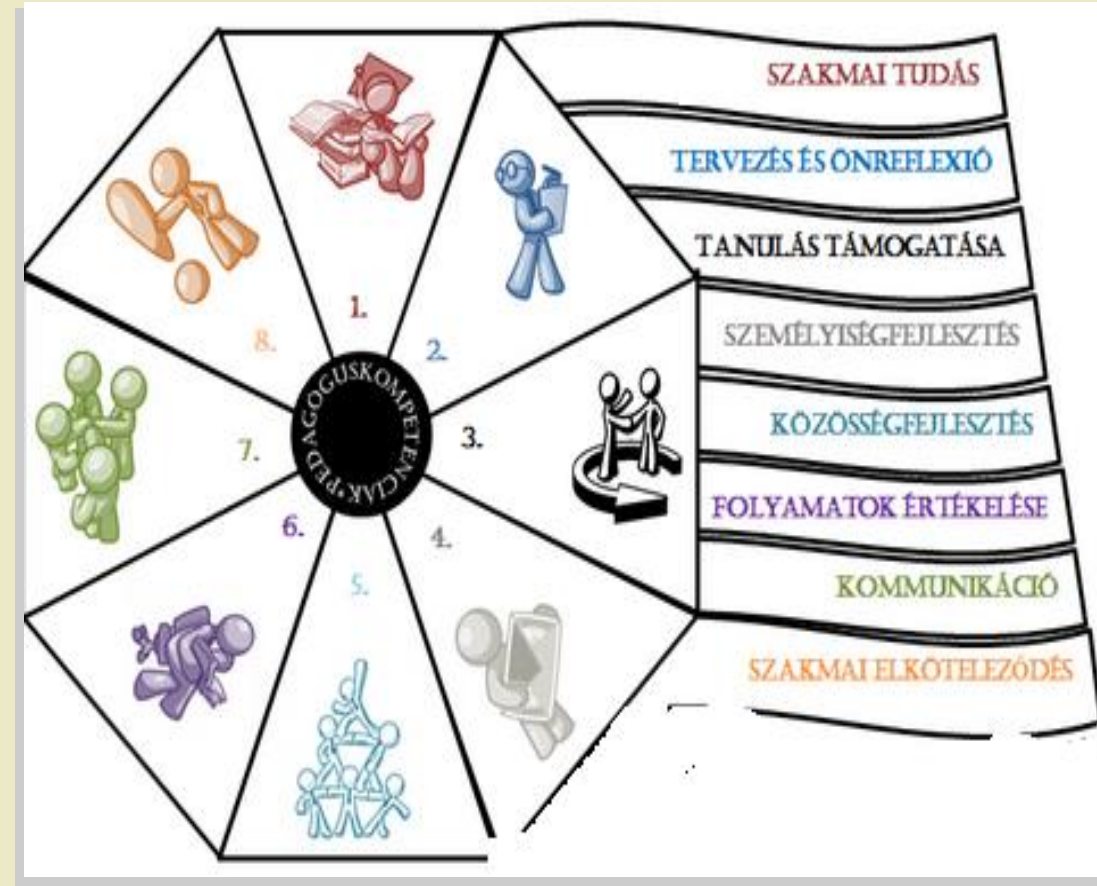


INTÉZMÉNYVEZETÉS

Dr. habil Móré Mariann
Egyetemi docens



A kurzus tartalma

- Vezetéselméleti alapok
- Intézményvezetés elemei
- Feladatok/elvárások/módszerek

Vezetéselméleti alapok

- Vezetés:= sajátos emberei tevékenység, amelyben egy ember másokat készítet közösségi célok elérésére, s ehhez megteremti a feltételeket.
- Vezetés: az emberek befolyásolása
- Vezetés: a hatalom gyakorlása
- Vezetés: változtatási tevékenység
- Vezetés: a siker tudománya

Vezetéstudományi alapok

- Irányítás: olyan jogviszony, amelyben a jogszabállyal felruházott reális célokat és feladatokat határoz meg
- Irányítás: a célok és feladatok formába foglalása
- Irányítás: az erőforrások biztosítása
- Irányítás: vannak jogi eszközök a célok eléréséhez
- Irányítás: ellenőrzési kötelezettség
- A vezetés belső irányítási jogviszony

Vezetéselméleti alapok

- Igazgatás: a vezetés folyamatának megszervezése
- Igazgatás: rendelkezési jog emberek és eszközök felett
- Menedzsment: az erőforrások szervezésével és irányításával foglalkozó tevékenységek sorozata
- Menedzsment: a munka eredményeként teljesüljenek a szervezet céljai

Vezetés/irányítás/menedzsment az oktatásban

- Irányítás: teljes körű és korlátozott (autonómia)
- Vezetés:
 - Az iskola, mint oktatási intézmény: a munka tartalma
 - Az iskola, mint pedagógiai intézmény: speciális nevelési igények kielégítése, a feltételek megteremtése, döntések, tervezés, szervezés, ellenőrzés, motiváció
- Menedzsment: piaci viszonyok felismerése, szolgáltatásnyújtás,

Menedzser az iskolában

- Menedzsment: a vezetés professzionális művelése
 - Tervezés, szervezés, személyzeti munka, közvetlen irányítás, gazdasági tennivalók
 - Lényege a célratörés
- Menedzser: reagál a változtatási igényekre, figyeli a piacot
- Menedzser: kihasználja a belső erőforrásokat
- Gyengülő központi irányítás növekvő cselekvési szabadság VAGY
- A minden társadalmi rétegre kiterjedő oktatás megvalósítására létrejött központi bürokráciák által működtetett, átfogó iskolarendszeren belül funkcionáló adminisztrátor

A törvény: 69. § (1) A köznevelési intézmény vezetője

- felel az intézmény szakszerű és törvényes működéséért, gazdálkodásért, a fenntartó által rendelkezésére bocsátott eszközök tőle elvárható gondossággal való kezeléséért,
- önálló költségvetéssel nem rendelkező intézmény vezetője kivételével gyakorolja a munkáltatói jogokat a köznevelési intézményben foglalkoztatottak felett,
- dönt az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyet jogszabály, kollektív szerződés, közalkalmazotti szabályzat nem utal más hatáskörébe,
- felelős az intézményi szabályzatok elkészítéséért, jóváhagyja az intézmény pedagógiai programját, képviseli az intézményt.

A nevelési-oktatási intézmény vezetője felel

- a pedagógiai munkáért, a nevelőtestület vezetéséért,
- a nevelőtestület jogkörébe tartozó döntések előkészítéséért, végrehajtásuk szakszerű megszervezéséért és ellenőrzéséért,
- önálló költségvetéssel rendelkező intézmény esetében a működéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosításáért,
- a nemzeti és iskolai ünnepek munkarendhez igazodó, méltó megszervezéséért,
- a gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok megszervezéséért és ellátásáért,

A törvény: 69. § (1) A köznevelési intézmény vezetője

- a nevelő és oktató munka egészséges és biztonságos feltételeinek megteremtéséért,
 - az iskolaszékkel, a munkavállalói érdek-képviselői szervekkel és a diákönkormányzatokkal, szülői szervezetekkel való megfelelő együttműködésért,
 - tanuló- és gyermekbaleset megelőzéséért, a gyermekek, tanulók rendszeres egészségügyi vizsgálatának megszervezéséért,
 - a pedagógus etika normáinak betartásáért és betartatásáért
 - a pedagógiai munkáért való felelőssége körében szakmai ellenőrzést indíthat az intézményben végzett nevelő és oktató munka, egyes alkalmazott munkája színvonalának külső szakértővel történő értékelése céljából.
-
- A nevelési-oktatási intézményvezető munkáját a nevelőtestület és a szülők közössége a vezetői megbízásának második és negyedik évében személyazonosításra alkalmatlan kérdőíves felmérés alapján értékeli. Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés az intézményvezető munkájának ellenőrzése és értékelése során a kérdőíves felmérés eredményét is figyelembe veszi.

