

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою ЗУІ
Протокол № „3” від „27” квітня 2021 р.
Ф-КДМ-2

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління
закладом освіти

Магістерська робота
Особливості керівництва різних видів освітніх закладів як об'єктів
управління.

Ступінь вищої освіти: магістр

Виконала: студентка II-го курсу

Вашкеба Єлизавета Адальбертівна

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Науковий керівник: **Тягур Василь Михайлович**
кандидат педагогічних-наук, доцент

Рецензент: **Поллої Каталін Дезидерівна**
доктор філософії з галузі педагогіки

Берегове

2024

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою ЗУІ
Протокол № „3” від „27” квітня 2021 р.
Ф-КДМ-2

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління
закладом освіти

Реєстраційний № _____

Магістерська робота
Особливості керівництва різних видів освітніх закладів як об'єктів
управління

Вашкеба Єлизавета Адальбертівна

Студентка II-го курсу

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Ступінь вищої освіти: магістр

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ

Протокол № 103-Вн від 23.11.2022 року

Науковий керівник: **Тягур Василь Михайлович**
кандидат педагогічних- наук, доцент

Завідувач кафедрою:

Біда Олена Анатоліївна,
доктор пед. наук, професор

Робота захищена на оцінку _____, «__» _____ 2024 року

Протокол № _____ / 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою ЗУІ
Протокол № „3” від „27” квітня 2021 р.
Ф-КДМ-2

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
Pedagógia, Pszichológia, Tanító, Óvodapedagógia, Oktatás- és Intézményvezetés
Tanszék

**KÖZOKTATÁS-IRÁNYÍTÁSI KÜLÖMBSÉGEK AZ OKTATÁSI
INTÉZMÉNYEK KÜLÖNBÖZŐ SZINTJEIN.**

Magiszteri munka

Képzési szint: mesterképzés

Készítette: Vaskeba Erzsébet

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: 011 Oktatás és pedagógia tudományok

Témavezető: Tyahur László

a pedagógiai tudományok kandidátusa

Recenzens: Dr. Pallay Katalin

PhD, tanszéki docens

Beregszász – 2024

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	6
1. FEJEZET A VEZETÉS, MINT INTÉZMÉNYI SZEREPKÖR	9
1.1. A vezetés eredete, alapfogalmai, perspektívái	9
1.2. A vezetői pozíciók, rendszerek és stílusok	12
1.2.1. Autokratikus	16
1.2.2. Demokratikus	17
1.2.3. Laissez-faire	19
1.3. A vezetés, mint vezetői kompetenciák alkalmazása	21
1.3.1. Személyes vezetői kompetenciák.....	23
1.3.2. Változásvezetési kompetenciák.....	25
1.4. Az eredményes vezetéshez szükséges lépések	26
1.4.1. Célkitűzés és tervezés.....	27
1.4.2. Szervezés és megvalósítás.....	28
1.4.3. Ellenőrzés és visszajelzés.....	29
2. FEJEZET. A KÖZOKTATÁS IRÁNYÍTÁSI SZINTJEI	32
2.1. A közoktatás központi irányítása	32
2.2. A közoktatás területi irányítása.....	38
2.3. A közoktatás helyi irányítása	41
2.4. A közoktatás intézményi irányítása	44
3. FEJEZET. AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK KÜLÖNBÖZŐ SZINTJEI	48
3.1. Óvoda.....	48
3.2. Általános iskola.....	51
3.3. Gimnázium.....	54
3.4. Líceum	56
3.5. Szakgimnázium.....	59
4. FEJEZET. KÉRDŐÍV ELEMZÉS	63
ÖSSZEFOGLALÁS	74
PEZIOME	75
IRODALOMJEGYZÉK	76

