

**CSEH Gyöngyi****A spanyol, a magyar és a svéd intézményvezető pedagógus szemmel*****A vezető és a szervezet***

A vezető álljon akár egy ország, egy város, egy multinacionális vállalat, közép vállalkozás vagy nevelési-oktatási intézmény élén, egymaga is képes pozitívan vagy negatívan befolyásolni az általa irányított szervezet eredményességét és hatékonyságát.

A vezető az a személy, akinek személyisége, készségei, képességei, tudása, kommunikációja, motiváló és ösztönző ereje, vezetési stílusa és módszerei meghatározzák a szervezet struktúráját és kultúráját.

Számos vezetéselméleti irányzat foglalkozik a vezetői hatékonyság és eredményesség fogalmával, összetevőivel, a vezetéshez szükséges kompetenciákkal, a vezető feladataival és funkcióival. A vezetői hatékonyságon az erőforrásokkal (anyagi, pénzügyi, humán, infrastrukturális) való gazdálkodást értjük, az eredmények elérését a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával. A vezetői eredményesség a vezető és a szervezet által elért eredményeket jelenti. A nevelési-oktatási intézmények hatékonyságának és eredményességének mérésére olyan indikátorokat használunk, mint például beiratkozók száma, tanulmányi eredmények, lemorzsolódó tanulók száma, továbbtanulók száma, stb. A vezetői munka eredményességének háttérében indikátorokkal mérhető objektív és nehezen mérhető szubjektív tényezők (érzések, attitűdök, gondolatok) is állnak.

A történelem során bekövetkezett gazdasági, társadalmi és technikai változások, fejlődések az oktatási rendszer folyamatos átalakítását, az elvárásokhoz történő igazítását eredményezték és ezzel együtt járt a vezető feladatainak, funkcióinak és szerepének bővülése és módosulása. A fejlett nyugati országokban az előrelépés hamarabb következett be, így az oktatás innovációja is korábban kezdődött a keleti országokhoz, mint például hazánkhoz képest. Napjainkra az oktatással szemben támasztott igények és kihívások megsokszorozódtak, amelyek új feladatok elé állítják a vezetőket. Azok az intézményvezetők, akik képesek alkalmazkodni, újítani, képességeiket és készségeiket fejleszteni, hatékonyak, és eredményesek tudnak lenni munkájuk során.

A fogalmak, mint *igazi vezető, briliáns vezető, jó vezető, sikeres vezető, hatékony és eredményes vezető, mestervezető, jó menedzser* ugyanazt jelentik számomra, egy olyan embert, aki egy szervezet élén kiválóan végzi a munkáját és azt sugallják, hogy a vele együtt dolgozók jól érzik magukat a munkahelyükön, szívesen mennek be dolgozni és egész nap barátságos, nyílt és harmonikus légkör veszi őket körül. Ahhoz, hogy valakit ilyen jelzőkkel illethessünk, valamit nagyon jól kell csinálnia.

Egy hatékony és eredményes vezető által vezetett szervezet hatékony és eredményes. A vezető azonban csak a munkatársai által lehet sikeres, hiszen a legkreatívabb és legjobb menedzser sem tudja elérni a céljait, ha nem választ jó munkatársakat maga mellé és nem képes őket eredményes teljesítményre serkenteni.

A nevelési-oktatási intézmény is egy szervezet, amelyet egyének alkotnak, vezetők és beosztottjaik. Így a szervezet minden egyes tagjának személyes eredményessége és hatékonysága befolyásolja a szervezet eredményességét és hatékonyságát. A szervezet tagjai készségeik,

képességeik, kompetenciáik alapján teljesítenek, amely hozzájárul a szervezet összteljesítményéhez. Egy intézményvezető eredményességét meghatározza, hogy hogyan képes irányítani, befolyásolni, motiválni a szervezetet alkotó embereket a szervezet céljainak elérése érdekében. Feladata, hogy az egyéni célokat, emberi szükségleteket összehangolja a szervezet céljaival.

A vezető kritikus tényező az iskola, mint szervezet hatékonyságában; egyben a fejlődés és az intézmény sikerének kulcsa, különösen a mai változó oktatási környezetben, a bizonytalan jövőben és új kihívásokban. Egy iskola eredményessége jól képzett vezető nélkül elképzelhetetlen emellett vezetőinek társadalmi felelőssége óriási. Az intézmények feladata az, hogy emelje a léctet és csökkentse a különbséget, a szakadékot a diákok között. A vezetés hatékonysága hatással van az iskolai folyamatokra és eredményekre. Ez a folyamat úgy épül fel, hogy az intézményvezető befolyásolja a pedagógusokat, akik az oktatási rendszer végső kedvezményezettjeire, a tanulókra, gyakorolnak közvetlen hatást. A vezetőnek mindezt úgy kell véghezvinnie, hogy a folyamatosan növekvő feladatokat, beleértve pénzügyi, humán és tárgyi, anyagi erőforrások biztosítását, kezelését, valamint az iskolai tanulás irányítását, vezetését is el kell látnia.

