kérdőívezés
- Adatforrás: primer adatok

- Kutatási módszer: megkérdezéses vizsgálat, statisztikai hipotézis vizsgálat
- Kutatási eszköz: online kérdőív

A kérdőíves kutatás adatgyűjtését a 2023. április 15-től 2023. április 23-ig terjedő időszakban végeztem, mert ez időszak végére, elértem a tervezett kitöltések számát. A válaszokat elektronikusan fogadtam, az adatokat Excel táblázatba helyeztem. Az adatfeldolgozás során az Excel adatait Statistical Package for the Social Sciences, azaz SPSS programhoz illesztettem.

Kérdőíves kutatási vizsgálatomat egy általam meghatározott (115 fő) létszámú óvodapedagógusok értékelése által készítettem. A mintavétel önkéntesen történt, a pedagógus munkavállalók kis számát érinti, ezáltal a kapott eredményekből nem lehet általános következtetést levonni.

2. A választott másik módszerem a hipotézisek igazolására, a kvalitatív vizsgálatok körébe tartozó (strukturált egyéni interjú és mélyinterjú) kevert típusú interjú alkalmazása volt. Fontos volt számomra, hogy a „Hatékony vezetői stílusok a köznevelési kompetenciák tükrében” választott témámmal kapcsolatban az óvodapedagógusok mellett, a vezetőket is megkérdezzem. Úgy gondolom, hogy így realisabb képet kaphatok a felvetett hipotéziseimmel kapcsolatban. A megkérdezett óvodavezetők saját tapasztalatait, véleményeit, érzéseit és meglátásait tudtam a módszer segítségével összegyűjteni. Az interjú alanyok kiválasztása egyértelmű volt, igyekeztem a saját környezetemben lévő óvodai intézmények vezetőit megkérdezni. A Szentendre Városi Óvodák és a környező települések Pomáz és Leányfalu város óvodáinak vezetőit kérdeztem meg óvodáikban, a személyes találkozások alkalmával. Az előre leegyeztetett interjúkat, 2023. március 20. és április 15. közötti időszakban végeztem. A szentendrei tagintézményekből 10 vezetőt, a többi óvodából összesen 5 vezetőt kérdeztem meg, így összesen 15 fő óvodavezető került kiválasztásra és bevonásra a strukturált interjú végrehajtásába. Az interjú megkezdése előtt tájékoztattam az interjúalanyokat arról, hogy a kutatásom etikai követelményeinek megfelelően a részvétel önkéntes és anonim. Válaszaikat bármelyik kérdés esetében megtagadhatják. Az interjúk általában 15-30 perces időtartamot vettek igénybe, nyugodt körülmények között, személyes találkozások keretében.

Az interjú során a megkérdezett vezetőket nem akartam jegyzeteléssel zavarni, ezért a mobiltelefon diktafonfunkcióját használtam a beszélgetések rögzítésére.

Minderről előre tájékoztattam a megkérdezetteket, akik hozzájárultak kutatásom módszeréhez. Mindenki nagyon készséges volt és szívesen vállalták a felkérést.

Interjú kutatásomat, egy adott agglomerációban végeztem, ahol a vezetők (15 fő) kevés %-át adják az országos létszámnak, hogy véleményük, tapasztalatuk és meglátásuk átfogó képet adhasson.

A bemutatott eredmények, csupán dolgozatom vizsgálati eredményeit tükrözik, a valóságot torzíthatják.

3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

A kérdőív minta bemutatása

A kérdőíves mintavétel során, adott célcsoportot igyekeztem meghatározni. Diplomadolgozatomban a „Hatékony vezetői stílusok a köznevelési kompetenciák tükrében” tartalmi összefüggéseket kívántam vizsgálni, amelyhez szűkebb csoportként az óvodapedagógusok vizsgálati személyeket, illetve célpopulációt tartottam meghatározónak. A kérdőív első részében nem tartottam indokoltnak a nem-et, az iskolai végzettséget megjelölő kérdéseket feltenni, mert tudom azt, hogy az óvodapedagógusi pálya jellemzően elnöiesedett szakma, melyben a dolgozóknak diplomával szükséges rendelkezniük.

A kérdésekre adott válaszok, számadatokat és megjelölt állításokat tartalmaztak, amelyek a mérési módszerem kvantitatív adatait segítették meghatározni. A kérdőívet 10 kérdésből állítottam össze, melyben az 1., 2., 3., 5., 6., 7., és 10. kérdés nominális (névleges) skálán ad eredményt. Információt kapunk arról, hogy a megkérdezett személyek milyen életkorúak, mennyi ideje dolgoznak pedagógus szakemberként, továbbá, hogy mennyi ideje dolgozik a jelenlegi vezetőjével. A válaszok mérhető eredményeket adnak, a megállapítások pedig segíthetik alátámasztani a megfogalmazott feltevéseimet. Hipotéziseim igazolását elsősorban az 5., a 6., a 9., és a 10. kérdések eredményeitől várom. A 8. és a 9. kérdés esetében véleményüket egy 4-es Likert skálán jelölhetik meg, az állítások fontosságát meghatározva. Ennek segítségével, összehasonlíthatjuk az eredményként kapott vezetői kompetenciákat, amelyekkel rendelkeznie kellene egy vezetőnek, illetve amivel jelenleg, tapasztalatuk alapján rendelkezik. További hatékony vezetői tulajdonságokra kérdez rá a 4. kérdés, amely tulajdonképpen egy Ordinális (sorrendi) skálát alkalmazva mutat eredményt. (Bonz, 2015)

A kérdőív kutatás módszere

Céлом egy könnyen és gyorsan kitölthető, ugyanakkor átlátható kérdőív elkészítése volt. Az online rendszerben alkalmazott kérdőívnel minden kérdésre választ kellett adniuk a válaszadónak, ezáltal értékelhetőbb, megbízhatóbb eredményeket kaptam. A feltett kérdések összessége feleletválasztós volt, így mindenki kiválaszthatta a számára legrelevánsabbat. Ahol pedig több előre megadott állítás közül kellett differenciáltan választani, ott véleményükre, tapasztalatukra hagyatkoztak. Két kérdésnél feleletválasztós rácsot alkalmaztam, ahol az előre megadott meghatározásokra a Likert- skála által adták meg válaszaikat. A páros számmal (1-4-ig) alkalmazott Likert- skála használatával a válaszadó pedagógusoknak el kellett határolódniuk a döntésük valamelyik irányába, ami fontos volt feltevéseim eredményesebb igazolásához. A kapott eredmények, a számszerű numerikusváltozók segítségével meghatározhatják az adott állítások sorrendjét, amelyek segíthetik hipotéziseim igazolását. Céлом, hogy a kvantitatív kutatási módszer segítségével széles körben nyerjek eredményeket, amelyeket deduktív módon használhatok fel.

A kérdőívek eredményében adott esetben a sorrendiséget vizsgáltam, amelyet kizárólag a rangkorrelációs mérési módszer segítségével tudtam bizonyítani. Ennek alapján megállapítható a két változó közötti szignifikáns kapcsolat, valamint annak korrelációs iránya és minősége. A bemutatásához az alábbi SPSS program által nyújtott leggyakrabban használt vizsgálati módszert, a rangkorrelációt alkalmaztam.

Az általános statisztika II kurzus megfogalmazása szerint: „Rangkorreláció nem csak metrikus (skála mérési szintű), hanem ordinális mérési szintű változók között is vizsgálható, amennyiben azok sorrendiségét szeretnénk vizsgálni. Ordinális változók esetén az ismérvváltozatok kategóriáknak is tekinthetők, működhet a keresztábra-elemzés, de az ismérvek sorrendisége, rangsora is információt hordoz. A rangkorreláció eszközeivel azt vizsgálhatjuk meg, hogy a két változó rangsorai között fennáll-e kapcsolat.”(Kovács et al. 2018. 5. old.)

A rangkorreláció kapcsolatmérője a Spearman-féle rangkorrelációs együttható. Értéke $[-1;+1]$ közé eshet, előjele és nagysága megadja a kapcsolat irányát és erősségét.

Interjú minta bemutatása

A köznevelési rendszerben működő nevelési- oktatási intézmények vezetőinek szükséges bizonyos kompetenciákkal rendelkezniük ahhoz, hogy vezetésük hatékony

legyen, amely megmutatkozik az intézményeik eredményességben. A dolgozók támogatása, motiválása és irányítása, az intézményének operatív irányítása és önmaga vezetői képességeinek felismerése és fejlesztése, számos vezetői kompetencia meglétét teszi szükségessé.

Kutatásomban, a hipotézisek igazolására 14 interjúkérdés feltevésével, kevert típusú interjúk módszer alkalmazásával kerestem a választ. Érdeklődéssel fordultam afelé, hogy a megkérdezett vezetők rendelkeznek-e a szakirodalmakban, a kutatók által is hatékonynak nevezett vezetői kompetenciákkal. Azokat milyen vezetési stílussal, stílusokkal tudják eredményesen alkalmazni, érvényesíteni. Az interjúkérdések összeállításakor arra törekedtem, hogy a vizsgált témákhoz a lehető legmélyebben kimerítő kérdéseket fogalmazzam meg. (Az interjúkérdéseket a 2. sz. melléklet tartalmazza.) Az interjúk helyszínének kiválasztása a vezetők óvodai környezetében valósultak meg. Az ismerkedések kötetlen beszélgetései után, a strukturált interjút mutató kérdőíves adatfelvételt tükröző kérdéseket tettem fel. Az 1-3. kérdésekre adott válaszokban, képet kaptam a vezetői, szakmai tapasztalatokat mutató évek számáról. Az 5. és a 7. kérdés lehetővé tette a további egyszerű válaszokat, amelyek további mérhető eredményeket adtak. A 4. kérdéstől egy személyesebb, mélyebb információkat nyújtó beszélgetést, a mélyinterjúk módszert választottam. E két alkalmazott módszerem (strukturált és mélyinterjú), kevert típusú interjúk módszert eredményezett. Kutatásomban elősegítette a vélemények, az érzések és a gondolatok felszínre kerülését, hipotéziseim igazolásához. (Solt, 1998)

Az interjúk kutatás módszere

Interjúk kutatásom módszereként a kevert típusú interjút tartottam arra megfelelőnek, hogy válaszokat kapjak a vezetők alkalmazott kompetenciáiról, vezetési stílusairól, azok eredményességét vizsgálva.