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Походження, основні поняття та перспективи менеджменту.....	9
1.2. Керівні посади, системи та стилі.....	12
1.2.1. Авторитарний.....	16
1.2.2. Демократичний.....	17
1.2.3. Ліберальний.....	19
1.3. Застосування лідерства як управлінської компетенції.....	21
1.3.1. Особисті лідерські навички.....	23
1.3.2. Компетенції управління змінами.....	25
1.4. Необхідні кроки для успішного керівництва.....	26
1.4.1. Цілі та планування.....	27
1.4.2. Організація та реалізація.....	28
1.4.3. Контроль і зворотній зв'язок.....	29
РОЗДІЛ 2. РІВНІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ	32
2.1. Центральне управління народної освіти.....	32
2.2. Територіальне управління народної освіти.....	38
2.3. Міське управління народною освітою.....	41
2.4. Інституційне управління народною освітою.....	44
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ	48
3.1. Дитячий садок.....	48
3.2. Початкова школа.....	51
3.3. Середня школа.....	54
3.4. Ліцей.....	56
3.5. Професійний ліцей.....	59
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ АНКЕТИ	63
ВИСНОВКИ	74
РЕЗЮМЕ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

BEVEZETÉS

A modern oktatási rendszerek sikere jelentős mértékben múlik az intézményi vezetés hatékonyságán és a jól strukturált irányítási folyamatokon. Ennek a diplomamunkának a célja, hogy áttekintést nyújtson a vezetés szerepéről az oktatási intézményekben, különös tekintettel a közoktatás különböző szintjeire és az oktatási intézmények különböző típusaira. Kutatásom során magyar és ukrán nyelvű szakirodalmakat használtam fel.

Effajta kérdés kutatásával foglalkoztak külföldi tudósok: M. Horváth, H. Farkas, G. Halász, M. Gáspár; és hazai tudósok: V. Suprun, G. Cekhistrova, L. Sergejeva, Nikulina A., L. Parashchenko, G. Nichkalo, O. Mykhaylenko, M. Komarnytskyi, O. Zaichenko, G. Yelnikova, L. Dovgany, V. Bebyk és mások.

A második fejezetben részletesen elemzésre kerül a vezetés, mint intézményi szerepkör, és megvizsgáljuk annak eredetét, alapfogalmait és perspektíváit. Kitérünk a vezetői pozíciókra, rendszerekre és stílusokra, például az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetésre, valamint a vezetés mint vezetői kompetenciák alkalmazására, beleértve a személyes vezetést és a változásvezetést. Ezenkívül elemzésre kerülnek az eredményes vezetéshez szükséges lépések, mint például a célok kitűzése, szervezés és megvalósítás, ellenőrzés és visszajelzés.

A harmadik fejezetben különféle irányítási szinteket vizsgálunk meg a közoktatás területén, beleértve a központi, területi, helyi és intézményi irányítást. A negyedik fejezet pedig kitér az oktatási intézmények különböző szintjeire, mint például az óvoda, általános iskola, gimnázium, líceum és szakgimnázium.

Diplomamunkám során számos kihívással kellett szembenéznem, amelyek különböző fázisokban merültek fel. Elsőként a fordítási folyamat jelentett komoly kihívást, mivel a forrásanyagok eredeti nyelve eltért a diplomamunka nyelvétől. A pontos és értelmes fordítás megtalálása időigényes folyamat volt.

A kérdőív kérdéseinek megfogalmazása során az volt a feladatom, hogy olyan kérdéseket találjak ki, amelyek releváns információkat szolgáltatnak a kutatás témájában. Fontos volt olyan kérdéseket megfogalmaznom, amelyek segítik a

kutatás céljának és terjedelmének meghatározását.

A célok meghatározása során szükség volt a téma szűkítésére és a kutatás fókuszának tisztázására. Fontos volt azonosítani a kutatás célközönségét és megállapítani, milyen konkrét információkat kívánok megszerezni a kutatás révén.

Az intézmények kiválasztása és a vezetők megkeresése is komplex folyamat volt. Szükség volt a megfelelő kapcsolatok kiépítésére és a megfelelő engedélyek beszerzésére az adatgyűjtéshez. Az időbe telő folyamatok és a protokollok betartása kiemelkedő fontosságú volt ezen a területen.

Az áramkimaradások technikai problémát okoztak a munka során, különösen az adatgyűjtés és dokumentáció fázisában. Ezek a szünetek idővesztést okoztak és szükségessé tették az adatmentési stratégiák kidolgozását.

Az aktuális, reprezentatív és naprakész kutatások beszerzése is kihívást jelentett, mivel a témában való elmélyült ismeretek és a friss információk elérése nem mindig volt egyszerű. A kutatási terület dinamikus volta miatt folyamatosan figyelemmel kellett kísérnem az új kutatásokat és eredményeket.