### ***Hatékonyság és eredményesség a köznevelésben***

A jelenlegi ***nemzetközi oktatáspolitikát*** tekintve hazánk 1996 óta tagja az Organisation for Economic Co-operation and Development - Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezetnek (OECD), amely az oktatás területén mutatókat határozott meg az iskolai hatékonyság és eredményesség mérése és nemzetközi összehasonlíthatósága érdekében.

A 2014-es „***Education at a Glance 2014: OECD Indicators***” tanulmány összehasonlításokat tesz, és 4 fő területen vizsgálja az intézmények hatékonyságát és eredményességét, amelyek a következők:

- az oktatási intézmények eredményei, a tanulása hatása (pl. várhatóan hány tanuló fejezi be a középiskolai tanulmányait, hányan jelentkeznek felsőfokú oktatási intézménybe, hányan fejezik be a felsőfokú tanulmányaikat, elhízás és dohányzás és az iskolai végzettség kapcsolata)
- befektetett pénzügyi és humán erőforrás (pl. egy tanulóra jutó képzési költség, az oktatásra fordított állami forrás, felsőoktatási intézmények hallgatóinak tandíja,
- az oktatáshoz való hozzáférés, részvétel, fejlődés (pl. oktatásban résztvevők beiratkozások száma nem, életkor és iskolafokozatok szerint, külföldön tanulók száma, milyen különbségek mutatkoznak az óvodai nevelésben, különbségek az állami és magániskolák között, felnőttek részvétele az oktatásban)
- iskolai környezet, iskolaszervezet (mennyi időt töltenek a diákok az osztályteremben, tanár-diák arány, osztályok létszáma, tanárok fizetése, tanítással töltött idő, tanári pályán lévők nem, életkor szerint, pedagógusokkal szembeni elvárások) <sup>1</sup>

### ***A vezetővé válás feltételei***

Az az általános tapasztalat, hogy a vezetők többsége a tanárok közül kerül ki, amely azzal jár, hogy meg kell tanulniuk a pedagógiai vezetést, és el kell sajátítaniuk, vagy fejleszteni kell a vezetői készségeiket.

---

<sup>1</sup> Education at a Glance 2014, <http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf>, letöltve: 2015.január 5.

A vezetővé válás egyik alapfeltétele a szakmai gyakorlat, amely a spanyol oktatási törvény 5 éves tanítási tapasztalatot közalkalmazotti státuszban, valamint az adott intézményben, ahol a pozícióra jelentkezik legalább egy teljes tanév elöltését, vezetői programot, valamint 5 vagy több éves vezetői tapasztalatot ír elő.<sup>2</sup> Hazánkban legalább 5 éves oktatásban szerzett gyakorlatot kell igazolnia vezetői pozícióra pályázónak. Ezzel szemben Svédországban nem várnak el semmilyen tapasztalatot a vezetőjelölttől.

A másik alapfeltétel, a legtöbb oktatási rendszerben valamilyen felkészítésben való részvétel. Az általam vizsgált 3 ország vezetőképzéseit megvizsgálva, Magyarországon és Spanyolországban a vezetői pozícióra jelentkezés előfeltétele egy vezetői képzés elvégzése. A képzéseknek nemcsak a hossza, de tartalma eltér egymástól. Míg Magyarországon a képzés 2 éves, Spanyolországban 70 órás.

*A spanyol képzés tartalma:*

- nemzeti és regionális jogszabályok
- interperszonális készségek
- általános vezetői készségek
- erőforrás-menedzsment
- szervezetfejlesztés
- pedagógiai vezetés
- értékelés és elszámolás
- iskolai környezet, légkör fejlesztése

*A magyar vezetőképzés az alábbi témakörökkel foglalkozik:*

- nemzeti jogszabályok
- általános vezetői készségek
- emberi erőforrás-menedzsment
- szervezetfejlesztés
- pedagógiai vezetés
- értékelés és elszámolás<sup>3</sup>

Jól látható az a különbség, hogy míg a magyar képzési rendszer a vezetői készségekre, humánerőforrás menedzsmentre és az alapvető vezetői feladatokra koncentrálnak, addig a spanyol képzés az intézményi környezetfejlesztésére, légkörre és többféle erőforrás-menedzsmenttel foglalkozik. *Spanyolországban* kiemelten foglalkoznak a vezetők interperszonális készségeinek a fejlesztésével, amelyek magukba foglalják a *tárgyalási készség, diplomácia, rugalmasság, alkalmazkodó készség, csapatmunka, feladatok delegálásnak képessége, együttműködés képessége, együttérzés*, stb. vagyis **fejlesztik a vezető személyiségét**. Erre azért is van óriási szükség, mert míg pedagógusként megtanultuk, hogy milyen módszerekkel tudjuk megtanítani a tananyagot, hogy tudjuk motiválni a gyerekeket, melyek a diákok megismerésének eszközei, módszerei, stb. addig a felnőttek vezetése, motiválása, a velük való kommunikáció és együttműködés más ismereteket, készségeket és képességeket igényel. Ahhoz, hogy valaki eredményes legyen a vezetői munkájában ezekkel az ismeretekkel rendelkeznie kell.