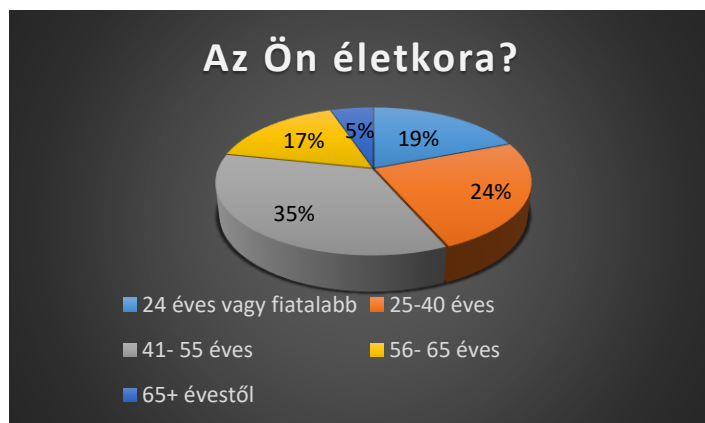
A kérdőíves adatfelvételhez hasonlítható a kérdéssor első részében (1-4. kérdés) strukturált interjúra alapozó kérdéseket alkalmaztam, hogy jól körülhatárolható és mérhető válaszokat kapjak. A vezetők véleményének kutatása során, az interjú minden kérdését feltettem, amelyek tartalmaztak nyitottabb kérdéseket is. Ezáltal több teret engedtem a vezetőknek arra, hogy véleményüknek, érzéseiknek hangot adjanak. Kíváncsian fordultam feléjük és törekedtem arra, hogy a mostanában támadott, ugyanakkor az általam elismert pedagógus pályát a válaszadók szemszögéből megismerhessem. Az ilyen jellegű beszélgetéseket egy táncra hasonlítja Kristin Esterberg (2001), hiszen a személyiség mélyrétegeiből hoz felszínre eddig nem kimondott dolgokat vagy érzéseket. A beszélgetések kötetlenségét igyekeztem lehetővé tenni, ezért technikai eszköz segítségével láttam

biztosítani az elhangzottakat. Az interjúalanyokat megkérdeztem az interjú megkezdése előtt, hogy használhatom-e hangrögzítésre a mobiltelefon diktafonfunkcióját. (Solt, 1998)

3.4. Eredmények

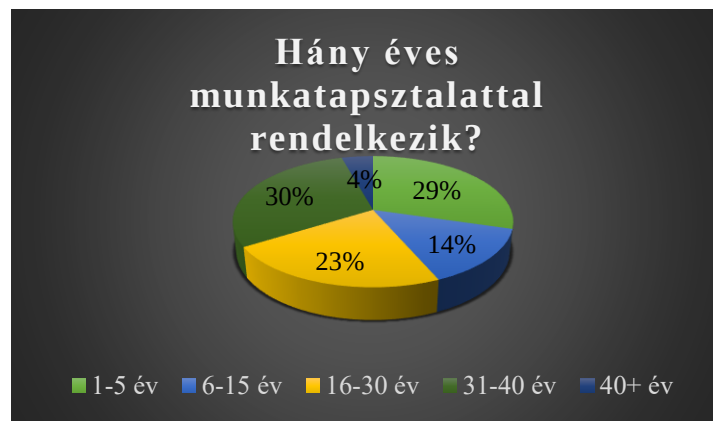
Kérdőív eredményei

A kutatáshoz használt kérdőív 115 fő válaszára terjedt ki. A kitöltők anonim óvodapedagógusok, akik feltételezhetően 98%-ban nők, ugyanakkor ennek a kérdőívben való megkérdezése, irreleváns feltevéseim igazolásában. Az elnőiesedett pályán, a különböző éves munkatapasztalattal rendelkezők, az ország eltérő területeiről, online Google Űrlap segítségével töltötték ki az adott határidőn belül a kérdőívet. Kutatásom hipotéziseinek igazolásához a reprezentatív kutatásban résztvevők tapasztalata alapján alkottam reális képet. Átlagosan a 25-55 éves korosztály véleménye adja a statisztikai adataim eredményét, akik jellemzően az e pályán dolgozók többségét alkotják. Az 1. kérdésre adott válasz demográfiai adatokat mutat, az életkor meghatározásával.



3. ábra: Életkori Megoszlás a Pedagógusok között - Forrás: Saját szerkesztés (1. Kérdés)

A 2. kérdésre adott válaszok rámutathatnak arra, hogy a pedagógus társadalomban jellemzően melyik az a korosztály, amelyik jellemzően ezen a pályán végzi munkáját.

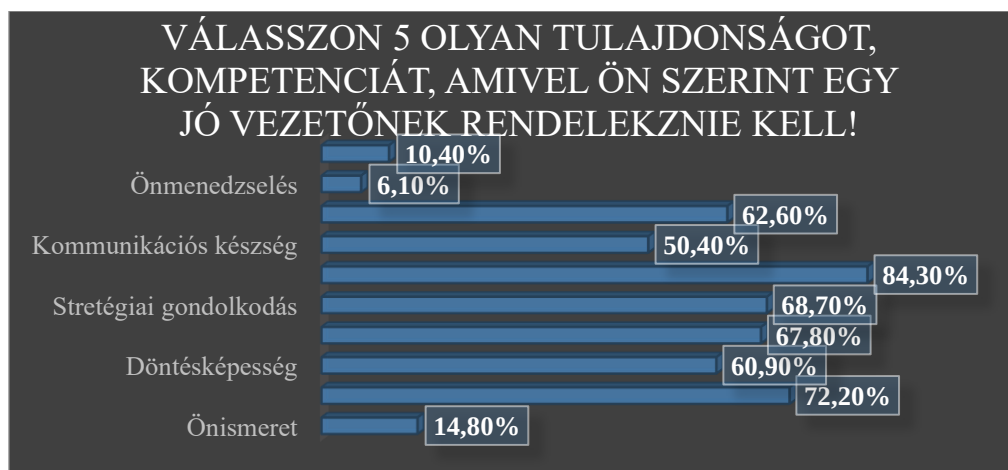


4. ábra: A Munkatapasztalat évei - Forrás: Saját szerkesztés (2. Kérdés)

A 4. ábra értékei alapján a válaszadók két nagyobb csoportba sorolhatók. 34 fő válaszadó (29%) 1-5 éve van a pedagóguspályán, kezdő óvodapedagógusnak számítanak, életkorukat tekintve lehetnek 22-27 évesek, de idősebbek is, akik később választották ezt a szakmát hivatásukként. Érdekes eredmény született az ezt követő tapasztalati évet vizsgálva, ahol az arány visszaesett 16 főre (14%) azt mutatva, hogy a 30- as éveikben járók nem maradnak pedagógusok. A pedagógusok helyzetével egy kicsit mélyebben is megismerkedtem, ezáltal azt feltételezem, hogy a nehézségek, valamint az anyagi juttatások megtapasztalása után, lesznek pályaelhagyók. Többségében a középkorúak 60 fő (59%) képviseli dominánsan a pedagógushivatást. Ők 16- 40 év szakmai tapasztalattal rendelkeznek, 40-60 év közöttiek. Bátran állíthatom, hogy a kérdőív során kapott eredmények tapasztalt pedagógusok véleményét mutatják, amelyekre értékelésemben a továbbiakban támaszkodhatok.

A 3. kérdésre adott válaszok a vezetői hatékonyság jelenlétét mutatják. A sokéves munkatapasztalat nem jelenti azt, hogy a munkavállaló a jelenlegi vezetőjével is hosszabb ideje dolgozik együtt. A kérdés csupán arra enged rávilágítani, hogy a válaszadók milyen %-ban vannak olyan szerencsés helyzetben, ahol az adott vezetővel elégedettek, esetleg mert jó vezetői kompetenciákat képvisel, és talán 2-3 vezetői ciklusát is támogathatták. Ez 69 válaszadó esetében (60%) igaz. Ahol 1 vagy 1-3 éve dolgoznak együtt a jelenlegi vezetővel, nem jelentheti annak kevésbé hatékony vezetői attitűdjét, mert a válasz oka lehet az intézményben dolgozók hibáján kívül eső is, például vezetőváltás vagy munkahelyváltás.

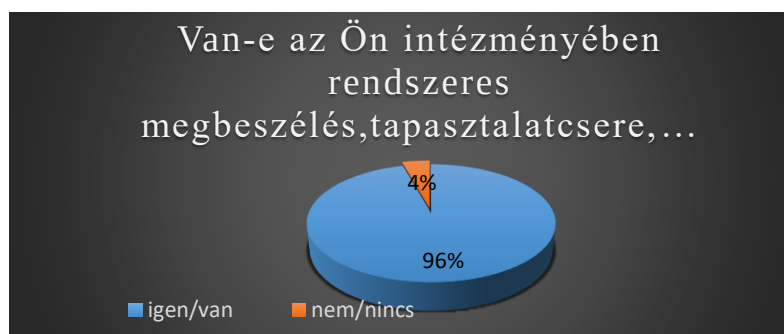
A 4. kérdésben megjelölt kompetenciák közül a pedagógusok kiemelik azokat, amelyeket a legfontosabbnak gondolnak vezetőik részéről.