Munkaköri leírás minta: intézményvezető

Feladat és felelősségi kör

- az intézmény szakmai feladatainak minél magasabb színvonalú szervezésére, irányítására fókuszál, a fenntartó irányítása alapján vezeti az intézményt, felelős a nevelési-oktatási feladatok ellátásáért.
- szervezi és ellenőrzi az intézmény feladatainak végrehajtását, biztosítja a szakmai követelmények érvényesülését;
- döntésre előkészít az intézmény működésével, feladatellátásával kapcsolatos minden olyan ügyet, amelyet jogszabály nem utal más szerv vagy személy hatáskörébe;
- előkészíti a nevelőtestület feladatkörébe tartozó döntéseket és az intézmény közalkalmazottaival kapcsolatos munkáltatói iratokat;
- jóváhagyja az intézmény alapidokumentumait: a pedagógiai programot, a helyi tantervet, előkészíti a szervezeti és működési szabályzatot, a házirendet;
- kezdeményezi a munkavégzés személyi és tárgyi feltételei biztosításához szükséges intézkedések megtételét;
- gyakorolja a ráruházott munkáltatói, valamint az utasítási és ellenőrzési jogot az intézmény közalkalmazottjai felett;
- tájékoztatást ad a fenntartónak az intézmény tevékenységéről;
- teljesíti a KLIK illetékes tankerületi igazgatója által kért adatszolgáltatást;
- szakmai értekezletet hív össze az intézmény működésével kapcsolatos feladatok megoldásához szükséges szakmai vélemények, javaslatok megismerése, az operatív feladatok irányítása céljából.

Munkaköri leírás minta: intézményvezető

Kiadmányozási jogkör

- a jogviszony létesítése, a jogviszony megszüntetése kivételével, az intézmény közalkalmazottaival kapcsolatos munkáltatói intézkedések iratait;
- a tankerületi igazgatóval történt előzetes egyeztetést követően, az intézményben helyettesítés céljából, határozott időre történő jogviszony létesítésére irányuló munkáltatói intézkedést;
- a KLIK kötelezettségvállalás, ellenjegyzés, teljesítésigazolás, utalványozás eljárásrendjéről szóló szabályzata szerint az intézmény jogi személyiségéhez kapcsolódó kötelezettségvállalásokat;
- az intézmény napi működéséhez kapcsolódó döntéseket, tájékoztatókat, megkereséseket,
- az intézmény szakmai feladatai ellátásához kapcsolódó azon döntéseket, amelyek kiadmányozási jogát az elnök vagy a KLIK központi szervezeti egysége, illetve a tankerületi igazgató számára nem tartotta fenn;
- közbenső intézkedéseket;
- a rendszeres statisztikai jelentéseket, érdemi döntést nem igénylő továbbítandó iratokat, a központi, illetve területi szerv által kért adatszolgáltatásokat.

Az intézményvezető és az emberi erőforrás menedzsment

- Munkatársak menedzselése

- A siker kulcsa az együttműködés
- A delegálás lehetősége az alkalmasság
- Tudásmenedzsment: képzett munkatársak önfejlesztő hatása

- A vezető

- Részt vesz a kiválasztásban
- Dönt a képzési tervről
- Munkaköri leírás, pályatükör, munkaköri analízis
- Csapatépítés és hatékonyságnövelés
- Hosszú távon biztosítja a működés személyi feltételeit

Az intézményvezető

▪ Az igazgató személyisége:

- Kiegyensúlyozott
- Kezdeményező
- Jó kommunikátor
- Közösségalkotó
- Önbizalom
- Érzelmek fegyelmezése

▪ Az igazgató szakmai felkészültsége:

- Átfogó pedagógiai kultúra
- Vezetéstudományi tájékozottság
- Gyakorlat
- Igazgatási ismeretek
- Pályázati ismeretek

▪ Az igazgató a vezetésben:

- Nincs kollektív vezetés
- Vezető pedagógiai szerep
- Személyzeti vezető

A vezetői hatalom

- A működtetés alapja a hatalom
- A vezetői hatalom forrásai:
 - Pozícióból eredő hatalom (pályázat, kinevezés)
 - Az erőforrás birtoklásából eredő hatalom (a pozícióból ered)
 - Személyiségből eredő hatalom (autonómia, értékrend, empátia)
 - Tudásból eredő hatalom (szakmai megítélés, többlettudás, pedagógiai felkészültség)
 - Befolyásból eredő hatalom (személyiség és tantestület, tekintély)

Vezetői funkciók

- Tervezés (mit és hogyan)
- Szervezés (belső és külső)
- Ellenőrzés (tényszerű és objektív)
- Értékelés (miről szól, kinek készül, mi a célja)
- Döntés (felelősségteljes és nyilvános)

Az intézményi munka tervezése

▪ Miért?

- A szervezet jól működjön
- Önmaga határozza meg jövőképtét
- Csökkenti a környezeti bizonytalanságot
- Felkészít válsághelyzetekre
- Mindenki számára helyet és feladatot ad
- Meghatározza az elérendő teljesítményt

▪ Hogyan?

- Küldetés, jövőkép
- Célok
- Tervek

Az intézményi munka tervezése

- Tartalom és forma egysége
- Távlati (pedagógiai program) és szakaszos
- Logikus (szakaszos tervezés) és konkrét

Az intézményi munka tervezése

- Az együttműködés kényszere
 - Nevelőtestület
 - Szülők
 - Gyerekek
 - Fenntartó
 - Irányító
 - Tulajdonos

Az intézményi munka tervezése

- Koordináció a szervezeti egységek között
 - Diákönkormányzatok
 - Szülői munkaközösség
 - Gyakorlati képzőhelyek
 - Diákotthon
 - Könyvtárak és közművelődési intézmények

Az intézményi munka szervezése

▪ Pedagógiai (belső, tartalmi) :

- oktató-nevelő munkát tartalmilag befolyásoló tényezőkre terjed ki.
- egyre korszerűbb módszerekkel nyújtson ismereteket,
- épít az iskola belső autonómiájára, helyi tantervek, programok választási lehetőségére
- nevelési folyamat egységének kialakítása,
- tanórai és tanórán kívüli követelmények.

▪ Operatív (külső):

- a megtervezett folyamatok tárgyi, dologi, személyi feltételeinek megteremtése.
- Pl. iskola munkarendje, osztályok helye, óráközi szünetek, beiratkozás, tanévkezdés, tanítási szünetek

A tanév rendjéhez igazodó szervezési feladatok

▪ Tanévkezdés:

- Alakuló értekezlet
- Javítóvizsgák
- Pótbeírások
- A beiratkozó évfolyam fogadása
- Adminisztratív teendők
- A tanév szervezeti rendje
- Napi időbeosztás

▪ Tanévzárás

- A tanulmányi munka lezárása
- A záróvizsgák szervezése
- Tantárgyfelosztás
- Záró értekezlet
- Adatszolgáltatások
- Tennivalók nyárra
- Vagyonbiztonság
- Ügyelet

Tanórán kívüli szervezési feladatok

- Szakkörök, tanfolyamok, stb.
- Tanulmányi mozgalmak
- Iskolai ünnepélyek
- Kirándulások
- Közművelődési formák

Döntések a vezetői folyamatban

- Döntés:

- a vezetés alapvető része, a vezetői munka leglényegesebb tartalmi eleme
- jövő orientált

- Hatása:

- a munkahely légkör
- az emberi kapcsolatok kiegyensúlyozottsága
- a tevékenység ritmusa
- a tevékenység minősége

Döntési típusok

- Programozott *döntések*: rutinszerű, ismétlődő döntések
- Programozatlan *döntések*: újszerű, egyszeri, ritkán előforduló problémák
(felkészültség, a helyzet-és személyiség-ismeret, a felelősségvállalás)
- Operatív *döntés*: pedagógiai jellegű döntések
- Stratégiai *döntés*: nehezebb jellegű döntés egy vezető számára (lehet-e egyedül?)