Ezen kihívások kezelése során sikerült megtanulnom rugalmasságot és hatékony problémamegoldó készségeket fejleszteni, ezáltal elősegítve a diplomamunka sikeres elkészítését.

A **kutatás tárgya:** a modern oktatási intézmények vezetési hatékonysága és irányítási folyamatok.

A **diplomamunka célja** az oktatási intézmények vezetési szerepének, pozícióinak, rendszereinek és stílusainak átfogó vizsgálata, továbbá a vezetői kompetenciák gyakorlati alkalmazásának elemzése. A kutatás kitér az eredményes vezetés lépéseire és a közoktatási irányítás különböző szintjeire is.

Kutatásunk feladatai:

- megvizsgálni a vezetés eredetét, alapfogalmait, perspektíváit és stílusait;
- megvizsgálni a vezetői kompetenciákat alkalmazását;
- megvizsgálni összehasonlítsként közoktatás irányítási szintjeit;
- alátámasztani a javasolt hipotéziseket választott kérdőív elemzésével.

A kérdőív kérdéseinek megfogalmazása során az volt a feladatom, hogy olyan kérdéseket találjak ki, amelyek releváns információkat szolgáltatnak a kutatás témájában. Fontos volt olyan kérdéseket megfogalmaznom, amelyek segítik a kutatás céljának és terjedelmének meghatározását. Tíz kárpátaljai helyi vezetőt kérdeztem meg az online kérdőív kitöltése során. A következő oktatási intézmények vettek részt a kutatásban: a Salamoni Gimnázium Csapon, a P.Frangepán Katalin Bázisóvoda Beregszászon, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Felsőfokú Szakképzési Intézete Beregszászon, a Beregdédai Gimnázium, a Borzsovai Nefelejcs Óvoda, a Borzsovai Gimnázium, a Beregszászi Opre Roma Gimnázium, a Beregszászi Bethlen Gábor Líceum, a 4. számú óvoda és a 10. számú óvoda.

A feltárt feladatok megoldásához és a cél eléréséhez **kutatási módszerek** komplexumát alkalmaztuk: a tudományos és pedagógiai kutatás kölcsönösen igazolható és egymást kiegészítő módszereit alkalmaztuk: filozófiai, pszichológiai, pedagógiai és módszertani szakirodalom, időszerű pedagógiai publikációk tanulmányozása és elméleti elemzése; beletartozott és kizárt megfigyelés, interjú, beszélgetés, tevékenységdokumentáció tanulmányozása; pedagógiai kísérlet; a menedzsmentben szerzett haladó pedagógiai tapasztalat tanulmányozása és általánosítása; a megismerés általános tudományos módszerei (indukció, dedukció, szintézis, absztrakció, általánosítás); statisztikai adatfeldolgozás módszerei.

A dolgozat szerkezetileg a következő elemekből áll: bevezetés, 4 fejezetből, összefoglalóból, 80 oldal szöveget, 15 ábrát tartalmaz. A felhasznált irodalomlista 56 címegegyeséget tartalmaz.

I FEJEZET.

A VEZETÉS, MINT INTÉZMÉNYI SZEREPKÖR

A vezetés intézményi szerepkörét és annak különböző aspektusait tanulmányozva mélyreható betekintést nyerhetünk a szervezetek működésének kulcsfontosságú területébe. Ebben a fejezetben kiemelt figyelmet fordítok a vezetés eredetére, alapfogalmaira és perspektíváira, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy megértsük, hogyan formálja és irányítja a vezetés az intézményeket. A vezetői pozíciók, rendszerek és stílusok elemzése révén pedig mélyebb betekintést kapunk a vezetők különböző szerepeibe és a különböző vezetési megközelítésekbe.

Elsőként feltérképezzük a vezetés eredetét, meghatározó alapfogalmait és az ezzel kapcsolatos különböző perspektívákat. Ezen keresztül megvizsgáljuk, hogy hogyan alakult ki és fejlődött a vezetés fogalma az idők során, és milyen elméletek, nézőpontok segíthetik megmagyarázni azt.