5. ábra: A Legfontosabbnak vélt Vezetői Kompetenciák - Forrás: Saját szerkesztés (4. Kérdés)

Az 5. kérdés megerősíti azt a **H1**-ben való feltételezésemet, miszerint a **jó vezető elhivatottságával, támogató hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.** (5. kérdés: Az utóbbi 5 évben mennyi továbbképzési, képzési lehetőséget támogatott a vezetője?) A válaszadókat (65 fő), vezetőjük (56%-ban) támogatja, segíti szakmai fejlődésüket. A továbbképzések lehetnek pár órások (pl. 5-6-30-60), vagy akár 120 órás kreditet jelentők is. Ennek ismeretében a vezetők minimum 2 (40%-ban) továbbképzést támogattak dolgozóik részére, 3 továbbképzést, vagy annál többet (16%-ban) támogattak. Az eredmény megmutatja a vezetők támogató hozzáállását beosztottaik fejlesztéséhez, az intézmény hatékony működtetése érdekében. 8 fő esetében a válaszként adott 0 számban támogatott lehetőséget a 40+ éves munkaviszonnyal rendelkezők esetében vélelem feltételezni, illetve a nyugdíj előtti védett időszakban lévő dolgozóknál. Ugyanis a 120 órás továbbképzés megszerzése 7 évenként kötelező a közoktatásban.

A 6. kérdésre adott válaszok is H1 álláspontomat támasztják alá, a rendszeres tapasztaltcserével, tudásmegosztás lehetőségeinek megteremtésével.

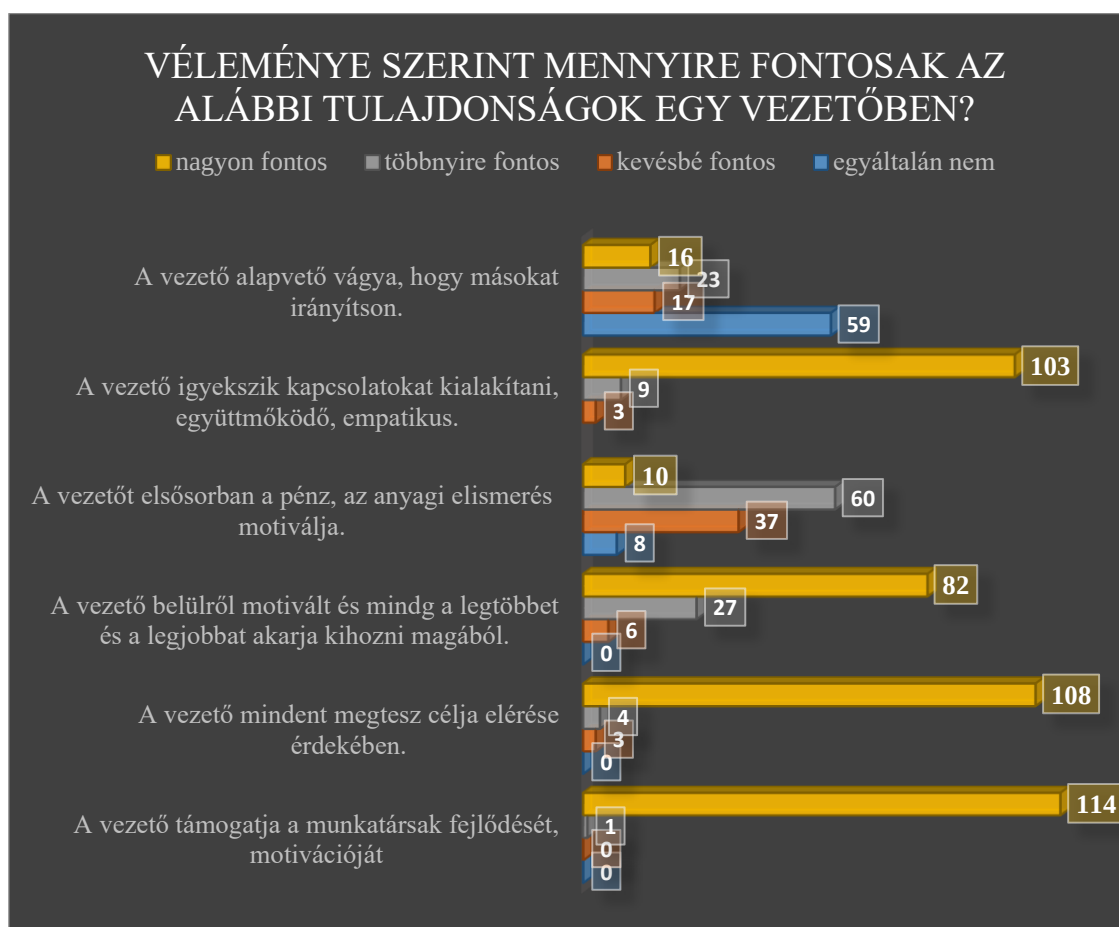


6. ábra: A Rendszeres Tudásmegosztás megvalósulása - Forrás: Saját szerkesztés (6. Kérdés)

A 110 fő megkérdezett pedagógus, fontosnak tartja a vezetők szakmai tapasztalatcseréjét, a tudás, az ismeretek megosztását. Megállapítható, hogy a vezetők rendelkeznek az elhivatottság, a célkitűzés, a motiváltság, a céltudatosság kompetenciáival, hiszen fontosnak tartják a továbbképzés, a tudásmegosztás lehetőségeit intézményeikben, elősegítve a beosztottak képességeinek maximális fejlesztését.

A következő kérdés visszautal a 6. kérdésre, és válaszai tulajdonképpen a megkérdezett pedagógusok motivált és elkötelezett magartartásformáját mutatják meg. (7. kérdés: Ha igen, mennyire érzi ezt hasznosnak, támogatónak?). 100%-ban hasznosnak és fontosnak tartják a rendszeres megbeszélést, a tudásmegosztást, a tapasztalatok cseréjét és ezt feltételezhetően el is várják vezetőiktől, amit, ha nem kapnának meg, akkor most elégedetlenségüknek hangot adva, másfajta válaszok, eredmények születtek volna.

A 8. kérdésnél fontosnak tartottam, hogy feleletválasztós rácsot alkalmazzak. A meghatározások mérése a Likert- skála szélsőséges értékeivel (1-4) valósultak meg, így a kapott eredmények hatékonyan erősítik meg hipotéziseim.



7. ábra: Fontos Általános Vezetői Tulajdonságok - Forrás: Saját szerkesztés (8. Kérdés)

A válaszadók (114fő) 99%-ban jelölték meg a számukra is fontos vezetői tulajdonságként a munkatársakat támogató, a dolgozók fejlődését szem előtt tartó, elhivatott (112 fő - 97%) vezetői kompetenciákat. Véleményük szerint a vezető legyen belülről motivált (109 fő 95%), a legjobbat akarja kihozni magából és szervezete tagjaiból. Itt megegyeznek a véleményeink, hiszen ezek az állítások magas %-ban fontosak a válaszadóknak is, amely igazolja H1 nézetemet. **(H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.)**

A kérdéssor további állítása a H2 - ben felvetett véleményemet támasztja alá. **(H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetőkre, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.)** A megkérdezettek 7%-a (8 fő), úgy gondolja, hogy a vezetőt ne a pénz, az elismerés hajtja elsősorban. A pedagógusok 61 %-a (70 fő) azonban fontosnak, illetve többnyire fontosnak tartja, hogy a vezetőt szükséges anyagilag is elismerni, munkájukat így módon is megbecsülni. Sajnos köztudott, hogy a köznevelésben a dolgozók és a vezetők nincsenek a munkájukért megfizetve, amivel tapasztalataim és a meghallgatott vélemények alapján én is egyetértek. A válaszokban a pedagógusok megjelölik, hogy a vezetőket elsősorban a célok, a belső motivációjuk, az együttműködő képességeik hajtják és hajtják, de a pénzbeli ösztönzők is fontosak.

Az utolsó 2 kérdéssor a H3 felvetésem támasztja alá, mely szerint az együttműködő, empátikus és kapcsolatorientált vezetőt jobban elismerik (112 fő - 97%), mint azt, aki elsősorban uralkodni, irányítani akar. Fontos a határozott vezetői fellépés, a következetes, szabályokat felállító – számon kérő vezetői stílus is, a válaszadók egy részének (39 fő - 34%) véleménye szerint. Hipotézisem úgy érzem igazolást nyert, miszerint mindkét vezetői stílussal jó rendelkeznie a vezetőnek, de az eredmények alapján a mérleg a kedveltebb vagy elfogadottabb beosztottorientált vezetési stílust preferálta ebben az esetben is. **(H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.)**

A 9. kérdés feltevését H3-ra rámutatva tartottam indokoltnak. Dolgozatomban a hatékony vezetői kompetenciákra szeretnék rámutatni, amelyre meglátásom szerint leghatékonyabban, az összehasonlítás útján juthatok el.