Döntési típusok

- Vezetői szándék szerint:
 - Explicit (nyilvánvaló)
 - Implicit (rejtett)
- A döntések időtávja szerint:
 - Rövid-, közép, hosszú távú
- A döntések módja szerint:
 - Egyéni
 - Csoportos

A döntéshozatal csapdái

- A döntés jelentőségének túlértékelés (fontosság)
- Krízis, nyomás hatása
- Konzultáció elmulasztása
- Félelem a döntéshozataltól
- A hiba nem beismerése
- Az első információ túlértékelése
- Fennálló állapothoz való ragaszkodás
- Túlzott önbizalom

Döntések a vezetői folyamatban

A döntés jellemzői:

- megfontoltság
- gyorsaság
- következetesség
- felelősségteljes
- nyilvános
- minden döntésnek kockázata van, ezt a vezető vállalja

A döntés formái:

- állásfoglalás
- intézkedés
- utasítás
- szabályozás

Döntési módszerek



Brainstorming (csoportos ötletbörze)

▪ Lépései:

1. A probléma felvetése, az elérendő cél meghatározása.

2. A moderátor (csoportvezető) megbízása. (jó ismerője a szakmai problémának, jó kapcsolatteremtő)

3. A csoport tagjainak kijelölése és felkérése a csoportmunkára. (minden érintett szakterületről, de lehetnek külső tagok is)

4. A csoport tagjainak előzetes írásbeli tájékoztatása. (a probléma ismertetése, rendelkezésre álló dokumentációk, segédanyagok)

5. A csoportmunka szabályainak ismertetése.

- kritika megtiltása,
- egyszerre egy javaslat felvetése,
- mások javaslatai továbbfejleszthetők,
- tilos vitát folytatni,

6. A brainstorming lefolytatása:

- a moderátor a táblára felírja a problémát,
- a résztvevők nem kerülnek bemutatásra
- sorban felszólítja a résztvevőket
- a moderátor sorban felírja a táblára az ötleteket,
- az ötletfelvetés addig tart, amíg vannak újabb ötletek.

Döntések az intézményvezetői folyamatban

- iskola pedagógiai programjára vonatkozó döntések
- az igazgató vezetési koncepciójának kimunkálása, megismertetése
- a vezetés struktúrájára vonatkozó döntések
- információs rendszer kialakítását szolgáló döntések
- testületi kulcspozíciók betöltésére vonatkozó vezetői döntések (ig h, mk vez, of...)
- testületi felelős tisztségek
- pedagógus-továbbképzés igazgatói irányítása
- pedagógiai tevékenységekre irányuló döntések (munkatervi feladatok)
- szervezeti jellegű döntések (fakultáció, egész napos nevelés...)
- személyi döntések
- iskolai szervezet életét formáló döntések (önk, versenyek, táborozás, kirándulások,...)
- dologi-tárgyi feltételek

Motivációelmélet

- Motiváció: az egyén olyan belső tudati állapota, amelynek hatására hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre.
- A motiváció megismerésének célja:
 - Megérteni az egyén magatartásának okait
 - Előre tudni a döntések következményeit
 - Irányítani az egyének viselkedését

Motivációelmélet

- Rókusfalvy:

- Munkamotiváció: anyagi és erkölcsi indítékok
- Pályamotiváció: a helytállás ösztönzése, pályaválasztás, pályaszeretet
- Teljesítménymotiváció: siker vagy kudarc lehetősége

- Motiváció 3.0:

Vezető és vezetett

Vezető	Szempont
Autokrata	Csak az eredmény
Narcisztikus	Csak önmaga
Paternalista	Törődés, atyáskodás
Harmonizáló	Egyeztetés, dialógus
Együttműködő	Kooperáció
Technokrata	Szaktudás
Vezetésorientált	Koordinálás

Vezetett	Szempont
Munkacentrikus	Csak az eredmény
Lázadó	Önmaga
Alázatos	Behódolás
Együttműködő	Egyeztetés
Engedékeny	Elfogadás
Független	Hozzáértés
Partneri	Beilleszkedés

Vezetési irányzatok

Hagyományos vezető:

- Rövid távú nyereségért jó viszony feláldozása
- Hatalomgyakorlás: felülről lefelé
- Változások elutasítása
- Hatékonyság: „a munkát jól kell végezni”
- Formális érintkezés
- Zárkózott, bíráló
- A jelenlegi célok hangsúlyozása
- A nyomásgyakorlókra hallgat

Átalakító vezető

- Hosszú távú nyereség és kapcsolat
- Befolyás =hatásgyakorlás
- Újítások kezdeményezése
- Hatékonyság: megfelelő munka
- Kapcsolat minden szinten
- Odafigyelő, támogató
- Elismerések
- Jövőkép
- Mindenkire figyel

Az „átalakító” intézményvezető

- Jellemzők:

- Hosszú táv: nevelési cél. Partneri igény
- Kedvező hatás: vezető és pedagógus
- Újítások: igények és célok
- Megfelelő ember: tehetséggondozás, rotáció
- Elérhető
- Támogató
- Erősségek keresése
- Jövőkép: PR-HR

Vezetési irányzatok

- Karizmatikus vezetés:

- Kivételes hatalombirtoklás
- Dominancia, befolyásolási igény, önbizalom, erős értékek
- Példaadás, késztetés
- Követőkre hatásgyakorlás: megnövekedett önbizalom

- Jövőkép alapú vezetés:

- Tudatos tervezés
- Szervezeti célok
- Véletlen körülmények tagadása

Vezetés az intézményben

Nincs kollektív vezetés:

- Kinevezési körülmények
- Törvény szövege: felelősségvállalás
- Helyettesítők
- Munkamegosztás

Véleményformálás:

- Nevelőtestület
- Szakszervezet
- Közalkalmazotti tanács
- Diákönkormányzat
- Szülők

Demokratizmus

- Törvényi kötelezettség
- Nem lehet permanens vita
- Vezetni a munkatársakkal együtt
- Testületi döntések, vezetői döntések

A pedagógiai vezetés

- Alkotó pedagógiai légkör
- Nevelési elvek
- Tanórai és tanórán kívüli munka egysége
- Társadalmi változások figyelése: család és iskola kapcsolata
- Jogorvoslat
- Minőségbiztosítás

Humánmenedzsment

- Helyettesek választása
- Egyes munkáltatói jogkörök gyakorlása
- Egyéni problémák kezelése
- Jutalmazás, minősítés

Szervezetfejlesztés

- Szervezet-fejlesztés:

- szükségletekre,
- meglévő és az új források adottságaira reflektáló stratégia,
- szerkezet-és program-átalakítás
- működés-gazdagítást

- A szervezet-fejlesztés szándékai:

- tanítás-és tanulásszervezés gazdagítása (oktatási formák, módszerek, eljárások, eszközök)
- az intézményi élet megszervezésére, ésszerűsítésére (szabadidő tevékenységek, társas kapcsolatok gazdagítása,...)
- az intézményi nevelés társadalmasítására vonatkozó fejlesztések (szülői társadalom, más partneri körök)

Az intézményvezetés fejlesztése

- Új elvárások:

- elszámoltathatóság,
- eredményesség,
- oktatási reformok,
- inklúzió,
- a tanulás középpontba állítása
- A tanulás eredményének középpontba állítása (EKKR)

- Következmények:

- növekvő adminisztratív tervek
- új feladatok: szervezet, klíma, tanulási környezet
- intelligens környezet kialakítása: egyedi módon reagál

Az intézményvezetés és a tanulás eredményessége

Tanulás támogató, szervezeti kultúra:

- a szervezeti intelligenciáját és a szervezetben dolgozók tudását folyamatosan jobbító szervezeti tanulás
- a vezetés létrehozza, fenntartja és folyamatosan erősíti a szervezeti jellemzőket és folyamatokat, amelyek
- a pedagógusok és a tanulók munkáján keresztül – befolyásolják a tanulás eredményeit.