A második részben a vezetői pozíciókat, rendszereket és stílusokat vesszük górcső alá. Kifejtjük az autokratikus vezetés jellemzőit, ahol a döntéshozatal szorosan a vezető kezében koncentrálódik. Ezt követően áttekintjük a demokratikus vezetés sajátosságait, ahol a döntéshozatal a csoport bevonásával történik. Végül, a laissez-faire vezetési stílust is részletezzük, amely a csoport tagjainak magas fokú önállóságát és kezdeményezőképességét hangsúlyozza.

1.1. A vezetés eredete, alapfogalmai, perspektívái

Sokszor lózungnak hangzik, hogy „a legfontosabb erőforrás az ember”. De az ember, mint erőforrás nélkülözhetetlen minden intézmény, vállalat, szervezet eredményes gazdálkodása szempontjából, a változó környezet pedig megköveteli az erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. A vezetés, a szervezést, a humán erőforrás menedzsmentet sokszor a vállalatoknál, a profitorientált szférában emlegetik gyakrabban, holott az állami intézményekben, diplomamunkám szempontjából az oktatási intézményekben is legalább olyan fontos. Bár a forprofit vállalatok valóban kézzel fogható profitot termelnek, de a tudás fejlesztése során

úgymond a „jövőbe fektetünk bele”. [42]

A szó nem a mai értelmében vett vezetés és szervezés már az őskortól kezdve is része volt az életünknek, mivel csak a jól vezetett és szervezett törzsek élhették túl az élelmiszerszerzéshez köthető veszélyeket, a természeti erőkkel és a betolakodókkal folytatott harcokat. [41]

Később már az ókorban és a középkorban a formális rendszerek, úgy, mint maga az államszervezet vagy a hadsereg és vallási közösségek stabil kialakítása és eredményes működtetése jelentette az egyes kultúrák fennmaradásának legfontosabb zálogát. De egyrészt fontos megjegyezni, hogy ezekben a korszakokban bár a gyakorlat szintjén létezett vezetés és szervezés, de az uralkodóktól, a hadvezérektől, az egyházi előljárótól aránylag kevés részletes és hiteles beszámoló maradt fenn a vezetési gyakorlatra vonatkozóan. Másrészt a vezetés és szervezés legkorábbitól csak az ipari forradalom kezdetétől, vagyis a céhek és manufaktúrák megjelenésétől számítjuk, de azt is csak a sajátos szervezeti forma megalakulásától, hiszen még itt is sokszor az emberek születéssel vagy kényszer miatt és nem szabad döntés alapján váltak szervezeti tagokká. [43]

A vezetés- és szervezéstudomány létrejöttét a legtöbben a XIX. század vége és XX. század elejéhez kötik. A Közigazgatási szakvizsga negyedik kiadásában így fogalmaznak: „A gazdaságban a jelentős infrastrukturális fejlesztésekkel (például közlekedés) és a tömegtermelés beindulásával, a közszférában pedig az igazgatási, illetve népjóléti feladatok sokasodásával volt jellemezhető, melyekből természetes módon következett a nagy szervezetek térnyerése.” Tehát az előbb felsoroltak azt bizonyítják, hogy vezetés- és szervezéstudomány aránylag fiatal, alig valamivel több mint egy évszázados tudományterület és az általa vizsgált jelenségek legtöbbször multidiszciplináris közelítést igényelnek. [40]

A vezetőknek nagyon pontosan kell ismerniük a személyiségjellemzők és az ingerkörnyezet közötti kölcsönhatást, hiszen, ha valamelyik tényezőt a másik rovására túlértékelik, akkor az egyéni viselkedéseket nagy valószínűséggel félre fogják magyarázni. Ebből pedig téves problémamegfogalmazás és erre alapozva

hibás döntés következhet.[44]

A vezetés- és szervezéstudomány három kulcsfogalma a vezetés, a szervezés és a szervezet. Ezek olyan funkciók és folyamatok, amelyek segítik a vállalkozásokat és szervezetek hatékony működését és fejlődését. Nézzük meg ezeket a fogalmakat részletesebben. [44]

A vezetés az a folyamat, amelynek során egy vezető, vezetők vagy menedzserek irányítják és inspirálják a szervezet munkatársait annak érdekében, hogy a kitűzött célokat és a víziókat elérjék. A vezetés magában foglalja az emberek motivációját, inspirálását, döntéshozatalát és az irányításuk alatti erőforrásokat (pl. emberek, pénz, idő) hatékony felhasználását. A jó vezető sikerének kulcsa, hogy segít elérni a célokat, fenntartani a munkatársak elkötelezettségét és növelni az innovációt.[40]

A szervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetők és a menedzserek meghatározzák a szervezet struktúráját és az erőforrások optimális elrendezését annak érdekében, hogy hatékonyan el lehessen érni a kitűzött célokat.[45]

A szervezés magában foglalja a feladatok megosztását és delegálását, a felelősségi viszonyok meghatározását, a hierarchikus struktúra kialakítását és az erőforrások (pénz, munkaerő,) rendelkezésre állásának biztosítását. A szervezés segít a munka koordinációjában, a hatékony erőforrások használatában és a célkitűzések elérésében.[45]

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna szerint: „a szervezet emberek és (munka)eszközök, valamint a közöttük lévő kapcsolatok összessége, úgynevezett szociotechnikai rendszer, amely egységes célt követve meghatározott koordinációs mechanizmusok mellett működik.[43]

Az oktatási intézmények perspektívái változatosak és sokrétűek, és azokat különböző szempontok alapján lehet vizsgálni. A tanulók szemszögéből az oktatási intézményeknek biztosítaniuk kell egy olyan környezetet, ahol hatékonyan tanulhatnak és fejlődhetnek. Az oktatás minőségének, a tananyag sokszínűségének és a pedagógusok támogatásának kulcsszerepe van ebben a perspektívában. A

pedagógusok számára az oktatási intézmények munkahelyként és szakmai közösségként is funkcionálnak. Az intézményeknek támogatást kell nyújtaniuk a pedagógusoknak a szakmai fejlődésben, megfelelő forrásokat kell biztosítaniuk, és el kell ismerniük a pedagógusok munkáját. A szülők számára is az oktatási intézmények azok a helyek, ahol a gyermekeik fejlődnek és tanulnak. Az intézményeknek folyamatosan kommunikálniuk kell a szülőkkel, be kell vonni őket a tanulási folyamatba, és biztosítaniuk kell a bizalmi kapcsolatot. A kormány és politikai döntéshozók számára az oktatási intézmények nagyon fontos szerepet töltenek be a társadalom fejlődése szempontjából. Az intézményeknek be kell tartaniuk a kormányzati előírásokat, és a politikai döntéshozóknak támogatniuk kell az oktatási rendszer fejlesztését. Az oktatási intézmények sokoldalúak, és ezeket a perspektívákat figyelembe véve lehet megérteni, értékelni és fejleszteni az oktatási rendszert egy adott környezetben.[44][46][48]

1.2. A vezetői pozíciók, rendszerek és stílusok

Az oktatási intézményekben számos vezetői pozíció létezik, amelyek különböző felelősségi területeket és funkciókat fednek le. A pozíciók az intézmény méretétől és típusától függően változhatnak. Egy jól működő intézményben fontos a korrekt, pontos, szabad kommunikáció és információáramlás (rendszeres vezetői, munkaközösségi megbeszélések, munkaértekezletek, tantestületi értekezletek). Az intézményvezetői szoba nyitottsága pedagógusok, tanulók, szülők számára sok gond, probléma megoldását jelentheti. Egy nevelőtestület nem jelentheti csak az egy munkahelyen dolgozó emberek csoportját, hanem egy közösséget, ahol a vezető figyelmet fordít rájuk, kikéri, meghallgatja és figyelembe veszi a véleményüket a hatékony munkavégzés érdekében. Egy intézmény életében nagyon fontos, hogy az ott dolgozók megbecsültek, fontosnak érezzék magukat. Az új kollégákat segíteni kell a beilleszkedésben. A tanulni vágyókat támogatni szakmai fejlődésükben, önképzési, továbbtanulási elképzeléseikben. Mindezek mellett, egy intézményvezetőnek részt kell vennie az intézmény hosszú távú tervezésében és

stratégiájának kialakításában. Meghatározni az intézmény céljait, és fejlesztési terveit. Felkészülni a váratlan kihívásokra és válsághelyzetekre, kezelni azokat és biztosítani az intézmény biztonságát és stabilitását.[44][46][48]