8. ábra: A Vezetőkre Jellemző Magatartásformák - Forrás: Saját szerkesztés (9. Kérdés)

Az eredmények által képet kaphatunk arról, hogy a hatékonynak vélt vezetői kompetenciák milyen realitásokkal vannak jelen a köznevelésben. A nagyon fontos vezetői támogatás a munkatársak irányába, jelen van a megkérdezett dolgozók (113 fő- 98%) intézményeiben. Megállapítható az is, hogy a vezetők belülről igen motiváltak, elkötelezettek és céljuk eléréséért mindent meg is tesznek úgy, ahogy a dolgozók fontosnak tartják. **(H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.)**

A pénz, az anyagi elismerés a legmegosztóbb a diagramban. Fontosnak tartják, de vezetőjüket elsősorban nem a pénz motiválja. Sokat beszélgettem a vezetőkkel, akik egyre elkeseredettebbek a munkájukért kapott fizetésük miatt, de az eredmények is azt mutatják, hogy a pályán lévők, e megbecsülés hiányában is motiváltak. **(H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetőkre, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.)**

A jelenlegi óvodai rendszerben 111 fő pedagógus jelezte, hogy a vezetőjük az együttműködő kapcsolatok kialakítására törekszik és a munkatársakkal is empatikus. Ugyanezeket az elvárásokat 112 fő tartotta fontosnak, a vezetők tulajdonságaként megjelölve. A kapott eredmények azt mutatják, hogy az elvárásokkal összhangban van a jelenleg működő vezetői együttműködés és az érzelmi odafordulás.

További egyezést mutat az állítások meghatározásánál a mások irányításának fontossága. Az elsődlegesen feladatorientált vezetési stílus a jelenlegi rendszerben 57 fő

(49%) válasza alapján nem jellemző a vezetőjére. 37 fő válaszadó viszont úgy érzi, hogy vezetője autokratikus, feladatorientált vezetési stílust alkalmaz. (9. ábra)

A vezetői tulajdonságok megjelölésénél (8. ábra) 39 fő (34%) fontosnak és többnyire fontosnak tartja a vezetési stílus meglétét, de 59 fő (51%) egyáltalán nem gondolja fontosnak, a vezető alapvető tulajdonságai között szereplőnek. Az eredmények tükrében azonban mindkét vezetési stílus fontos és jelen is van, de a jelenlegi rendszerben nagyobb százalékban preferált a beosztottorientált vezetési stílus. **(H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.)**

A 10. kérdésre adott válaszok a vezetők és dolgozók együttműködő munkájára világítanak rá. A dolgozók bevonása a döntéshozatalba (34 fő - 29%) és a többnyire közösen meghozott döntések (35 fő - 30%-ban) esetében úgy gondolom, hogy ezek a számok nem a vezetői határozatlanságot mutathatják, hanem az előzőleg már megismert eredmények tükrében is igazolt céltudatos, beosztottorientált vezetői hozzáállást. Ugyanakkor a dolgozó kihagyása a döntésekből (5 fő- 4%, és a kevésbé bevontak 41 fő- 36%) azt mutatja, hogy a megkérdezettek közel a felénél lehetne együttműködőbb a vezető, mert ezek az adatok autokratikus vezetői viselkedésre utalnak.

H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.

A munkatársak képzéseken való részvétele közép-, és hosszú távú befektetés, a vezetőnek menedzselnie kell az emberi erőforrás allokációját a kiesett időszakra. A támogató vezetők megtérülő befektetésnek érzik a kollégák képzését, így vállalják az extra adminisztrációs és koordinációs feladatokat, hiszen a naprakész tudás és a Life Long Learning az eredményesség egyik záloga.

Ebből fakadóan a fejlődést maximálisan támogatónak ítélt vezető több továbbképzési lehetőséget biztosít, mint a kevésbé jól értékelt vezető. A kérdés vizsgálatához az IBM SPSS szoftverét használtam. (Sajtos- Mitev, 2007).

Correlations

			"Az utóbbi 5 évben mennyi továbbképzési, képzési lehetőséget támogatott a vezetője?"	Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? [A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját]
Spearman's rho	"Az utóbbi 5 évben mennyi továbbképzési, képzési lehetőséget támogatott a vezetője?"	Correlation Coefficient	1,000	-,126
		Sig. (2-tailed)	.	,180
		N	115	115
	Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? [A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját]	Correlation Coefficient	-,126	1,000
		Sig. (2-tailed)	,180	.
		N	115	115

3. táblázat: Spearman -féle Rangkorreláció - Forrás: Saját szerkesztés (SPSS H1)

Hipotézisemben két ordinális mérési szintű változót és azok sorrendiségét vizsgáltam, a Spearman-féle rangkorreláció elemzést végezve. A rangkorreláció szignifikanciaszint értéke a 0,180 ezred, ami nagyobb, mint az általunk választott 0,05 százados szignifikanciaszint. Így kijelenthetjük, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a függő változó (5. kérdés: Az utóbbi 5 évben mennyi továbbképzési, képzési lehetőséget támogatott a vezetője?), illetve a független változó (9. kérdés: Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját.) között. A nullhipotézist megtarthatjuk, mely szerint nincs korreláció a két változó között.

(H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.)

Correlations

		Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? [A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját]		Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? [A vezető mindent megtesz célja elérése érdekében]	
Spearman's rho	Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? [A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját]	Correlation Coefficient	1,000	-,323**	
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	
		N	115	115	
Spearman's rho	Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? [A vezető mindent megtesz célja elérése érdekében]	Correlation Coefficient	-,323**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	
		N	115	115	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. táblázat: Spearman -féle Rangkorreláció - Forrás: Saját szerkesztés (SPSS H3)

Az elemzés végrehajtását követően az 4. táblázat adatainak szignifikanciaszintje 0,001 ezred, ami kisebb a választott 0,05 század szintjéhez képest. Így kijelenthetjük, hogy van szignifikáns kapcsolat a függő változó (9. kérdés: Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját), illetve a független változó (9. kérdés: Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? A vezető mindent megtesz célja elérése érdekében) között. A nullhipotézist ezzel el is vethetjük, valamint a negatív előjel miatt (-0,323) negatív irányú, gyenge minőségű korrelációs kapcsolatról beszélhetünk. Tehát minél inkább támogató a vezető, annál kevésbé fektet hangsúlyt az önös céljai elérésére.

Interjú kutatás eredményei

Az interjú kérdéssorának 1-3. kérdése (Hány éves Ön Hány év vezetői és hány év szakmai tapasztalattal rendelkezik?), mérhető eredményeket ad, mely szerint az interjúalanyok (6 fő) - 40 év feletti, (7 fő) - 50 év feletti és (2 fő) a nyugdíjhoz közeli 60 évet meghaladó életkorúak. Az életkorok alapján feltételeztem, hogy igen tapasztalt szakemberek lehetnek. A válaszok alapján (2 fő) -2 éves, (1 fő) - 3 éves, (1 fő)- 4 éves, (2 fő)- 5 éves, (3 fő)- 6 éves vezetői tapasztalattal rendelkeznek. Továbbá (2 fő)- 7 éves, (1 fő)- 8 éves, (2 fő)- 10 éves, (1 fő)- 12 éves és (1 fő)- pedig 18 évessel. Az eredmények alapján a vezetők többsége (11 fő)- 5 évnél hosszabb ideje tölt be vezetői beosztást. Ez alátámaszthatja vezetői hatékonyságukat és eredményességüket. Szakmai tapasztalatuk még ennél is több éve

megalapozott, hiszen elmondásuk alapján, a szakközépiskola elvégzése után már megkezdtek munkaviszonyukat. Emiatt 19 éves szakami tapasztalattal (1 fő), 20 év fölöttivel- (4 fő), 30 év fölöttivel- (8 fő), és 40 éves tapasztalattal (2 fő) rendelkeznek.

A vezetők erősségeiknek (4. kérdés) a céltudatosságot (8 fő), az innovatív gondolkodást (6 fő), az együttműködő képességet, a nyitottságot (3 fő) jelölték meg. A motivált hozzáállást (9 fő), a rugalmasságot (2 fő), a kommunikációs készséget (5 fő), a jó stratégiai gondolkodást (3 fő) és a határozott, szabálykövető magatartást (1 fő). Továbbá az empátikus készséget (2 fő), a következetességet (5 fő) és a jó problémamegoldó képességet (1 fő). Fejlesztendő területként többségükben az infokommunikációs eszközök hatékonyabb használatát jelölték meg (6 fő), a kitűzött célok hatékony elérését (1 fő), a humán erőforrás fejlesztést és a menedzsmentet (4 fő). Ezen túl a hatékonyabb kommunikációt, az információkövetés erősítését (5 fő) és a munkafeladatok kiosztását, a határidők betartását (3 fő). Valamint következetesen képviselni a szervezeti irányokat (3 fő), az alapítvány működtetését (1 fő), az érdeklődésnek megfelelő önfejlesztést, példamutatást (6 fő), a továbbképzéseken való részvételt (5 fő), változatos mozgásterápiák megismerését (2 fő), az adminisztrációs munkák csökkentését (3 fő), illetve a törvényi változások naprakész követését (6 fő). A vezetői erősségek, hatékony vezetői kompetenciák összegzését szófelhő ábrán szemléltetem.



9. ábra: Vezetői Erősségek - Forrás: Saját szerkesztés (4. Interjú Kérdés alapján)

Demokratikus vezetői stílust mutatnak a válaszadók az 5. kérdésre adott válaszaik alapján (59%), mely szerint együttműködnek dolgozóikkal, közösen hozzák meg döntéseiket. Válaszaikban megfogalmazták, hogy azokba a döntésekbe, amelyek az óvodai nevelés,- oktatás kérdéseit, feladatkörét jelentik, többnyire, illetve teljes mértékben bevonják a kollégákat. Kaszás (2018) meglátásaival is élve, a vezető figyelembe veszi a munka emberi

oldalát, tekintélye szakmai tudásán és nem pusztán vezetői beosztásán alapul, továbbá kész kompromisszumot kötni. (Kaszás, 2018)

A vezetők szubjektív meglátásai, mélyinterjúk kutatással alátámasztják (15 fő) a már ebben a témában kutatott szakemberek nézeteit. A vezetői hatékonyságot adottságnak, vagy tanulhatónak vélik kérdésre, mindannyian szükségesnek tartják a már kialakult személyiségeket, attitűdöket, viselkedésformákat és a meglévő kompetenciákat. A 6. kérdésre megjegyzik, hogy a született tulajdonságok önmagukban nem eredményeznek hatékony vezetőt, mert a szükséges ismeretek elsajátításával válhatunk azzá.