Feladatok

- A vezetők fejlesztése
- Multiplikátor hatások
- Oktatáspolitikai célokkal való azonosulás

Kutatások az intézményről, mint szervezetről

1. táblázat • A minta településméret szerinti megoszlása

Településméret	N
Budapest	140
Megyei jogú város/megyeszékhely	213
10 000-nél több lakos	196
5000–9999 lakos	59
1000–4999 lakos	305
1000-nél kevesebb lakos	154
Összesen	1067

2. táblázat • A minta képzési forma szerinti megoszlása

Képzési forma	N
Érettségi+szakképzés	176
Érettségi	15
Szakképzés	8
Alapfok+érettségi+szakképzés	25
Alapfok+érettségi	66
Alapfok+szakképzés	15
Alapfok	762
Összesen	1067

3. táblázat • Alkalmazkodás, változáshoz való viszony (%)

Kérem, mondja meg, hogy az Önök iskolájában az elmúlt 3-4 év során milyenfajta innovációk történtek (1 = Volt ilyen; 2 = Nem volt, de várható; 3 = Nem volt, nem várható)! Rögzíti-e az Önök pedagógiai programja ezeket a változásokat (4 = Rögzíti; 5 = Nem rögzíti)?

Változás	1	2	3	4	5
1. Iskolaszervezetet érintő	26,3	5,9	67,8	47,4	52,6
2. Az iskolai szervezetet és vezetést érintő	33,2	8,1	58,7	47,0	53,0
3. Az iskola képzési profilját érintő	26,7	5,6	67,7	47,2	52,8
4. Az iskola szakképzési profilját érintő	15,5	4,7	79,8	30,8	69,2
5. Az értékelést-osztályozást érintő	29,1	6,5	64,4	52,7	47,3
6. Az iskola pedagógiai programját érintő	75,2	4,1	20,7	86,2	13,8
7. Az iskola tantervét érintő	78,0	4,2	17,8	87,6	12,4
8. Egy tantárgy teljes pedagógiai programját érintő	50,5	5,2	44,3	67,1	32,9
9. A tankönyvet/tankönyveket érintő	67,7	6,1	26,2	71,9	28,1
10. Taneszközöket érintő	63,0	8,6	28,4	71,7	28,3
11. Oktatási módszereket érintő	50,0	9,6	40,3	63,3	36,7
12. Nevelési módszereket érintő	50,5	9,8	39,7	65,8	34,2
13. Az iskola minőségfejlesztési programját érintő	61,2	23,2	15,6	83,2	16,8
14. Egyéb 1., éspedig...	8,3	4,0	87,7	16,6	83,4
15. Egyéb 2., éspedig...	3,6	3,6	92,8	10,0	90,0

4. táblázat • Feladatmegosztás

Az Önök iskolájában kik és milyen arányban vettek részt a nevelési program elkészítésében? A közreműködők milyen volumenű feladatokat végeztek? Értékelje 1-től 5-ig a részvétel intenzitását! 1 = kis részfeladatot végzett; 5 = nagy munkát végzett, 1 = kevésbé jelentős feladatot, 5 = meghatározó jelentőségű munkát végzett.

Közreműködők	A közreműködők aránya (%)	A munka volumene (átlag, %)	A munka jelentősége (átlag, %)
1. Igazgató	52,7	4,6	4,8
2. Igazgatóhelyettes(ek)	40,6	4,4	4,5
3. Tagozatvezetők	19,8	3,9	4,2
4. Munkaközösség-vezetők	34,6	4,0	4,2
5. Beosztott pedagógusok	33,8	3,6	3,9
6. Más személy, éspedig...	8,4	3,4	3,7

5. táblázat • A döntéshozatal módja

A tantestület hogyan fogadta el a nevelési programot és a módosított helyi tantervet?

Vélemény	%
Egyhangúan	92,5
Kialakultak kisebbségi álláspontok	5,3
Nem volt szavazás	1,1
Egyéb módon, éspedig ...	1,1

6. táblázat • Az egy pedagógusra jutó tanulók száma

	Óvoda	Alapfok	Alsó középfok	Felső középfok	Középfok összesen
Magyarország	11,8	10,9	10,9	10,3	10,6
OECD-átlag	15,4	18,0	15,2	14,1	14,6

Forrás: Education at a Glance 2001. OECD, 2001

7. táblázat • Tanítási órák száma egy tanévben

	Alapfok	Alsó középfok	Felső középfok (általános)	Felső középfok (szakképzés)
Magyarország	583	555	555	555
OECD-átlag	801	716	662	692

Forrás: Education at a Glance 2001. OECD, 2001

8. táblázat • A pedagógiai hatékonyság növelése

Ha Ön mint igazgató pusztán az iskola pedagógiai hatékonyságának növelését venné figyelembe, és eltekinthetne más szempontoktól (pl. a törvényi előírásoktól, a költségvetési lehetőségektől és az emberességi szempontoktól), indokolt lenne-e az alábbi lépések valamelyike, ha igen, akkor ez hány főt érintene?

	Igen (%)	Nem (%)	Nem tudja (%)	Minoségi csere (fo, átlag)	Létszámcsökkentés (fo, átlag)	Új munkaerő alkalmazása (fo, átlag)
Pedagógus	70,0	18,3	11,7	4,2	1,1	2,6
Pedagógiai munkát segítő	56,6	30,0	13,4	1,3	0,8	1,9
Egyéb iskolai dolgozó	47,2	38,2	14,6	2,0	0,9	1,8

9. táblázat • Az iskolák eredményessége

Összességében az alábbi szempontok alapján hogyan értékelné saját iskoláját? Értékeljen ötfokú skálán! Az 1 jelentse, hogy igen gyenge, az 5, hogy nagyon jó.