Úgy vélem, hogy a spanyol vezetők jobban fel vannak arra készítve, hogy hogyan kell intézményük számára anyagi, tárgyi és egyéb eszközöket megteremteni, menedzselni. Kiemelten fontos számukra a diák-centrikus iskolai légkör kialakítása és a nevelőtestület együttműködése, csapatmunkája.

<sup>2</sup>Ley Orgánica de Educación, [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Spain/Spain\\_LOE\\_eng.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Spain/Spain_LOE_eng.pdf), letöltve: 2015. április 6.

<sup>3</sup> Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice, <http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>, letöltve: 2014. december 11.

Számos magyarországi iskolával álok kapcsolatban köszönhetően annak, hogy az intézmény, amelyet vezetek, több telephelyen működik jelenleg 4 megyében (Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, Hajdú-Bihar megye, Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye). Gyakran tapasztalom azt, hogy számos iskolában a vezetők nem tesznek azért, hogy legyen diák az iskoláikban, mástól várják a megoldást, elsősorban a fenntartótól. Mára rájöttem, hogy ez azért van, mert nem ismerik a lehetőségeiket, és még ha tanácsot is kapnak a fejlesztésekre, ismeretlen terület lévén, nem mernek belevágni az új dolgokba. Hiszem, hogy a piaci alapon működő oktatásban szerzett tapasztalat képessé tesz egy vezetőt arra, hogy „túlélő” legyen és mindent elkövet azért, hogy fennmaradjon az intézménye és fejlődni tudjon a jelenlegi köznevelési „harctéren”.

Az oktatási rendszer átalakulásával, az iskolák szakmai profiltisztításával, keretszámok bevezetésével olyan kihívások elé állították az intézményeket, amelyeknek nagyon nehéz lesz megfelelniük. Azt gondolom, hogy ez jelentős gyermekhiányt fog eredményezni az intézményekben és erre a vezetők nincsenek felkészítve. A válságkezelésre kiemelt hangsúlyt kellene fordítani a vezetők képzésében.

Ezzel szemben *Svédországban a szolgálati idő alatt kell a vezetőknek képzésben részt venniük*. A szolgálati idő alatt teljesítendő képzések első sorban a vezetői készség fejlesztésére irányulnak. A svéd állami iskolák vezetői megyénként hálózatba tömörülnek, és rendszeres találkozókon megvitatják problémáikat és kipróbálnak új ötleteket.

Figyelembe véve a vezetővé válás alapfeltételeit felmerül bennem az a kérdés, hogy mi lehet az oka annak, hogy a svéd oktatási rendszer sokkal sikeresebb, mint akár a spanyol vagy a magyar? Vajon mennyire fontos szempont a vezetők képesítése és tapasztalata az intézmények eredményessége és hatékonysága szempontjából? Hogyan lehet sikereket elérni, ha nincsenek tapasztalataink sem a pedagógusmunka, sem az intézményvezetés területén? Valóban csak pénzügyi akadály lehet az alacsony eredményességi szintnek?

### ***A magyar, spanyol és svéd vezetők***

Három ország – Spanyolország, Magyarország, Svédország – pedagógusai körében végzett felmérésemben kulturális különbségeket sikerült azonosítani a vezetőktől elvárt személyiségtulajdonságokban és kompetenciákban.

A felmérésben a személyes kapcsolataimat is tudtam hasznosítani. *2013. júniusában 1 hetes barcelonai tanulmányútam során 6 db állami és egyházi fenntartásban működő oktatási-nevelési intézményt* (óvoda, általános és középiskola) volt lehetőségem meglátogatni, akik szívesen segítettek a kutatásban. Ezen a tanulmányúton *10 különböző ország (Spanyolország, Törökország, Görögország, Szlovákia, Románia, Svédország, Belgium, Franciaország, Németország, Olaszország) oktatási szakembereivel* ismerkedhettem meg, köztük *Dick Hero*-val, a halmstadi Furulundsskolan általános iskola igazgatójával, aki a svéd pedagógusok körében végzett felmérésben nyújtott nélkülözhetetlen támogatást. Szintén sokat köszönhetek a Katalán Oktatási Minisztériumnak (különösen *Susan Dreger-nek és Ricard Garcia-nak*), akik a tanulmányút házigazdái voltak és készséggel álltak rendelkezésemre, amikor beszámoltam nekik kutatási tervemről.

A kutatásomban *159 fő pedagógus vett részt, akik magyar, spanyol és angol nyelvű kérdőívet* töltöttek ki. Többféle kérdéstípust alkalmazva összesen 20 kérdésre válaszoltak. A magyar intézményekből 53 db, a spanyol intézményekből 60 db, és a svéd intézményekből 46 db kitöltött kérdőív szolgált alapul a megállapításaimhoz.