A dolgozók támogatása, a továbbképzési, képzési lehetőségeiknek a biztosítása (7. kérdés), alátámaszthatja az intézményi eredményességet az elért sikerek meglétét (8. kérdés). A vezetők válaszaikban elmondták (100%), hogy támogatják a dolgozóik képességeinek fejlődését, a továbbképzési lehetőségeiket. Tájékoztatást adtak arról is, hogy a képzéseknek anyagi vonzata is lehet, ezért a részvételt sok esetben a fenntartó nem tudja az adott évben támogatni! Előfordul, hogy ki kell várnia a következő évi költségvetést, vagy önrész fizetésével végezhető el a képzés. Ingyenes lehetőségek is vannak. Figyelni kell a lehetőségeket és jelentkezni, mert 7 évente teljesíteni kell a 120 órás továbbképzési/képzési feltételeket. A támogatások folyamatos biztosítása is eredményezhette azokat az eredményeket, amelyekről a vezetők lelkesen számoltak be. A hatékony pedagógiai programjuk mellett, óvodájuk Mesteróvoda, Továbbképzési Bázisóvoda (2 fő), Kincses Kultúróvoda díjat nyert (2 fő), illetve elnyerték az Örökös Zöld Óvoda címet (5 fő). Nem jellemző a fluktuáció, 3 Mesterpedagógus biztosítja a szakmai háttérrel (1 fő). Országos szintű a néphagyomány éltető munkaközösség programjuk (4 fő). Az óvodát nagyon sokan választják a szakmai munka miatt (8 fő). Az elért eredmények tükrében úgy tapasztalom, hogy a vezetői elhivatottság H1, a belsőleg motivált vezetői hozzáállás (H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetők, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.) mind a 15 megkérdezett vezetőnél jelen van. Feltételezhetően mindkét vezetői stílus is (H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.), hiszen az elért sikereket csak hatékonyan együttműködve lehet elérni.

A 9- 13. kérdés személyesebb, mélyebb beszélgetéseket eredményezett. A vezetők boldogan meséltek az elért sikereikről, a jövőbeni terveikről és a kollégáikról. Vezetői feladatukat azonban egyre fárasztóbbnak és megterhelőbbnek élik meg, ami a rengeteg adminisztrációs feladatot, a leadási kötelezettségeket jelenti. Emiatt szinte az egész napjukat

az óvodában töltik, ugyanakkor úgy érzik, hogy nincs arányban a fizetésük a munkába fektetett energiájukkal. A motivációt a gyerekek jelentik számukra, a velük elért célok és a sikerek. Vezetői stílusukat a szabálykövetés (a feladatorientált vezetési stílus) és a kapcsolatorientált vezetési stílus egyaránt jellemzi. Fontos számukra a szabálykövetés, a határidők betartása, ugyanakkor az emberi oldalt is figyelni kell, az empátia, az érzelem és a kapcsolatok biztosításával. Ralf Stogdill a tanulásirányzat jelentős képviselőjének nézetével alátámasztva, a sikeres vezető kiemelkedő vezetési kvalitásokkal rendelkezik, a vezetői jellemzőknek kapcsolódniuk kell a vezetési helyzet követelményeihez, a konkrét kihívásokhoz, a dolgozók képességeihez, értékeihez. (Radó, 2011).

Vezetőként kiemelt tulajdonságuknak a céltudatosságot, a döntésképeséget, a problémamegoldó képességet, a kommunikációs készséget és az empátikus képességet jelölték meg. Vezetői kompetenciáik ismeretében, a legfontosabb motivációt számukra mégis a visszajelzések adják. Fontosak számukra azok a jelek és visszacsatolások, amelyekből arra tudnak következtetni, hogy jó irányba mennek a dolgok, és a folyamatos problémák vagy nehézségek is megoldásra kerülnek. Sikeresnek érzik, ha a dolgozóik motiváltak, a családok és más partnerek elégedettek az óvodával, a pedagógiai, szakmai munkával. Ezen kívül a vezető legyen céltudatos, legyenek tervei és innovációs törekvései, amelyekkel példamutatóan tud eljárni. Ezek megléte a siker kulcsa és ezeknek a tulajdonságoknak a megléte a sikeres vezető ismérve.

A vezetők többsége 13 fő (86%) véleményében megfogalmazta, hogy nincs arányban az anyagi elismerésük az elvégzett munkájukkal. A megkérdezett vezetők közül csak (2 fő) gondolja ezt elegendőnek. Válaszaik arra engedtek következtetni, hogy mivel nyugdíj előtt állnak elégedettek lehetnek a jelenlegi helyzetükkel.

4. Következtetések, javaslatok

A köznevelési rendszerhez tartozó óvodai intézmények vezetési stratégiái, azok tartalmi és kutatási részének feldolgozása segített betekintést nyernem a hatékony vezetői stílusokba. Működésüket elsősorban a vezetői kompetenciák tükrében vizsgáltam. Kutatók és pszichológusok nézeteinek és elméleteinek megismerése által kíséreltem meg a köznevelés alsó lépcsőfokát képviselő óvodavezetők alkalmazott motivációs eszközeit mérlegre állítani, az elhivatottság, a hatékonyság, az elvárások és a megbecsülés területén egyaránt. A vezetői kompetenciák, mint a magatartásformák és a viselkedésmódok, kiemelt befolyással vannak a teljesítményre, az elfogadásra, valamint a célkitűzések meghatározásaira. Ezek alapvető feltételei a vezetői hatékonyságnak, a sikeres és eredményes munkavégzésnek, a munkakörnyezetnek.

Diplomadolgozatom szakirodalmi és kutatási eredményeinek tükrében az alábbi következtetéseket, javaslatokat fogalmaztam meg:

H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.

A szakmai ismeretek, a vezetői stílusok, az egyéni képességek és az eredményesség egyre nagyobb hangsúllyal van jelen az óvodai intézményekben is. A jó vezető meghatározása igen széleskörű, hiszen a munkavállalók személyiségéből adódik, hogy más és más vezetői stílust tartanak megfelelőbbnek. Hipotézisem első része beigazolódott, hiszen objektív, mérhető megközelítéssel a vezető elhivatottságát és támogató hozzáállását a dolgozók véleménye teljes mértékben alátámasztja. Meglátásom szerint, amennyiben egy vezető rendszeresen tart megbeszéléseket, tapasztalatcseréket és fontosnak tartja a tudásmegosztást, az elhivatottságára utal. A kérdőív eredménye tovább igazolja feltételezéseimet, melyben a vezetők a lehető legtöbbet akarják kihozni magukból. Hiszen munkájukban motiváltak és mindent megtesznek azért, hogy a kitűzött céljaikat elérjék. A fenti gondolatmenetet mélyinterjú végrehajtása során megismert információk is alátámasztják, mivel a vezetők nagy számban számoltak be arról, hogy támogatják a dolgozóik továbbképzését, képzési lehetőségeit, hiszen képességeik hatékony fejlesztése eredményezheti azt, hogy az óvodák számos sikert és eredményt tudhatnak magukénak.

A fenti eredmények tükrében megállapítható, hogy az első hipotézisem, kutatási módszereim segítségével beigazolódott. Következésképpen a jelenleg vezetői beosztásban lévő jellemzően középkorú vezetők motiváltak és elhivatottak az óvodák intézményi

rendszerében. Elmondásuk szerint fizetésük nincs arányban a befektetett munkájukkal, de ennek ellenére is elhivatottak. A dolgozók támogatottságát az SPSS rendszer eredménye, sem cáfolni, sem megerősíteni nem tudja. A fejlődést maximálisan támogatónak ítélt vezető több továbbképzési lehetőséget biztosít, mint a kevésbé jól értékelt vezető. Az eredmény alapján megállapítást nyert, így kijelenthetjük, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a függő változó (5. kérdés: Az utóbbi 5 évben mennyi továbbképzési, képzési lehetőséget támogatott a vezetője?), illetve a független változó (9. kérdés: Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját.) között. A nullhipotézis megtartható. Ugyanakkor ez nem zárja ki azt, hogy ne lenne elég támogató a vezető, attól függően, hogy hány továbbképzési, képzési lehetőséget támogat.

Javaslatom a vezetők esetében a kutatás eredményeiben megfogalmazott és fontosnak vélt kulcskompetenciák csoportos tréning keretében történő fejlesztése. Mentori rendszer bevezetése lenne fontos, az új vezetők felkészítésében, valamint az egyéni tehetséggondozás támogatása, a karriertervek elősegítése érdekében.

H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetőkre, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.