	Értékelés (%)					Átlag
	1	2	3	4	5	
1. Év végi tanulmányi eredmények	0,2	2,4	52,1	39,7	5,7	3,5
2. Továbbtanulási arányok	0,1	4,5	14,7	38,1	42,7	4,2
3. Fegyelmezett munka	0,2	2,2	38,5	50,7	8,4	3,7
4. Jó tanulmányi versenyeredmények	2,4	10,0	35,1	36,2	16,3	3,6
5. A tanulók tudásszintje meg határozott tárgyakból	0,5	2,6	47,8	42,4	6,8	3,5
6. A tanulók későbbi helytállása	0,3	0,8	17,4	62,8	18,7	4,0
7. A szülők elégedettsége	0,1	0,7	20,4	68,4	10,4	3,9
8. A fenntartó elégedettsége	0,2	0,9	14,8	60,9	23,2	4,1
9. Alacsony lemorzsolódás	13,2	0,6	16,6	29,2	30,3	3,5
10. Az iskola jó híre, keresettsége	1,0	2,3	19,7	50,5	26,5	4,0

9. táblázat • Az egyes problémátípusok mekkora gondot jelentenek az iskolák életében, az igazgatók véleménye alapján (átlagosztályzatok ötfokú skálán)

Problématípus	A probléma nagysága*
A tanárok szaktárgyi felkészültsége	1,22
A továbbképzési kínálat	1,25
A tanárok módszertani felkészültsége	1,49
A tankönyvkínálat	1,50
A különböző tantárgyak tanításának összehangolatlansága	1,59
A tanulók hiányzása	1,91
A továbbképzésen lévő pedagógusok helyettesítése	1,98
<i>A tanárok lelki-szellemi kondíciója</i>	2,04
A tanárok iskolán kívüli elfoglaltságai	2,14
A tanulók iskolai magatartása	2,32
A taneszközök megléte illetve hiánya	2,46
A tanulók szorgalma	2,90
<i>A tanári munka ösztönzésének lehetősége</i>	3,53

* Az értéke 0 és 5 között változhat, 0=nem probléma; 5=nagy probléma.

10. táblázat • Az igazgatók véleménye a tantestület légköréről (átlagosztályzatok ötfokú skálán)

A tantestület légköre	A minta átlaga
Feszült (1) – oldott, jó hangulatú (5)	3,99 (N=1165)
A kezdeményezőkészség csekély (1) – ösztönző (5)	3,74 (N=1164)
Merev, kevésbé innovatív (1) – haladó szellemű (5)	3,90 (N=1164)
Kicsinyes, irigykedő – nagyvonalú (5)	3,69 (N=1158)

11. táblázat • A tantestület légkörének összefüggése a tanári kar átlagos életkorának tendenciájával, az igazgatói vélemények alapján (átlagosztályzatok ötfokú skálán)

A tanári kar átlagos életkora	Feszült (1) – oldott (5)	Merev, kevésbé innovatív (1) – haladó szellemű (5)
Növekvő	3,88	3,82
Csökkenő	4,08	3,95
Nem változik	4,02	3,93

13. táblázat • A tanárok lelki-szellemi kondíciójának összefüggése a településtípussal és a fenntartóval (átlagosztályzatok ötfokú skálán)

	N	A probléma nagysága*
Településtípus		
Budapest	154	2,45
Megyei jogú város és/vagy megyeszékhely	215	2,22
Egyéb település	817	1,91
Fenntartó		
Települési önkormányzat	1025	2,07
Egyéb állami	72	2,18
Nem állami	89	1,53

* Az értéke 0 és 5 között változhat, 0=nem probléma; 5=nagy probléma.

1. tábla - A jó igazgató legfontosabb öt tulajdonsága százalékban

	összesen	8évf. ált. iskola	4-6évf. ált. iskola	9-11évf. iskola	12évf. iskola
1. Együttműködési készség	81	84	91	77	82
2. Gyermekszeretet	62	65	61	62	70
3. Menedzseri képességek	62	61	48	69	65
4. Vezetői szakismeretek	61	64	58	69	71
5. Határozottság	56	57	49	83	35
6. Szilárd értékrend	45	44	45	31	59
7. Kiemelkedő szaktudás	43	43	49	31	35
8. Tűrőképesség	38	37	34	30	47
9. Saját pedagógiai koncepció	34	36	31	37	53
10. Önismeret	33	31	40	33	29
11. Közmegbecsülés	30	30	42	15	29
12. Érdekérvényesítési készség	29	29	31	35	29
13. Humorérzék	25	23	26	18	41
14. Tekintély	24	23	26	15	18
15. Jó fellépés	22	21	22	19	18
16. Megfelelő összeköttetések	21	20	20	22	19
	4-6-8 évf. gimnázium	gimn+szakközépiskola	szakközépisk+szakm. képző	szakmunkásképző	

8. tábla - Beszélgetési témák a tantestületekben, 1-től 5-ig terjedő gyakorisági átlagokban

	összesen	8 évf. ált. iskola	4-6 évf. ált. iskola	9-11 évf. iskola	12 évf. iskola
1. Tanulmányi előmenetel	4,57	4,62	4,65	4,57	4,65
2. Az iskola jövője	4,23	4,20	4,56	4,43	3,47
3. Megélhetési kérdések	4,08	4,08	3,87	4,33	4,06
4. A magatartás romlása	4,03	4,12	3,81	4,10	3,82
5. Az iskola pénzügyei	4,05	4,04	3,99	4,23	3,65
6. Pedagógiai programok	3,86	4,02	3,83	4,07	3,71
7. Kapcsolatok az iskolafenntartóval	3,60	3,64	3,95	3,72	3,18
8. Tankönyvek	3,63	3,67	3,80	3,67	3,53
9. Munkahelyi körülmények	3,56	3,55	3,78	3,67	3,18
10. Taneszközellátás	3,53	3,57	3,72	3,66	3,41
11. Szakmai ellenőrzések	3,32	3,38	3,31	3,47	3,18
12. A vezetés problémái	2,92	2,89	3,0	3,14	2,87
13. Személyes ügyek	2,95	2,97	3,11	3,20	3,24

Az igazgatók problémái (ötfokú skálán)

A vezetői munka elemei, körülmények	Általános iskolai igazgatók	Közép-iskolai igazgató
A pedagógusok szakmai munkájának ellenőrzése.	2,56	2,79
A pedagógusok nevelési elveivel kapcsolatos problémák.	2,55	2,71
Az osztálytermi folyamatok figyelése.	2,53	2,82
Megfelelő információ szerzése más iskolák gyakorlatáról.	2,41	2,52
A tanárokkal új elgondolások elfogadtatása.	2,58	2,90
Pályakezdők segítése.	1,90	2,12
A nem hatékony tanárok segítése.	2,87	3,21
A tanárok rendszeres formális értékelése.	2,72	2,96
A diákok fegyelmezése.	2,71	2,74
Az iskola technikai adottságainak (felszereltség, terem) a korszerű oktatásszervezési formákkal való összehangolása.	3,13	3,16
Az iskola átszervezésével (összevonással) kapcsolatos teendők.	2,46	2,12
Az iskola megszüntetésével kapcsolatos veszélyek kivédése.	2,17	1,99

Az iskolai célok rangsora az igazgatók szerint

	Cél	Rangsor átlaga
1.	Szilárd értékrendet közvetítsen az iskola.	2,9
2.	Segítsük a gyerekek képességeinek kibontakoztatását.	3,0
3.	Jó légkörű legyen az iskola!	3,89
4.	Az iskola segítse a hátrányos helyzetű tanulók társadalmi beilleszkedését!	5,3
5.	A továbbtanulási eredmények minél jobbak legyenek!	5,59
6.	A kompetenciaméréseken növekedjenek a tanulói teljesítmények!	6,49
7.	A beiskolázási létszámot tudjuk biztosítani!	6,55
8.	A fenntartó legyen minél jobb véleménynyel az iskoláról!	7,98
9.	Több pénzt szerezzen az iskola!	8,33

ISKER-kutatás (Nagy, 2005)

Vezetés: csoportépítés

Csoport:= két vagy több egyén, akik

- interakcióban vannak egymással,
- kölcsönösen függnék egymástól,
- önmagukat, és mások őket a csoporthoz tartozónak definiálják,
- osztoznak a normaalakításban és részt vesznek az egymásba kapcsolódó szereprendszerben,
- befolyásolják egymást,
- a csoportot jutalmazónak találják,
- és közös célt próbálnak elérni.