A kérdőívekből általános megállapításokat tudtam levonni a pedagógus pályára, a vezetőválasztásra vonatkozóan, valamint megismerhettem a motivációs tényezőket, és a vezetővel szemben támasztott kompetenciákat.

A megkérdezett pedagógusok életkorát tekintve a legfiatalabb kolléganő 27 éves és a legidősebb 63 éves. A legfiatalabb magyar, a legidősebb pedig svéd. A felmérésből megállapítható volt, hogy a kérdőívet kitöltők átlagéletkora 42 év, amely azt mutatja, hogy **a pedagógus pálya nem vonzó a fiatalok számára** egyik vizsgált országban sem. Ennek oka lehet az, hogy a fiatalok számára nem nyújt karrier lehetőséget a pedagógus szakma, sok túlórával jár és emellett alacsony a bérezés. Gyakran hallom a pedagógus kollégáktól, hogy őket nem tisztelik sem a diákok, sem a szülők, a szakma presztízse már a múlté. Mindhárom ország esetében igaz az, hogy a legmagasabb fizetési kategóriában lévő pedagógusok szinte annyit keresnek, mint a vezetők, a különbség elenyésző, továbbá a túlórákat egyik országban sem fizetik meg. A Spanyolországban és Svédországban a vezetők bérének nagyságát központi és/vagy területi szabályozás mellett befolyásolja az intézmény szintje (óvoda, általános iskola, középiskola) és mérete (tanulók száma). Hazánkban kizárólag jogszabály szabályozza, amely azt jelenti, hogy az állami fenntartásban működők esetében a 2011.évi CXC törvény a köznevelésről és a 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló jogszabályok az irányadóak. A nem állami fenntartásban működő intézmények ettől eltérhetnek.<sup>4</sup>

A felmérés azt is bizonyította, hogy **a pedagógus pálya elnőiesedett**, amely annak is köszönhető, hogy a bérek a férfiak számára, mint családfenntartók nem voltak kedvezőek a korábbi évtizedekben, valamint a családanyák az óvodai, iskolai szünetekben otthon tudnak maradni gyermekeikkel, és a GYES, GYED után könnyebb visszatérni egy óvodába vagy iskolába, mint egy piaci alapon működő vállalkozáshoz.

A felmérésből kiderült, hogy a magyar pedagógusok kizárólag női vezetőt tud elképzelni az óvodák vezetésére. Választásukat azzal indokolták, hogy a kisgyermekeknek a női szerep közvetítésére egy női vezető a legalkalmasabb. Valamint csak egy női vezető lehet kedves, odaadó, szerető, amire a gyerekeknek szüksége van. A válaszadó ez esetben nem gondolt arra, hogy az óvodába fiúk is járnak. A spanyol és svéd pedagógusok „bojkottálva” a vezető nemére vonatkozó kérdéseket mindkét nemet aláhúzták és megjegyezték, hogy számukra kizárólag a képességek számítanak.

Általánosan megállapítható, hogy a vezetők körében a nők vannak többségben, több mint 80%-ban. Svédországban a vezetésben több nő kap szerepet, jobban törekszenek a nemek egyensúlyára, míg Spanyolországban a férfivezetők vannak többségben. Hazánkban 62 % - 38 % az arány a nők javára, azzal a kiegészítéssel, hogy a középfokú intézményekben magasabb a férfi intézményvezetők száma. Ezt az eredményt Geert Hofstede megállapításaival is indokolhatjuk, mely szerint az északi kultúrák „femininek”, a déliek „masculinok”, míg Magyarország a kettő között helyezkedik el.

Jómagam úgy vélem, hogy a férfiak többsége, mint családfenntartók igyekszik jobban fizetett pozícióban elhelyezkedni és nem tudja elképzelni, hogy a szünetek alatt ne dolgozzon, az nem „férfias”. Ennek alapja akár genetikai is lehet.

**A vezető kinevezésével** kapcsolatosan megállapítottam, hogy Svédországban nem ragaszkodnak ahhoz, hogy a vezetőt maguk választhassák a pedagógusok vagy ahhoz, hogy az intézményből

---

<sup>4</sup> Key Data on Education in Europe 2012: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/134en.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134en.pdf), letöltve 2014. november 11.

kerüljön ki a vezető. Ezzel szemben Magyarországon és Spanyolországban úgy vélik a pedagógusok, hogy a sikeres vezetőt választják, akit mindenki, vagy a nevelőtestület többsége elfogad, elismer, és úgy vélik, hogy az intézmény berkeiből kell kikerülnie. Magyarországon az állami fenntartású intézmények vezetőit a tankerületi igazgatók hagyják jóvá, így akár a politikai nézet is meghatározó lehet a kinevezéskor.

Spanyolország oktatási rendszerére jellemző, hogy nincs szabad tanárválasztás vagy szabad vezetőválasztás. A vezetőket és a pedagógusokat is egy listáról választják ki az iskola igényeinek megfelelően, vagyis központilag kijelölik. Ebből adódhat a megkérdezettek véleménye, hogy jobb lenne, ha választhatnának.