A H2 feltételezésem az óvodavezetők belső motivációját és elhivatottságának mértékét állítja szembe a pénz, az anyagi elismerés elsődleges motivációjával. A dolgozók véleménye szerint (61%) fontos szerepet játszik a vezetői tevékenység elismerésében a pénz, illetve egyéb más elismerés is. Ugyanakkor a megkérdezett pedagógusok jelentős részének 95%-ban, véleménye szerint fontos az is, hogy egy vezető belülről motivált legyen, aki a legtöbbet hozza ki magából, a munka örömet jelentsen számára. Összefüggés állapítható meg mindkét kutatási módszeremben, arra vonatkozóan, hogy a vezetőket nem az elismerés, a pénz hajtja elsősorban, mint külső motivációs eszköz. 86 fő - (75%) válaszadó pedagógus úgy látja, hogy vezetőjük belülről motivált, ennek birtokában fontos tulajdonságuk a céltudatosság, együttműködő képesség, valamint a motivációs készség. A fenti eredmények tükrében második hipotézisem állítása is igazolást nyert. Miszerint a válaszadók mindkét kutatási módszeremben megjelölték az extrinsic (eszköz jellegű) motiváció szükségét is, de nem ezt tartják és tapasztalják az elsődlegesen fontos szempontnak a vezetőjük ösztönzőjeként. Azonban az eredmények nagyobb százalékban mutatják a vezetők önmagukért végzett, Intrinsic (önjutalmazó) motivációs késztetését. A strukturált interjú során kapott eredményből kitűnik, hogy 12 vezető 5 évnél régebb ideje végez vezetői feladatot. Koruknál fogva pedig legalább 20 vagy annál több éves szakmai tapasztalattal

rendelkezők. A vezetők által irányított óvodák nagyon sikeresek és eredményesek, amely az elkötelezett, elhivatott hozzáállásukra, munkájukra utal. A mélyinterjúk összesített válaszai alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetők céltudatosak, ugyanakkor leterheltek.

Az adminisztratív munkák igen nagy terhet jelentenek számukra és ezen felül sokan még pedagógusként is ellátják feladataikat, a folyamatos felkészüléseket, a csoportos teendőket szem előtt tartva. A munkájuk nincs arányban a kapott anyagi elismeréssel, amit elmodtak, ami ellen fellépnek, de a számukra kielégítő megoldás egyelőre még bizonytalan. A köznevelési rendszerben az anyagi elismerés jellemzően mindig alacsony volt. Ennek ellenére úgy vélem, hogy azok a pedagógusok vagy vezetők, akik 20 éve vagy annál több ideje ezen a pályán vannak nem az anyagi megbecsülés miatt dolgoznak még a köznevelés területén. Fontosnak tartják és szeretik hivatásukat, de az interjúk során azt is megfogalmazták, hogy az Őket érő folyamatos rendelkezések többeket változtatásra sarkalhatnak. Javaslatom szakmai napok keretében önismereti, kommunikációs, együttműködést támogató tréningek igény szerinti szervezése, a dolgozók motivációját erősítve.

(H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.)

A hipotézisem igazolását elsőként a kérdőíves kutatási módszerem 6. kérdésére adott válaszok segítették, mely szerint az intézmény vezetőjének (96 %-ban) fontos a rendszeres megbeszélés, a tapasztalatcsere és a tudásmegosztás. A további válaszok is megerősítették a beosztottorientált vezetői stílus fontosságát, és alkalmazásának szükségességét. Ahogy a kérdőíves kutatási módszer eredményei alapján is többen válaszolták azt, hogy a vezetők együttműködők, empátikusak és beosztott orientáltak, akik motiválják a munkatársakat, támogatják a fejlődésüket, és a döntéseket minden esetben, vagy többnyire a dolgozókkal közösen hozzák meg. Úgy vélem, hogy az együttműködés magas százalékban mutatja a beosztottorientált vezetési stílus alkalmazását az óvodavezetők körében.

Hipotézisem igazolásához azonban a feladatorientált vezetési stílus fontosságát is kutattam, hiszen a hatékony személyiségközpontú vezetésben elengedhetetlennek tartom annak alkalmazását is. A feladatorientált vezetési stílus gyakorlására utalnak a kérdőíves kutatás 8. kérdésére adott válaszok, miszerint a vezetők mindent megtesznek céljaik elérése érdekében, továbbá a válaszadók (39 fő) véleménye szerint, a vezetőkben meg van az alapvető irányítási

vágy. A pedagógusok többsége azonban nem emeli ki, a vezető erőteljes irányító magatartását, vezetői stílusát, vagy nem tartja mindezt működésében dominánsnak. Ennek alaposabb megismerése miatt, az SPSS vizsgálati módszert is alkalmaztam.

Az SPSS vizsgálati módszerem segítségével hipotézisemben két ordinális mérési szintű változót és azok sorrendiségét vizsgáltam, Spearman-féle rangkorreláció elemzést végezve. A rangkorreláció szignifikanciaszintje 0,001 ezred, ami kisebb a választott 0,05 század szintjéhez képest. Így kijelenthetjük, hogy van szignifikáns kapcsolat a függő változó (9. kérdés: Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját), illetve a független változó (9. kérdés: Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére? A vezető mindent megtesz célja elérése érdekében) között. A nullhipotézist ezzel el is vethetjük, valamint a negatív előjel miatt (-0,323) negatív irányú, gyenge minőségű korrelációs kapcsolatról beszélhetünk. Tehát minél inkább támogató a vezető, annál kevésbé fektet hangsúlyt az önös céljai elérésére.

Úgy érzem, hogy a 3. hipotézisem csak részben nyert igazolást. A benne támasztott feltételezéseim ugyan beigazolódtak, mert a kutatási módszerek eredményei alátámasztották a feladatorientált és beosztott/kapcsolatorientált vezetési stílus együttes alkalmazásának megvalósítását az óvodai vezetők, vezetői stílusában. Ugyanakkor a kapott értékek, a számszerű adatok egy kicsit még is a beosztott, kapcsolatorientált vezetési stílus dominánsabb alkalmazása felé billentik el a mérleg nyelvét. Nem érzem egyenlőnek, nem érzem kiegyenlítettnek a két féle vezetői magatartás alkalmazását. Ugyanakkor elképzelhető, hogy a köznevelési rendszerben ma dolgozó pedagógusok az eredményül kapott vezetési stílussal tudnak azonosulni. A személyközpontú vezetési stílusnak dominánsabbnak kell lennie, hogy vezetőjükkel hatékonyan együtt tudjanak dolgozni, sikereket, eredményeket elérni, és közben emberileg is egyensúlyban maradni.

Javaslom a rendszeres igényfelmérést és szupervíziót a vezetéssel kapcsolatos igényekről-feladatok delegációjáról. Meglátásom szerint, ez segítené a szervezet igényeinek legmegfelelőbb vezetési stílusának alkalmazását, ami hozzájárulna az intézményi környezet hatékony működéséhez.

5. Összefoglalás

Jelen tanulmányban 115 munkavállaló pedagógus és 15 óvodavezető véleményét összegezve, kísérletet tettem arra, hogy megállapítsam, hogyan vélekednek a kutatásban megkérdezettek a vezetői stílusokról, melyiket preferálják, és tapasztalataik szerint mi határozza meg az alkalmazott vezetői eszközöket a köznevelési kompetenciák tükrében. A célok elérése érdekében primer kutatást hajtottam végre online megkérdezés és interjú módszerével. Munkám során szem előtt tartottam, hogy olyan tanulmány születhessen, amely a választott minták elemzése révén a vezetési stílusról, annak befolyásoló tényezőiről reális képet mutat, melyhez az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- H1: Feltételezem, hogy a jó vezető elhivatottságával, támogató és önzetlen hozzáállásával képes elősegíteni beosztottjai képességeinek maximális fejlesztését.
- H2: Feltételezem, hogy az óvodavezetőkre, inkább jellemzőbb az Intrinsic (önjutalmazó) motiváció, mint az Extrinsic (eszköz jellegű) motiváció.
- H3: Feltételezésem szerint az óvodákban a feladatorientált és beosztottorientált vezetési stílust inkább szükséges egyaránt alkalmazniuk a vezetőknek, mint kizárólag a beosztottorientált vezetési stílust.

Dolgozatom első részében áttekintettem a vezetési irányzatok képviselőit. Kiemeltem Taylor teljesítményen alapuló ösztönzés elvének nézeteit, majd rámutattam Weber bürokratikus szabályozott irányítási alapelvére. A modern vezetélméletet képviselő Bass nézetei segítették a vezetői tevékenységek befolyásoló hatásait megismerni, amelyek jól tükrözik a vezetői alapviselkedéseket is. Ezt követően az ösztönzés eszközein és a motivációs elméleteken túl az önmegvalósítás szintjeit mutató Maslow piramist szemléltettem. Az intézményi rendszeren belüli megfelelő motiváció, befolyással van az adott munkakörnyezetre, hiszen az emberek önálló munkavégzése belső motivációjukból kellene, hogy fakadjon. Ezáltal nagyon fontos, hogy olyan munkát végezzenek, amit szeretnek, - és amivel hozzájárulhatnak a szervezet sikeréhez értékrendjének megvalósulásához, miközben kibontakoztathatják a bennük rejlő képességeiket. A hatékony vezetői stílusokat megismerve, a vezetői kompetenciákat Mihály Ildikó (2001) csoportosítása mutatta be. A köznevelésben dolgozó vezetőknek azokkal a kompetenciákkal szükséges rendelkezniük, amelyeket az Oktatási Hivatal komplex formában rendel el, szakmai ellenőrzéseik alkalmával. Így válva alkalmassá a hatékony vezetői munkára.

Dolgozatom második felében kérdőíves és kevert típusú interjúk kutatással kíséreltem meg feltevéseimet alátámasztani. A kutatások során kapott válaszok és

visszajelzések igazolták, illetve érzésem szerint részben igazolták hipotézisem feltevéseit, melyek szerint az óvodákat irányító vezetők hatékony kompetenciákkal működtetik intézményeiket.