Vezetés: a hatékony csoport

- A csoportcélok mindenki számára világosan megfogalmazottak és tisztázottak.
- A tagok nyitottak egymás felé.
- A részvétel és a vezetés elosztott a tagok között (lehetőség)
- A csoportdöntési folyamat rugalmasan illeszkedik a helyzet megkövetelte szükségletekhez.
- Az egyéni befolyás mértékét az egyéni képességek, a gyakorlottság határozza meg.
- A csoport tagjai bátran felvállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat
- Magas a csoport kohéziója
- A csoport problémamegoldó képessége magas szintű.
- A csoporttagok együtt értékelik ki a csoport hatékonyságát

Csoportkérdőív

Minden egyes résznél összesen 10 pontot adjon aszerint, hogy melyik mondat írja le legtalálósabban az Ön viselkedését. A pontokat bármilyen arányban eloszthatja: akár az összes válasz mellé írhat pontokat, de közülük egyre is adhat tíz pontot. A pontszámokat írja be a kérdőív végén lévő táblázatba.

I. Azzal veszem ki részem a csapatmunkában, hogy

- a) gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.
- b) szinte bárkivel együtt tudok dolgozni.
- c) sosem fogok ki az ötletekből.
- d) kihozom a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.
- e) mindent végigcsinálok, amit elkezdtem.
- f) ha a várható végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni.
- g) ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni, mely lépések lennének célravezetők.
- h) előítélet és elfogultság nélkül teszek alternatív javaslatokat, amelyeket indokolni is tudok.

Csoportkérdőív

II. A csapatmunkában talán hátrányos, hogy

- a) kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva.
- b) túlságosan támogatom azokat a javaslatokat, amelyeknek a csoport nem szentel kellő figyelmet.
- c) ha új ötletekkel lehet előhozakodni, többet beszélek a kelleténél.
- d) túlságosan tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjek a közös célokért.
- e) erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk.
- f) nem tudok vezéregyéniség módjára viselkedni, aminek talán az az oka, hogy túlságosan is figyelembe veszem a többiek véleményét.
- g) ha valami új jut eszembe, hosszan elmerengek rajta, és elmulasztom, ami közben történik.
- h) munkatársaim szerint túl sokat aggódok feleslegesen a részletek és a várható nehézségek miatt.

Csoportkérdőív

III. Ha másokkal közös projekten dolgozom,

- a) anélkül tudom befolyásolni őket, hogy ezt nyomasztónak éreznék.
- b) állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövessünk el, vagy kihagyjunk valamit.
- c) cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük, és nem teszünk lépéseket célunk megvalósítására.
- d) lehet számítani rá, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni.
- e) ha a csapat érdeke megkívánja, mindig támogatom az értelmes javaslatokat.
- f) érdekelnek a legújabb ötletek és fejlemények.
- g) megfontolt ítéleteket hozok, és ezt a többiek is értékelik.
- h) a munkaszervezésben lehet rám számítani.

Csoportkérdőív

IV. A csapatmunkához való viszonyomat az jellemzi, hogy

- úgy érzem, lehetőséget jelent számomra, hogy a munkatársaimat jobban megismerjem.
- akkor is hangot adok ellenvéleményemnek, ha kisebbségben maradok.
- általában meg tudom cáfolni a téves nézeteket.
- tudom, hogyan kell hozzáfogni egy terv gyakorlati megvalósításához.
- kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat és a járatlan utat keresem.
- a közös munka során mindig a tökéletesre törekszem.
- hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat.
- minden vélemény érdekel, de ha dönteni kell, nem sokáig habozom.

Csoportkérdőív

V. Azért lelem örömet a munkában, mert

- a) szeretek különféle helyzeteket elemezni és választási lehetőségeket mérlegelni.
- b) érdekel a problémák gyakorlati megoldása.
- c) szeretem érezni, hogy részem van a csoporton belüli jó munkakapcsolatok kialakításában.
- d) nagymértékben tudom befolyásolni, hogy milyen döntés születik.
- e) érdekes emberekkel találkozhatok.
- f) meg tudom győzni az embereket arról, mit kell tenni.
- g) elememben vagyok, ha egy feladatra összpontosíthatok.
- h) szeretem használni a képzelőerőmet.

Csoportkérdőív

VI. Ha hirtelen nehéz feladatot kapok, melyet ismeretlen emberekkel rövid idő alatt kell megoldani,

- a) visszavonulok és elgondolkodom a megoldáson, mielőtt munkához látnék.
- b) megpróbálok együtt dolgozni azzal a személlyel, aki a leginkább konstruktív módon viszonyul a feladathoz - bármilyen személyiség is legyen.
- c) megpróbálom felosztani a feladatot és megállapítani, hogy ki melyik részét tudná elvégezni.
- d) biztosan nem kerülök időzavarba, hiszen szeretem mihamarabb megoldani a feladatokat.
- e) nem veszítem el a nyugalمامat, hanem higgadtan mérlegelem a teendőket.
- f) akkor sem veszítem szem elől a célt, bármilyen nyomás nehezedik rám.
- g) kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom, hogy nem sikerül előrelépünk.
- h) elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra készítsek, és valahogy elkezdjük a közös munkát.

Csoportkérdőív

VII. A közös munka során felmerülhet az a probléma, hogy

- a) türelmetlennek mutakozom azzal szemben, aki gátolja az előrelépést.
- b) kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.
- c) feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent rendesen elvégeztünk.
- d) könnyen elunom magam. Mert csak egy-két olyan ember van, akinek a jelenléte ösztönzőleg hat rám.
- e) nehezen kezdem el a munkát, ha még nem tettük világossá a célokat.
- f) nehezen tudom elmagyarázni bonyolult gondolataimat.
- g) olyasmit követelek másoktól, amit magam nem tudnék teljesíteni.
- h) ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a saját véleményemhez

Értékelés

A Csapattag típus kérdőív ponttáblázata

Mondat- kezdet	a	b	c	d	e	f	g	h
I.								
II.								
III.								
IV.								
V.								
VI.								
VII.								

Értékelés

A Csapattagtípus Kérdőív elemző táblázata

Mondat- kezdet	VA	EL	SE	PA	FO	HE	CS	ME
I.	g	d	f	c	a	h	B	e
II.	a	b	e	g	c	d	F	h
III.	h	a	c	d	f	g	E	b
IV.	d	h	b	e	g	c	A	f
V.	b	f	d	h	e	a	C	g
VI.	f	c	g	a	h	e	B	d
VII.	e	g	a	f	d	b	H	c
Össze- n								

Értékelés

Tipus	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Elnézhető hibái
<u>Vállalatépítő(VA)</u>	<u>konzervatív</u> , kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
<i>Elnök (EL)</i>	nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik	képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	átlagosan kreatív és intelligens
<i>Serkentő (SE)</i>	ideges, <u>aktív</u> , dinamikus	küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen	ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
<i>Palánta (Otletgyártó) (PA)</i>	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal

Értékelés

<i>Forrásfeltáró (FO)</i>	extravertált, törekvő, érelklődő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értelstlt, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti az érelklődését
<i>Helyzetértékelő (HE)</i>	megfontolt, érelmek nélkül józanul ítel	jó ítelőképeséggel rendelkezik, előrelátó. Gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem <u>inspirál</u>
<i>Csapatjátékos (CS)</i>	társas hajlamú, jóindulatú, érelkeny	jól <u>reagál</u> különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	a kritikus pillanatokban határozatlan
<i>Megvalósító (ME)</i>	<u>precíz</u> , rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”

Vezetés: kommunikáció

- A kommunikáció funkciói:

- Érzelmi funkció
- Motivációs funkció
- Információs funkció
- Ellenőrzési funkció

- Tárgyalás

- Értekezlet

Vezetés: kommunikáció

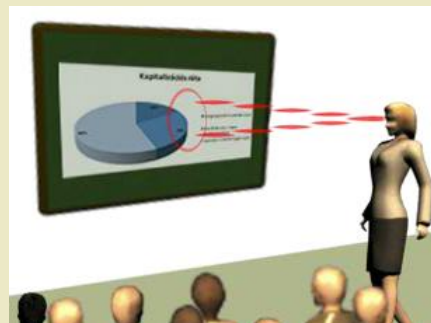
- Mutasd be önmagad egy rövid írásban
- Milyen módon reagálsz a nyilvános beszédet igénylő helyzetekre?
- Milyennek tartod a kommunikációs készségeidet?