A továbbiakban áttérek a vezetői pozícióik konkrét kategorizálására. A felsővezető a legfelső vezetői pozíció egy szervezetben, általában a vállalat elnöke, vezérigazgatója vagy tulajdonosa. A felsővezető szerepe és felelőssége rendkívül változatos lehet. A felsővezető felelős a vállalat hosszú távú céljainak meghatározásáért és a stratégia kidolgozásáért, hogy kitűzött célokat elérjék. A felsővezető a kulcsfontosságú döntéseket hozza meg a vállalat működésével kapcsolatban, például a terjeszkedési tervekről, beruházásokról és költségvetési kérdésekről. A felsővezetőnek kiemelkedő vezetői készségekkel kell rendelkeznie, és képesnek kell lennie az intézményt és az alkalmazottakat hatékonyan irányítani és motiválni. Továbbá a felsővezető gyakran képviseli az intézményt. Kapcsolatokat tart fenn partnerekkel, befektetőkkel és más érdekelt felekkel. Ezen kívül bár külön szakembereket alkalmaznak a pénzügyi részekhez, mégis komoly döntési jogkörrel rendelkeznek ezen a téren is. Végül, de nem utolsó sorban a kockázatkezelés és az innováció előmozdítása is egyaránt a felsővezetői teendők közé tartozik.[41][42][47][48]

A középvezető olyan pozíció vagy szerep a szervezeti hierarchiában, amely középszinten található, azaz hierarchikus szintek közötti területen. A középvezetők a felsővezetés és az alsóvezetés között helyezkednek el, és általában olyan pozíciókat töltenek be, mint osztályvezetők, részlegvezetők, projektmenedzserek vagy területi vezetők. A középvezetők számos fontos szerepet játszanak és felelősséget vállalnak a szervezetben. A középvezetőknek közvetlenül irányítaniuk kell az alárendelt munkatársakat vagy csoportokat és felügyelniük az ő munkájukat. Felelősek a teljesítményükért, érdekeltek a célok elérésében. A fejlesztésük, további képzés, mentorálás, motiváció megtartása szintén az ő feladatuk. Végül nagyon fontos szerepük van a kommunikációban, hiszen átadják az irányítást a felsővezetés és az alsó között, valamint az alárendelt munkatársak felé. A hatékony

kommunikáció segít az összehangolt cselekvésben.[45][46]

A közvetlen munkairányítók olyan munkavezetők, akik szervezeti hierarchiájában az alsóvezetők szintjén találhatók. Ezek a vezetők közvetlenül irányítják a munkatársakat, akik közvetlenül vesznek részt a napi operatív tevékenységekben. Ez magában foglalja a munkavégzés ellenőrzését a teljesítményértékelést és a munkatársak motiválását. A közvetlen munkairányítók segítik a munkatársakat az időbeosztás készítésében és a munkatervek betartásában. Meghatározzák, hogy ki mit csinál, és melyik feladatot mikor kell elvégezni. Gondoskodniuk kell a munkahelyi biztonságról és a munkavédelemről, és megfelelő intézkedéseket kell hozniuk a munkahelyi balesetek és sérülések elkerülésének érdekében. A közvetlen munkairányítók kulcsfontosságú szerepet játszanak az információáramlásban a munkatársak és a közvetlen feletteseik között. Kommunikálják a célokat, az elvárásokat és az irányelveket. A munkafeladatok hatékony delegálása és az alkalmazottak felelősségének meghatározása szintén hozzájuk tartozik, valamint segítik a munkatársakat problémáik megoldásában.[49][55]

Az oktatásban számos vezetési rendszer létezik, amelyeket az oktatási intézmények irányítására alkalmaznak. A vezetési rendszerek sokféle módon kategorizálhatók, és az alkalmazott módszerek és elvek jelentős mértékben függenek az intézmény céljaitól, kultúrájától és más sajátosságaitól. Az oktatásban a vezetési rendszerek arra utalnak, hogy milyen módon van szervezve és irányítva egy oktatási intézmény vagy rendszer. A vezetési rendszerek különböző módon működhetnek, és céljaitól függenek. A vezetési rendszerek közötti választás azt jelenti, hogy a vezetőnek milyen stílust és megközelítést kell alkalmaznia annak érdekében, hogy hatékonyan irányítson. Az oktatási intézmények vezetési rendszere változhat az óvodától az iskoláig, és az egyes szinteken más-más jellegzetességekkel rendelkezhet. Az óvodát általában egy óvodavezető irányítja. Fontos, hogy az óvodavezető a kisgyermek fejlődését támogassa és biztonságos környezetet teremtsen számukra. Az óvodavezető felelős a pedagógiai program kialakításáért és