Az eredményekből megállapítható a szoros összefüggés a tudatos munkavállalás magas színvonala. Az intézmények elért és felmutatott értékei, a vezetői kompetenciák hatékony működését igazolják. Az eredmények tükrében a megkérdezett köznevelési dolgozók fontosnak tartják a szabálykövetést, a teljesítmény-értékelés elvárását, a visszajelzéseket, valamint a személyiségközpontú vezetési stílusokat.

A kutatásaim során a vezetői stílusokra szándékoztam rávilágítani, középpontba állítva a hipotézisemben megfogalmazott feltevéseimet. Ennek érdekében az IBM SPSS szoftverét alkalmazva vizsgáltam a fejlődést maximálisan támogatónak ítélt vezetők továbbképzési lehetőségekre való törekvését, valamint a támogató vezetői magatartásukat a munkatársak fejlődésének, motivációjának irányában. Az eredményül kapott nullhipotézis (H0) alapvetése szerint nem áll fenn összefüggés a két változó között. Ennek ismeretében az SPSS eredményeket elfogadottnak tekinthetjük, amíg az ellenkezőjét nem tudjuk alátámasztani.

A rendszer hatékonynak mondott működése ellenére mégis jelentős mértékű fluktuáció tapasztalható. Az interjúk kutatási módszer eredménye képet adott arról, hogy a rendszerből való kilépés oka elsődlegesen a megbecsülés hiánya, az anyagi juttatás adott szintjével való elégedetlenség lehet. Elhangzott az egyre nagyobb leterheltség, vagy az eredményes működést oly sokszor befolyásoló integrációs nehézségek, az ehhez szükséges képzések specifikus lehetőségeinek szükségessége. Ezek megoldása nem elsősorban a vezetői kompetenciák közé tartozik.

Az előző fejezetben több javaslatot is megfogalmaztam hipotézisemmel kapcsolatban, amelyek építő jellegűek a pedagógusi pálya szempontjából. Úgy gondolom, hogy a javaslatok megvalósítása és eredménye a hosszú távú megtartást és a motiváció fenntartását eredményezheti. Ezáltal csökkenthető lenne a pályaelhagyás a fluktuáció.

IRODALOMJEGYZÉK

Balogh L.- Győri F.- Hajdúné Petrovszki Z.- Mikulán R.- Szablics P. – Szász A.- Vári B. (2013): A vezetői magatartás. Dél-alföldi Régió felsőoktatásában c. pályázat támogatásával. Pályázati azonosító: TÁMOP- 4.1.2.E- 13/1/KONV- 2013-0011

Barlai R. (2018): Vezetők körében. Új Köznevelés 2018/7-8 Pedagógiai folyóiratok

Benedek A. (2006): A Szakképzés pedagógia alapkérdései. Budapest. Typotex Kiadó

Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar TÁMOP – 4.1.2. pályázat támogatásával készült,

Craig C. P. (2008): Work Motivation in Organizational Behavior. New York

Csapó B. (2017): A tudás és a kompetenciák. Szeged, Oktatáskutató és Fejlesztő intézet, 5 p.

Daniel H. P. (2009): MOTIVÁCIÓ 3.0 Ösztönzés másképp. Budapest, HVG könyvek kiadó, 27-48 p.

Dobák M.- Zachar P.K. (2013): Tanulmányok a magyar Menedzsmenttudomány 20. századi történetéről L'Harmattan Kiadó, 11-22 p.

Dobák M.- Antal Zs. (1996): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest, Akadémia Kiadó, 10-14 p.

Donald O. H. (1975): A pszichológia alapkérdései. Budapest, Gondolat Könyvkiadó 228-325 p.

Drosztmér A. (2015): Motiváció és szervezeti hatékonyság vezetői stílusváltással. Munkaügyi szemle,

Estefánné Varga M.- Hatvani A.- Taskó T. (2015): A tanár tevékenység pszichológiai alapjai. Eger, Médiainformaticai Kiadványok, 99- 105.p.

Fabulya E.- Nagy P.- Tiszolczi P. (2017): Kompetencia kézikönyv. A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára. Kecskemét, Európai Unio TOP-5.1.1-15-BK1-2016-00001. 19-31 p. 19 p

Fayol H. (1916): Általános és ipari menedzsment. Elektromos és Elektronikai Mérnöki Intézet, Párizs

Herczeg J.- Kocsisné Kópházi A. (2000): Vezetéstudományi és módszertani alapok. Nyugat- Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- Szervezés Intézet

Jim C. (2017): Jóból kiváló. Mepninja blog.hu

Kaszás P. (2020): A motivált munkatárs létezik. Team Guide Kft, 13-49. p.

Paczári A. (2017):1 Motivációs elméletek a gyakorlatban. Hadtudományi szemle 2017.1. 555 p.

Radó A.- Réthy I.(2011): Vezetési Ismeretek. Bologna- Könyvsorozat. SALDO ZRT. (BSc, MSe)

Sajtos L.- Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea,

Simon S. (2017): A jó vezetők esznek utolsónak. Budapest. HVG Könyvek 303-320 p.

Smith A. (1959): A nemzetek gazdagsága. Budapest, Akadémiai Kiadó 1-80 p.

Solt O. (1998) Interjúzni muszály. Budapest, Összegyűjtött írások I. 29-48 p.

Internetes források:

Barcsák M. - Barlai R.- Bot Sz.- Farkasné Egyed Zs.- Horváthné Moldvay I. - Járainé dr. Bödi Gy.- Jurecz E. - Molnárné Stadler K.- Orosz L.- Ringhofer E.- Szabó Gy. - Torda Á. - Tóth G.- Varga L.-Virágné Nagy É. (2018): Önértékelési kézikönyv Óvodák számára (negyedik javított kiadás)

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projektek/kiadvanyok/2019_onertekeles/Onertek elesi_kezikonyv_ovoda.pdf

A letöltés ideje: 2023. április 30.

Benyovszky T. (2016): 3 klasszikus vezetői stílus a gyakorlatban, amit minden vezetőnek ismernie kell. Szervezetfejlesztés mindenkinek! blogmagazin 3.szám1.

<https://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/09/21/3-klasszikus-vezetoi-stilus-gyakorlatban-amit-minden-vezetonek-ismernie-kell/>

A letöltés ideje: 2023. április 30.

Benedek I. (1998): Feladatok, kompetenciák változása az intézményvezetői gyakorlatban. Új Pedagógiai Szemle

<https://epa.oszk.hu/00000/00035/00020/1998-10-ta-Benedek-Feladatok.html>

A letöltés ideje: 2023. április 25.

Dávid Á. A Maslow piramis 7 szintje (Kiszemelt Marketing)

<https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/maslow-piramis/>

A letöltés ideje: 2023. április 18.

Jobbágy M.-Bodor P.-Csanádi I. (2012): Sikeres vezető, sikeres szervezet ma és holnap

<https://docplayer.hu/273555-Sikeres-vezeto-sikeres-szervezet-ma-es-holnap.html>

A letöltés ideje: 2023. április 15.

Kaszás P. (2020): Vezetői stílusok - melyik a legjobb? - TeamGuide

<https://teamguide.hu/vezetoi-stilusok/>

A letöltés ideje: 2022.december 28.

Kertész T. (2018): A vezetés átalakulása- az átalakító vezetés

<https://mindsetpszichologia.hu/a-vezetes-atalakulasa-az-atalakito-vezetes>

A letöltés ideje: 2023. április 13.

Kisfaludy L. (2020): Új Köznevelési stratégia

<https://kiadvany.suliserviz.com/kiadvanyok/31-kiadvany-2020/1307-2020-kisfaludy-laszlo-uj-koeznevelesi-strategia>

A letöltés ideje: 2023. április 29.

Mihály I. (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról

<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/meg-egyszer-a-kulcskompetenciakrol-0>

A letöltés ideje: 2023. május.02.

Nemzeti Erőforrás Minisztérium (2005): A Nemzeti alaptanterv szerepe a közoktatás tartalmi szabályozásában

<http://www.nefmi.gov.hu/kozoktatas/archivum/nemzeti-alaptanterv-090803-2>

A letöltés ideje: 2023. május 03.

Ralph S. Trait- Based Leadership Theory- BussinessBall

<https://www.businessballs.com/leadership-styles/trait-theory-ralph-stogdill/>

A letöltés ideje: 2023. április 27.

Szénaí A. (2023): Mit tehetünk vezetőként, hogy visszanyerjük a motivációnkat?

Karrier tanácsadás

<https://continuum.coach/motivacio/mit-tehetunk-vezetokent-hogy-visszanyerjuk-a-motivacionkat>

A letöltés ideje: 2023. április 27.

Szitt Zs. (2014): A köznevelési intézmén vezetője és vezetési funkciói, Iskolaszolga
<https://www.iskolaszolga.hu/index.php?menu=cikk&id=11>

A letöltés ideje: 2023. április 10.

Tempus Közalapítvány (2009): Kompetencia, tanulási eredmények, képesítési
Keretrendszerek

https://tka.hu/docs/palyazatok/kompetencia_tanulasi_eredmenyek_issuu_xs.pdf

A letöltés ideje: 2023. május 03.

Vasvári F. (2020): A hatékony vezetés ismérvei HR- Magazin

<https://behaviour.hu/a-hatekony-vezetes-ismervei/>

A letöltés ideje: 2023. április 24.

Mellékletek

1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív

Kedves Kitöltő Óvodapedagógus!

Kozmér Kíra Alexandra vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszakos hallgatója. Diplomadolgozatomban a hatékony vezetői stílusokat vizsgálom a köznevelési kompetenciák tükrében.