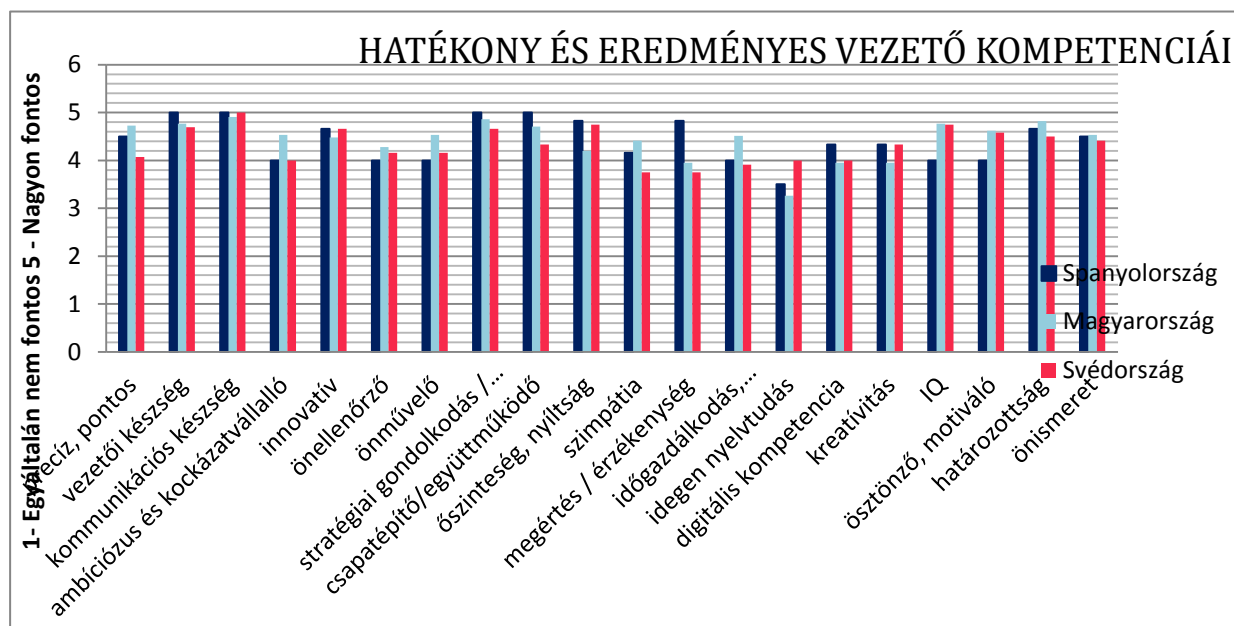
### **Kulturális különbségek a vezetői kompetenciákban**

A kulturális különbségek és azonosságok vizsgálata során **Geert Hofstede** *Cultures and Organizations* című könyvében 76 ország szervezeti és vezetői típusai vizsgálatának eredményeit is felhasználtam. Hofstede az egyes nemzetek, kultúrák vizsgálata az alábbi területekre terjedt ki:

- egyenlőtlenség és hatalmi távolság
- individualizmus és kollektívizmus
- nemek közti egyenlőség a vezetésben
- bizonytalanságkerülés mértéke
- hosszú – vagy rövidtávú orientáció

A kérdőívek kiértékelése során megállapítottam, hogy vannak olyan kompetenciák, amelyet mindhárom országban egyaránt fontosnak tartanak a sikeres és eredményes vezetői tevékenységhez, ezek a *vezetői készség*, *kommunikációs készség* és *stratégiai gondolkodás és jövőbe tekintés*. Felfedezhetők azonban olyan tulajdonságok, amelyek egy-egy országra jellemzően jelennek meg.

1. ábra



(Forrás: saját készítésű kérdőív adataiból)

A pedagógus kollégák a **sikerese magyar vezetői** az alábbi kompetenciákkal ruházták fel:

- precíz, pontos
- ambiciózus, kockázatvállaló
- önellenőrző
- csapatépítő/együttműködő
- szimpatikus
- időgazdálkodás, munkamegosztás
- értelmi intelligencia (IQ)
- ösztönző, motiváló
- határozottság.

Ezek azok a tulajdonságok, amelyek a leghangsúlyosabbak a másik két ország értékeivel szemben.

A legkevésbé fontosnak tartott tulajdonságok magyar szemmel:

- idegen nyelvtudás
- digitális kompetencia
- kreativitás
- innovatív
- őszinteség, nyíltság
- érzékenység, megértés.

A felmérésből egyértelműen megállapítható, hogy a magyar pedagógusok várják el a legtöbb kompetencia együttes meglétét vezetőjüktől a hatékonyság és eredményesség elérése érdekében. A megadott 20 kompetenciából 12-t várnak el a vezetőtől.