Kommunikációs lépcsősor

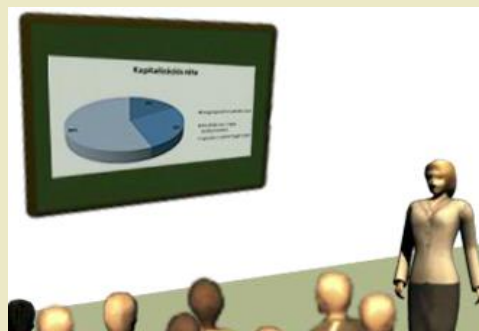
- 1. lépcső: külső jegyek (megjelenés), technikai tudás



- 2. lépcső: a téma fontossága



- 3. lépcső: figyelem a hallgatóságon



Prezentáció

- Azt hiszed veled nem fordulhat elő?
- Képzők képzése
- Marketingtevékenység

Alapok

- A siker 90%-a = felkészültség
- A beszédkésztség tanulható
- Tartalom
- Forma
- Hallgatóság
- Körülmények

Prezentációs hibák

Túl sok szöveg egy oldalon

- Ha ilyen apró betűkkel írunk, akkor nem csak olvashatatlan lesz a szöveg, de dühítjük is a közönséget!
- A ppt fájl nem azért készül, hogy felolvassuk, hanem azért, hogy illusztrálja, magyarázza, kiegészítse mondandónkat és segítse a megértést
- Itt is igaz: a kevesebb többet mond, elegendő a lényeg kiemelése
- Ha ilyen apró betűkkel írunk, akkor nem csak olvashatatlan lesz a szöveg, de dühítjük is a közönséget!
- A ppt fájl nem azért készül, hogy felolvassuk, hanem azért, hogy illusztrálja, magyarázza, kiegészítse mondandónkat és segítse a megértést
- Itt is igaz: a kevesebb többet mond, elegendő a lényeg kiemelése
- Ha ilyen apró betűkkel írunk, akkor nem csak olvashatatlan lesz a szöveg, de dühítjük is a közönséget!
- A ppt fájl nem azért készül, hogy felolvassuk, hanem azért, hogy illusztrálja, magyarázza, kiegészítse mondandónkat és segítse a megértést
- Itt is igaz: a kevesebb többet mond, elegendő a lényeg kiemelése

Prezentációs hibák

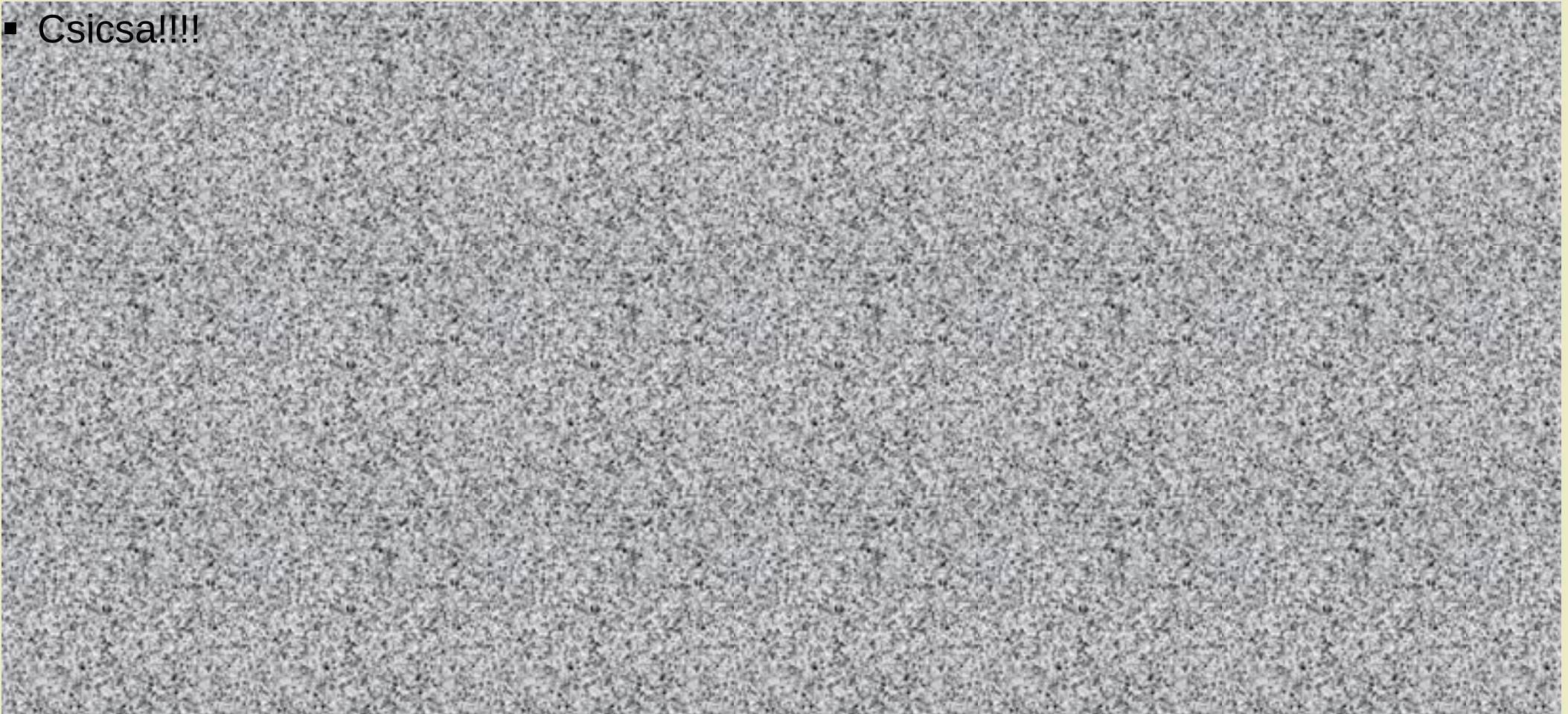
- **Túl sok betűtípus**
- **Ne használjunk egy-két típusnál többet, mert a hallgatóság a tartalom helyett a formán gondolkozik majd**
- *Nem feltétlen a kézírás lesz jó*
- **Zavaros lesz minden**

Prezentációs hibák

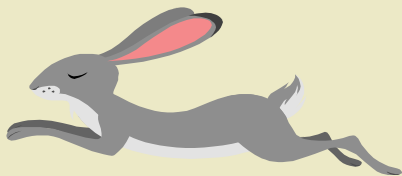
- Nem megfelelő háttér
- Nem megfelelő betűszín
- A fényviszonyokat is figyelembe kell venni

Prezentációs technikák

- Csicsa!!!!