A kérdőív a pedagógiai pályán dolgozó intézményvezetők eredményes vezetési stílusával kapcsolatban tesz fel kérdéseket. A kérdőív teljes mértékben önkéntes és anonim, kitöltése kb. 3-5 percet vesz igénybe. Kérem, amennyiben ideje engedi, vegyen részt a kutatásomban. Olvassa el figyelmesen a kérdéseket és mindegyikére válaszoljon.

1. Az Ön életkora?

- 24 éves vagy fiatalabb
- 25-40 éves
- 41-55 éves
- 56-65 éves
- 65+ évestől

2. Hány éves pedagógiai munkatapasztalattal rendelkezik?

- 1-5 év
- 6-15 év
- 16-30 év
- 31-40 év
- 40+ év

3. Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi vezetőjével?

- 1- évnél kevesebb ideje
- 1-3 év
- 4-10 év
- 10+ év

4. Válasszon 5 olyan tulajdonságot, kompetenciát, amivel Ön szerint egy jó vezetőnek rendelkeznie kell!

- Önismeret

- Céltudatosság
- Döntésképeség
- Problémamegoldó képesség
- Stratégiai gondolkodás
- Motivációs képesség
- Kommunikációs készség
- Empatikus képesség
- Önmenedzselés
- Innováció

5. Az utóbbi 5 évben mennyi továbbképzési, képzési lehetőséget támogatott a vezetője?

- 1-et
- 2-öt
- 3+

6. Van-e az Ön intézményében rendszeres megbeszélés, tapasztalatcsere, tudásmegosztás?

igen/van nem/nincs

7. Ha igen, mennyire érzi ezt hasznosnak, támogatónak?

igen, annak érzem nem, teljesen feleslegesnek tartom

8. Véleménye szerint mennyire fontosak az alábbi tulajdonságok egy vezetőben?

Írja az állítás mellé értékelését!

(1-Egyáltalán nem fontos, 2- Kevésbé fontos 3- Többnyire fontos 4- Nagyon fontos)

- A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját
- A vezetőnek mindig van célja, és mindent meg is tesz annak érdekében, hogy elérje azt
- A vezető belülről motivált és kitartó, mindig a legtöbbet és a legjobbat akarja kihozni magából.
- A vezetőt elsősorban a pénz, az anyagi elismerés motiválja
- A vezető igyekszik kapcsolatokat kialakítani, együttműködő, empatikus
- A vezető alapvető vágya, hogy másokat irányítson

9. Az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön vezetőjére?

(1-Egyáltalán nem 2- Kevésbé 3- Többnyire 4- Nagyon fontos)

- A vezető támogatja a munkatársak fejlődését, motivációját
- A vezetőnek mindig van célja, és mindent meg is tesz annak érdekében, hogy elérje azt
- A vezető belülről motivált és kitartó, mindig a legtöbbet és a legjobbat akarja kihozni magából.
- A vezetőt elsősorban a pénz, az anyagi elismerés motiválja
- A vezető igyekszik kapcsolatokat kialakítani, együttműködő, empatikus
- A vezető alapvető vágya, hogy másokat irányítson

10. Mennyire vonja be Önt főnöke a döntési folyamatokba? Mennyire adhat hangot véleményének az óvodai feladatokat érintő kérdésekben?

- Egyáltalán nem
- Esetenként
- Többnyire
- Mindig

2. sz. melléklet: KeverT Típusú Interjú kérdései

1. Hány éves Ön?
2. Hány év vezetői tapasztalattal rendelkezik?
3. Hány év szakmai tapasztalattal rendelkezik?
4. Miket tart erősségeinek illetve fejlesztendő területeinek? (soroljon fel 3-3 állítást)
5. Bevonja dolgozóit a döntéshozatalba?
6. Mit gondol arról a nézetről, hogy hatékony, jó vezetőnek születnie kell?- vagy tanulható?
7. Az utóbbi 5 évben támogatott-e továbbképzési lehetőségeket?
8. Milyen elért eredményei vannak az óvodájának?
9. Hogyan érzi magát a vezetői szerepben, - mi motiválja a mindennapi munka során?
10. Hogyan jellemezné vezetői stílusát?
11. Válasszon a alábbi vezetői kompetenciák közül ötöt, amit fontosnak tart és húzza alá.
 - Önismeret
 - Céltudatosság
 - Döntésképeség
 - Problémamegoldó képesség
 - Stratégiai gondolkodás
 - Mások motiválása
 - Kommunikációs készség
 - Empátia
 - Önmenedzselés
 - Innováció
12. Vezetőként hogyan méri a sikerét, igényli-e a visszajelzéseket?
13. Véleménye szerint mi tesz valakit jó vezetővé?
14. Meglátása szerint a munkájába fektetett energiája kellő anyagi megbecsülést kap?

3. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Kurt Lewin féle vezetési stílusok - Saját szerkesztés (Kaszás 2020)	11
2. táblázat: Köznevelési Stratégia - Forrás: Saját szerkesztés (Kisfaludy. Új Köznevelési Stratégia, 2020).....	23
3. táblázat: Spearman - féle Rangkorreláció - Forrás: Saját szerkesztés (SPSS H1).....	38
4. táblázat: Spearman - féle Rangkorreláció - Forrás: Saját szerkesztés (SPSS H3).....	39

4. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Az Önmegvalósítás 7 szintje (Forrás: Dávid Ádám: Online Marketing)	14
2. ábra: Az Értékes Vezetői Kompetenciák - Forrás: Saját szerkesztés	24
3. ábra: Életkori Megoszlás a Pedagógusok között - Forrás: Saját szerkesztés (1. Kérdés)	31
4. ábra: A Munkatapasztalat évei - Forrás: Saját szerkesztés (2. Kérdés).....	32
5. ábra: A Legfontosabbnak vélt Vezetői Kompetenciák - Forrás: Saját szerkesztés (4. Kérdés)	33
6. ábra: A Rendszeres Tudásmegosztás megvalósulása - Forrás: Saját szerkesztés (6. Kérdés)	33
7. ábra: Fontos Általános Vezetői Tulajdonságok - Forrás: Saját szerkesztés (8. Kérdés) .	34
8. ábra: A Vezetőkre Jellemző Magatartásformák - Forrás: Saját szerkesztés (9. Kérdés).	36
9. ábra: Vezetői Erősségek - Forrás: Saját szerkesztés (4. Interjú Kérdés alapján).....	40

Függelékek

1. sz. függelék: Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kozmér Kira Alexandra
A Hallgató Neptun kódja: F3VQ3A
A dolgozat címe: Hatékony vezetői stílusok a köznevelési kompetenciák tükrében
A megjelenés éve: 2023
A tanszék neve: VFGI Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Pomáz, 2023. év április hó 26. nap


Hallgató aláírása

2. sz. függelék: Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Kozmér Kíra Alexandra (hallgató Neptun azonosítója: **F3VQ3A**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: Budapest 2023 év április hó 26 nap


Belső konzulens

3. sz. függelék: Tartalmi kivonat

A Diplomadolgozat Tartalmi kivonata

A diplomadolgozat címe: „Hatékony vezetői stílusok a köznevelési kompetenciák tükrében”

A dolgozatot készítőjének neve: Kozmér Kíra Alexandra

Tanszék megnevezése: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Budai Campus

Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézet

Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Szak, képzési szint, tagozat neve: Emberi Erőforrás Tanácsadó (MA) Szak

Belső témavezető: Dr. Suhajda Csilla, egyetemi docens

Napjainkban nehéz meghatározni, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy vezetőnek, hogy hatékony legyen, és segítségével a szervezet elérje a kitűzött céljait. Diplomamunkámban erre a kérdésre kerestem a választ. Komplex készségek, jártasságok, és a vele született kvalitás létfontosságú a vezető eredményes munkavégzése szempontjából. Dolgozatom első fejezetében a vezetési tevékenységeket a vezetéselmélet képviselőinek szemszögéből mutattam be, a szakirodalom alapján tárgyaltam a vezetők összetett és sokrétű feladatrendszerét és a vezetési hatékonyság meghatározását egyaránt. Figyelembe vettem az alapvető vezetői magatartásokat és azokat a különböző vezetői tulajdonságokat, amelyek a leginkább elvártak egy gyermekekkel foglalkozó vezetői - nevelői közösség számára. A köznevelés óvodai intézményeiben elvárt vezetői kompetenciákat megfogalmaztam, továbbá rávilágítottam az elvárt kompetenciaigényekre, hangsúlyt fektetve a vezetéselmélettel, motivációs elmélettel foglalkozó szakemberek nézeteire. Hipotézisemben megfogalmazott feltevéseimre, kérdőíves kutatás és a kevert típusú interjú módszerének segítségével kerestem az igazolást. Kutattam a hatékony vezetői stílust, kerestem a nélkülözhetetlen vezetői kompetenciákat, amelyek alkalmazása sarkalatos a sikeres munkavégzés szempontjából. Az eredmények tükrében az 1. és a 2. hipotézisem is igazolást nyert, amely alátámasztja a hatékony vezető elhivatottságát, támogató és önzetlen hozzáállását, a dolgozók megfelelő motiválását és képességeik fejlesztésének fontosságát. Megerősítést nyert a vezetői munka vonatkozásában a visszajelzések és a külső elismerések szükségessége, azonban mindenképp áll a belső motiváció, a késztetés, a munkában rejlő öröm megtalálása. A 3. hipotézisemben megjelölt vezetési stílusok alkalmazását a kutatások eredményei megerősítették, ugyanakkor a mérhető adatok jelentős eltérése miatt, nem érzem igazoltnak. Az eredmények alapján a vezetői stílusok közül jellemzőbb a kapcsolatorientált vezetési stílus, ami talán fontosabb is a mai köznevelési rendszerben.