Az adatok igazolták azt a sejtésemet, mely szerint az *innováció és a kreativitás nem kap jelentős szerepet* a vezetők kompetenciái között. A felmérés igazolja, hogy mi magyarok még mindig nem láttuk be, hogy az IKT eszközöknek igen is kiemelt szerepet kellene kapniuk az oktatásban és a mindennapi vezetői munkában, hogy követnünk kellene a társadalmi és gazdasági változásokat. A digitális kompetencia alacsony szintű elvárása azzal magyarázható, hogy nemcsak a pedagógusok átlagéletkora magas, hanem a vezetők között is sokan az idősebb korosztályból (40-55 év) kerülnek ki. A Baby Boom (1946 – 1964 között születettek) generáció képviselői nagy részben elutasítják a digitális eszközöket, valamint az X (1965-1979 között születettek) generációból kikerülő vezetők jelentős hányada nem tanult meg alkalmazkodni a digitális világhoz és nincs is rá igénye.<sup>5</sup> Azonban, ha nem követjük a világ változásait, nem lehetünk hatékony és eredményes vezetők.

Az általam, gyakorlatban tapasztaltakat is igazolták a kérdőívet kitöltők, hogy a legtöbb *munkahelyen nincs helye az érzelmeknek*. Az érzelmek helyett a feladatra helyezük a hangsúlyt. Túlzottan is a feladatra való irányultság jelenik meg a magyar nevelési-oktatási intézményekben. Ennek következménye, hogy sokan hamar kiégnek és akár el is hagyják a pályát.

Az *együttműködés és a közös munka általában szimpátia alapon működik*, azonban azokkal is meg kell tanulnunk együtt dolgozni, akit nem kedvelünk, vagy akivel konfliktusunk van.

Az *őszinteség és nyíltság szintén nem tartozik* az eredményes vezető tulajdonságai közé, ami azért lenne fontos, hogy elérjük a munkatársaink bizalmát és a konfliktusok kezelése is sikeresebb, ha őszinték vagyunk.

---

<sup>5</sup> X-generáció, [http://hu.wikipedia.org/wiki/X\\_gener%C3%A1ci%C3%B3](http://hu.wikipedia.org/wiki/X_gener%C3%A1ci%C3%B3), letöltve: 2015.április 6.

A *csapatépítő készség* az ötfokú skálán 4,71 –es értéket kapott, amely kevesebb, mint a spanyol (5), de több mint a svéd (4,33) érték. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy Magyarország közép-európai országgént félig individualista félig kollektivista nemzet, így a kompetencia értéke is a kettő közé esik.

A három nemzet pedagógusai közül a magyar pedagógusok tartják a legfontosabbnak az *időgazdálkodást*, amely a nagyobb leterheltségnek is betudható.

Mindhárom ország esetében 100%-os eredménnyel választották azt a vezetői stílust, amely bevonja az alkalmazottakat a döntési folyamatokba és folyamatosan értékeli munkájukat.

A felmérés alapján a hatékony és eredményes *spanyol vezető*

- innovatív
- csapatépítő/ együttműködő
- nyílt és őszinte
- kreatív
- és rendelkezik magas szintű digitális kompetenciával

A hatékonyság szempontjából kevésbé tartják meghatározónak a pedagógusok

- az intelligenciát
- az ambíciót
- önművelést, önellenőrzést
- az ösztönzés képességét

és véleményük szerint a legkevésbé fontos az idegen nyelvtudás.

A spanyol pedagógusok vezetőről alkotott képe az, amellyel személy szerint jómagam azonosulni tudok. Egy melegszívű, csapatban dolgozni tudó és nyitott személyiségű intézményvezetőt írnak le. Az ilyen vezetőre jellemző a fejlett érzelmi intelligencia.

A vezető nyitottsága által képes az újításra és jól kezeli az infó-kommunikációs eszközöket, lehetőséget teremt új módszerek bevezetésére és nem zárkózik el a fáradságos munkával járó új ötletektől. A spanyol oktatási törvény V. fejezet 132. cikke előírja, hogy a vezetőnek az innovációt előre kell mozdítani és támogatni.<sup>6</sup>

A *svéd vezető* sikerének kulcsa, ha

- innovatív
- őszinte, nyílt
- kreatív
- magas fokú intelligenciával rendelkezik
- digitális kompetenciája fejlett
- ösztönző, motiváló

A három országot vizsgálva a svédnek számára a legkevésbé fontos, hogy vezetőjük csapatépítő, együttműködő, megértő és érzékeny legyen vagy szimpatikus.

A *svéd „északi típusú” vezető* tulajdonságainak hátterében a nemzetre jellemző kulturális vonások húzódnak meg. Ahogy Hofstede is jellemezte az északi népeket, ők a „túlélők”, beigazolódott az általa felállított elmélet, mely szerint innovatívak, kreatívak és élen járnak az

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica de Educación, [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Spain/Spain\\_LOE\\_eng.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Spain/Spain_LOE_eng.pdf), letöltve: 2015. április 6.



újításokban, informatikában. A hideg éghajlati övben való elhelyezkedésükből adódik, hogy a megértés és érzékenység nem tartozik az általuk elvárt tulajdonságok közé.