Kommunikáció



nyuszi

vaddisznó
vagy
farkas

házórző

Kommunikáció: Tárgyalás

- A tárgyalás eltér a hétköznapi kommunikációs helyzetektől.
- Tárgyalási helyzet akkor alakul ki, ha a hatalmi különbségek már nem meghatározóak
- A tárgyalás tulajdonképpen szerepjáték

Tárgyalási stílus

- *Szelíd tárgyalás:* a résztvevők barátok a cél a megegyezés, kerüli az összecsapásokat
- *Kemény tárgyalás:* a résztvevők ellenségek, a cél a győzelem, álláspontjához ragaszkodik, fenyegetéseket tesz
- *Elvkövető tárgyalás:* leválasztja a személyeket a problémáról, érdekekre és nem a pozíciókra összpontosít

A tárgyalás fázisai

- **Az előkészület fázisai:**

- A tervezés, átgondolás
- a ráhangolás

- **Az interakció fázisai**

- a jó légkör kialakítása
- a nyitás
- a felderítés
- az ajánlattétel
- az alku
- a megállapodás

Az előkészület fázisai

- információk gyűjtése
- a lényeges és lényegtelen információk elkülönítése
- elemzés, vázlatkészítés, a demonstráció összeállítása
- pénzügyi korlát meghatározása
- pozitív beállítódás kialakítása
- helyszínfelmérés

Az interakció fázisai:

A jó légkör kialakítása:

- köszönés, bemutatkozás
- megjelenés
- semleges témaválasztás
- pozitív kapcsolat kiépítése

Az interakció fázisai

Nyitás:

- a koncentráció időszaka
- a kommunikációs zavarok még nem működnek
- az válik irányítóvá, aki először tesz javaslatot egy téma megvitatására

Az interakció fázisai

- Felderítés:

- az-e a partner álláspontja, mint amit a felkészülés során feltételeztünk
- mindkét fél előadja álláspontját
- most kell tisztázni, ha valamit nem értünk

- Ajánlattétel: taktikai lehetőség az indító ajánlat megtétele.

Az interakció fázisai

Alku: klasszikus alkutaktikák

A bolondosan viselkedés taktikája: műsort kell rendezni, amellyel bizonyítható az érzelmi elkötelezettséget

- Nagy bödön taktika: magasra kell tenni az igényeket
- A tekintélyes szövetséges taktikája
- A kiszáradt kút taktikája: határozottan mondd azt, hogy már nem tudsz több engedményt tenni

Az interakció fázisai

Alku: klasszikus alkutaktikák

- Árverés taktika: tedd a versenytársakkal való találkozást azonos időre és várakoztasd őket
- Oszd meg és uralkodj taktika: a csoport egyik tagjával előzetesen fogadd el álláspontodat, s ezzel ő segít a többiek megnyerésében
- Az időre játszás taktikája: hagyd abba a tárgyalást, majd tárgyalj újra az egészet

Az interakció fázisai

Alku: klasszikus alkutaktikák

- Fadarab taktika: ülj, mint egy fadarab, rezzenéstelen arccal
- Légy az ördög szószólója taktika: érvelj az ellenfél javaslatával szemben:
- Meglepetések taktikája: a taktikán drasztikusan, meglepetésszerűen változtass

Az interakció fázisai

Megállapodás:

- megtenni a végső ajánlatokat
- ismétlő kérdések
- rövid állítások (tehát....)

Az utógondozás fázisa

- összegzés
- a megállapodás pontokba foglalása
- jegyzőkönyv készítése

Az értekezlet

- „Bármely egyszerű problémát megoldhatatlanná lehet bonyolítani, ha elég értekezletet tartanak róla.” (Murphy törvénykönyve)
- „Ha azt akarom, hogy egy probléma néhány hétig ne kerüljön elő, létrehozok egy bizottságot, vezetőjének megteszem XY-t, és megkérem őket arra, hogy értekezleteken vitassák meg az ügyet” (Debrecen polgármestere)
- Az értekezlet a tárgyalás egy speciális formája, ahol három vagy több személy egy közös cél érdekében gyűlik össze, és a cél elérésének elsődleges módja a verbális kommunikáció

Az értekezlet

- Potyautas nem kell!
- A cél világos legyen
- Hatékonyság: előkészítés, a kommunikáció módja
- Időgazdálkodás
- Vezetési feladatok
- Nincs győztes!!

Az értekezlet típusai

- Információs értekezlet

- Információ elosztó
- Döntés előkészítő

- Döntési értekezlet

- Információgyűjtő
- Problémamegoldó
- Döntéshozó

Az értekezlet típusai

Jellemzők	Információs értekezlet	Döntési értekezlet
Résztvevők száma	Bármennyi	< 12
Résztvevők jellemzői	Összefüggésben az információval	Döntési felelősök, közreműködők
Kommunikációs folyamat	A vezetőtől a résztvevők felé, vagy fordítva	Interaktív
A helyszín elrendezése	Osztályterem	Konferenciastílus
Hatékony elnöklési stílus	Határozott, direktív	Bevonó
Hangsúly	Tartalom	Párbeszéd és problémamegoldás

Időgazdálkodás

Az idő jelentősége. Miért olyan értékes?

- Korlátozottan áll rendelkezésre
- Nem vásárolható
- Nem raktározható
- Nem szaporítható
- Megállíthatatlanul múlik.

Időgazdálkodás: Veszteségforrások avagy az időrablók

Környezeti illetve szervezeti hatások:

- értekezletek
- rossz kommunikáció
- váratlan zavarok
- telefon
- tisztázatlan hatáskör
- szervezeti struktúra
- beosztottak
- felettesek

Időgazdálkodás: Veszteségforrások avagy az időrablók

Személyes okok:

- delegálás hiánya
- határozatlanság
- halogatás
- tökéletesség mánia
- túlvállalás
- szórakozottság
- önfegyelem hiánya

A vezetői válság

- Munkaidő növekedés, idegrendszeri terhelés
- Evidenciaterhelés fokozódása
- Túlinformáltság
- Sürgető határidők
- Utasítások áttekinthetlensége
- A kép
- A képességeket felülmúló koordináló integráló igény
- Menedzser-betegségek

Képes-e másokra odafigyelni?

- Teszt: Rókusfalvy Pál: Vezetéslélektan 166.p.

Intézményvezetői interjúk (2010)

- Eluralkodott a kiterjesztett szerepelvárás
- A feladatok áttekinthetetlen sokasága
- A tanulók fegyelmezési és fegyelmi ügyei
- A pedagógusok egy része nem vállal plusz feladatot
- Kompetencia bővítési kényszer
- Óraszám
- Munkaerőhiány
- Oktatói minőség problémája (10%-tól megválni)
- Tanulói motiváció hiánya
- Túlzott pszichikai terhelés

-
- Amy Cuddy: https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=hu
 - Hazugság: <https://www.youtube.com/watch?v=Wzb0hEnknrg>

Szakirodalom

- Mezei Gyula (2006) Alkalmazott vezetéselmélet . BME Bp.
- Benedek István (2001): a professzionális intézményvezetés. RAABE Bp.
- Pusztai Gabriella (2009): Társadalmi tőke és iskola. ÚMK Bp.
- Meleg Csilla (2006): Az iskola időarcai. Dialóg Campus. Bp.
- <http://www.ofi.hu/tudastar/nemzetkozi-elemzesek/oktatasmenedzsment>
- <http://www.ofi.hu/tudastar/iskola-szervezeti>
- <http://www.ofi.hu/kiadvany/magtar-otlettar-intezmenyvezetok-szamara>
- <http://www.ofi.hu/az-iskola-belso-vilaga-az-igazgatok-szemevel>
- <http://www.ofi.hu/tudastar/egy-fovarosi-altalanos>