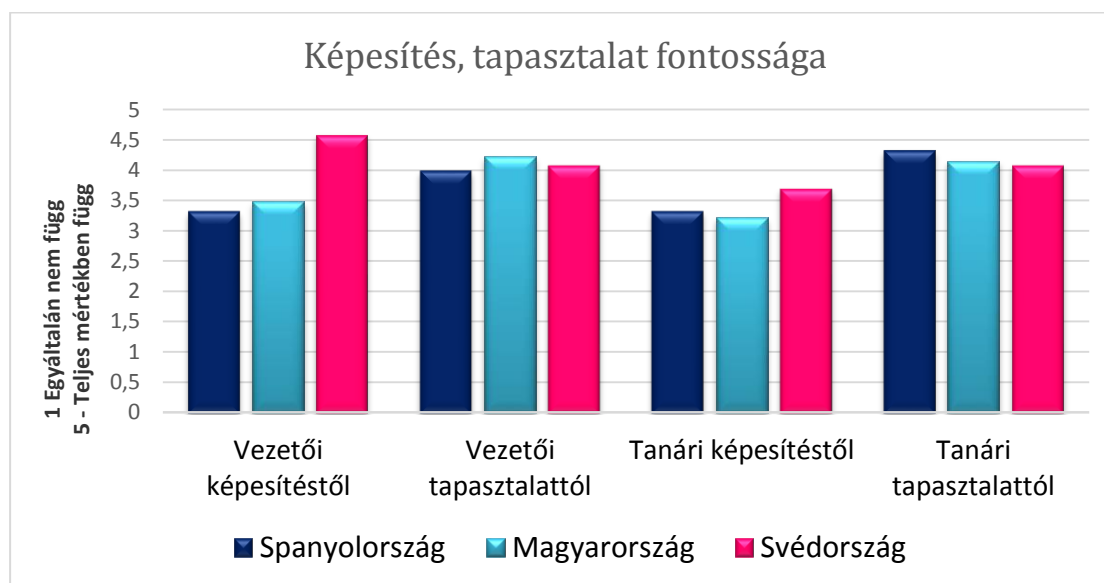
A három országból a legindividualistább nemzet lévén, a csapat helyett az egyéni érdekek, célok dominálnak, ezért kevésbé fontos számukra, hogy együttműködve dolgozzanak a vezetővel. A kompetenciára adott érték azt sugallja, hogy a kooperáció fontossága igényként jelenik meg a pedagógusok részéről a vezető felé. Az idegen nyelv ismerete alapvető az északi kultúrákban, így ez természetes, hogy itt is megjelenik. Az angol nyelvet már gyermekkorban nagyon jól beszélik a svéd gyerekek.

A **spanyol „déli típusú” vezetők** a mediterrán éghajlatból adódóan érzelmesek, heves vérmérsékletűek, fontos számukra az együttműködés, összetartás, az emberi kapcsolatok, a megértés. Spanyolország, mint a kollektívizmus eszméjéhez legközelebb álló ország a vezetőre és a szervezetre jellemző, hogy harmónia uralkodik, kerülik a konfliktusokat, ütközéseket, az egyének megtagadják önmagukat és érdekeiket a csoport érdekében, a személyes kapcsolatok elsőbbséget élveznek a feladatnál, az egyenlőség eszméje dominál.

A vezető stílusában együttműködő, egyszerű, szerény vezető, konzultatív és demokratikus.<sup>7</sup>

Magyarországon és Spanyolországban a vezetők hatékonyságát a vezetői és tanári tapasztalatnak tulajdonítják, míg Svédországban egyértelműen a vezetői képzésnek (4,58). A magyar pedagógusok a vezetői tapasztalatot 4,22 –re a tanári tapasztalatot pedig 4,15 –re értékelték. A vezetői képzés 3,48 –t kapott. A spanyol kollégák a vezetői tapasztalatra 4-et és a tanári tapasztalatra 4,33 –t adtak. A legkevésbé a tanári képzést tartják fontosnak a pedagógusok.

2. ábra



(Forrás: saját készítésű kérdőív adataiból)

Úgy vélem, hogy a vezetővé válás jogszabályi feltételei húzódnak meg e mögött a szemlélet mögött, amely szerint Spanyolországban és Magyarországon a tanítási tapasztalat és vezetői képzés és/vagy tapasztalat szükségessége, Svédországban pedig vezetői képzés és tanári tapasztalat nélkül is lehet valakiből intézményvezető.

<sup>7</sup> Geert, Hofstede-Gert Jan, Hofstede-Michael, Minkov. *Cultures and organization: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill Companies. New York, 2010. p.187-233.

### ***A vezetők munkaideje és feladatai***

A vezetők heti munkaideje 40 óra mindhárom vizsgált országban. Az eredményes vezetőtől Spanyolországban közel 48 órát várnak el, míg Svédországban 42 órát és Magyarországon a legtöbbet, több mint 50 órát. A válaszadók közül többen a heti 60 órás munkahetet várják el a sikeres vezetéshez. Tapasztalatom szerint a napi 8 órát követő munkavégzés során már nem lehet tiszta fejjel gondolkozni, hatékony munkát végezni. Ez az idő a rutin feladatok elvégzésére lenne a legideálisabb, de azt nem a vezetőknek kell végezni. Mi magyarok hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy a sok munkaóra mögött eredményes és hatékony munkavégzés van. Geert Hofstede kutatásai során Magyarországot és Spanyolországot, a bizonytalanságot jobban kerülő nemzetek közé sorolta, amely azzal jár, hogy a vezetők azt tartják helyesnek, ha sokat és keményen dolgoznak.

### ***Motiváció pedagógus szemszögből***

A vezető feladatai közé tartozik a pedagógusok, kollégák **motiválása**. A vezetők által alkalmazott motivációs eszközökben is megfigyelhetőek a kulturális háttérből adódó különbségek.

A legtöbb ember hozzá szokott élete folyamán hogy valamilyen plusz dolgot kap, ha jól teljesít. Gyermekként, ha jól tanulunk csillagot, nyomdát, pénzt, édességet, ajándékot kapunk. Ez a jutalmazási rendszer a felnőtt életünkben is folytatódik. Mindezek után teljesen elképzelhetetlennek tartjuk, hogy valamit is elvegyenek tőlünk. Úgy vélem, hogy sokszor mindenért plusz juttatást várunk és szép lassan eljutunk arra a szintre, hogy viszonzás nélkül már nem is csinálunk semmit.

A felmérésemből kiderült, hogy a magyar pedagógusok egyértelműen, 100%-ban elvetették a megvonást, mint lehetséges motivációs eszköz. Spanyolországban a pedagógusok 90%-a a jutalmazást, míg 10%-a a megvonást is hatékony eszköznek tartja a motiválásra. A kérdőív igazolta a gyakorlatban tapasztaltakat, mely szerint a svéd oktatók 70%-a a megvonást és csak 30%-a a jutalmazást tartja eredményesnek. Dick Hero-val folytatott beszélgetéseim során megtudtam, hogy ő is a nevelőtestületben a megvonást alkalmazza annak elérése érdekében, hogy a tanárai közösen dolgozzanak minden egyes héten heti legalább 8-10 órában. Amennyiben az intézményvezető nem látja azt, hogy a tanárai közösen dolgoznak, akkor anyagi javak megvonását alkalmazza. Elmondása szerint ez célravezető és nem hat negatívan a teljesítményre. Hiszek neki!

Az adatok azt tükrözik, hogy a spanyol pedagógusokat motiválja a közös programokban való részvétel, szemben a másik két országgal. Ez a kulturális különbségből, a kollektivista nemzetekre jellemző tulajdonságból (kapcsolatok fontossága, ápolása) adódik. A magyarországi tanárok a pénzjutalmat jelölték elsődleges motivációs eszközként, ami azzal magyarázható, hogy a pedagógus bérek elmaradnak az uniós bérektől. A svéd kollégák motiválhatóak kihívást jelentő feladatokkal és munkakörbővítéssel, amely „túlélő” tulajdonságukból következik.

**Előléptetésre egyik nemzet pedagógusa sem vágyik**, ami azt jelenti számomra, hogy ismervén a növekvő vezetői feladatokat, terheket és felelősséget, ezeket senki nem kívánja magának.

A felmérés egyik nagy tanulsága az, hogy **mindhárom nemzet pedagógusai szomjaznak a vezetőjük elismerését, dicséretét és hogy tiszteljék őket!**

A hazai vezetők számára az alábbi javaslatokat tudnám megfogalmazni:

- maximálisan használják ki intézményük infrastrukturális adottságait

- sokkal diák-centrikusabb oktatási szemléletet kövessenek
- törekedjenek a munka és a magánélet egyensúlyára, testi és lelki egészségvédelmükre
- ismerjék meg önmagukat és folyamatosan fejlesszék képességeiket és készségeiket
- ne adjanak teret az ellenségeskedésnek, konfliktusoknak, viszálykodásnak
- szorgalmazzák az együttműködést a nevelőtestületben
- ne fukarkodjanak a dicséretekkel
- és végül adják át a vezetést a fiatalabbaknak maximum 15 év után, azáltal hogy „kinevelik” leendő utódjukat, ne ragaszkodjanak a pozíciójukhoz

„Mindennek rendelt ideje van...”  
(Biblia, A prédikátor könyve, 3:1)

### ***Felhasznált irodalom***

*Education at a Glance 2014*, <http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf>, letöltve: 2015.január 5.

Geert, Hofstede-Gert Jan, Hofstede-Michael, Minkov. *Cultures and organization: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill Companies. New York, 2010. p.187-233.

*Improving School Leadership*, Volume 1: Policy and Practice,

<http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>, letöltve: 2014. december 11.

*Key Data on Education in Europe 2012*

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/134en.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134en.pdf), letöltve 2014. november 11.

*Ley Orgánica de Educación*, [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Spain/Spain\\_LOE\\_eng.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Spain/Spain_LOE_eng.pdf), letöltve: 2015. április 6.