az óvoda mindennapi működéséért. Az iskolát egy igazgató vezeti. Az igazgató felelős az iskola teljes működéséért, beleértve a tantervek kialakítását, személyzet menedzselését és a diákok előrehaladásának figyelemmel kísérését. Az iskolavezető szorosan együttműködik a tantestülettel és az iskola szülői közösségével. A tanárok, pedagógusok és más oktatási szakemberek alkotják a tantestületet. A tantestület közreműködik a tantervek kidolgozásában, tanításban és a diákok értékelésében. A tantestület az igazgató irányítása alatt áll. [43-50]

Egy óvodavezető nem csak az oktatási intézmény irányításáért felelős, hanem feladatai közé tartozik az oktatási programok felügyelete, a szülőkkel való együttműködés, az óvoda személyzetének vezetése és az intézményi ügyek intézése is.

Az iskolaigazgató az iskola mindennapi feladatait felügyeli. Felelős a diákok, tanárok és személyzet felügyeletéért, az oktatási programok vezetéséért, az iskolai rendezvények szervezéséért és az intézményi ügyek kezeléséért. Az igazgató felelős az iskola működéséért, a diákok előrehaladásáért és a tantestület irányításáért. Az igazgató szorosan együttműködik a tanárokkal és az iskola szülői közösségével.[51]

Az igazgatók, óvodavezetők és tanárok felelőssége nagy, hiszen az ő vezetésük alapozza meg az oktatási folyamatok hatékonyságát és a diákok fejlődését. Az együttműködés és a szoros kommunikáció az intézményvezetők, tanárok és szülők között kulcsfontosságú a sikeres oktatási folyamatok megteremtéséhez. A beosztottak viselkedését meghatározza az is, hogy a vezetőjük milyen stílusban tárgyal velük, tehát hogyan viselkedik a beosztottjaival.[51][52]

Ilyen kihívásokkal kellett szembenézniük minden oktatási intézménynek a COVID-19 alatt, és a jelenlegi háborús helyzet idején, amikor minden törvényi szabályozásnak megkellett felelni. Számos oktatási intézmény, az óvodától az iskoláig mai napig küzd olyan követelményekkel, mint az online oktatásra való áttérés, a tananyagok összeállítása online formában, a különböző technikai eszközöknek a hiánya, amit nehezen tudnak megvalósítani a jelenlegi helyzetben is.

Tulajdonképpen a motiválás is egy olyan eszköz a vezető kezében, melynek

segítségével a kívánt cél elérése felé tudja irányítani a beosztottakat. Attól függően, hogy a vezető mennyire hagyja a munkatársait beleszólni a vezetésbe. Az optimális vezetési stílus változhat a csoport jellegétől és a helyzet körülményeitől függően. Nem létezik univerzális, minden helyzetben tökéletes vezetési forma. Fontos figyelembe venni a csoport sajátosságait és az aktuális környezeti tényezőket annak érdekében, hogy a vezetési stílus és a kialakított légkör a legmegfelelőbb legyen a sikeres együttműködéshez és eredményességhez. Kurt Lewin, amerikai-német pszichológus úttörő szerepet töltött be a modern társadalmi-, szervezeti- és alkalmazott pszichológia területén. 1938-ban határozta meg a vezetői stílusok három fajtáját: az autokratikus, a demokratikus, és a Laissez-Faire típusú vezetői stílust. Lewin elmélete a mai napig fontos alapját képezi a vezetéselméleti szakirodalomnak, és számos kutatásnak, megfigyelésnek is az alapjául szolgált. Megkülönböztethetünk tehát autokrata, demokrata és laissez-faire típusú vezetőt, amit a következő alfejezetekben részletesen ismertettek. [53-56]

1.2.1. Autokratikus.

Az autokratikus vezető olyan vezető, aki egyedül hozza meg a döntéseket, és szigorú irányítás alatt tartja az intézményt. Ez a vezetési stílus a hatalmi koncentrációra és a vezető egyéni irányítására összpontosít. A döntéshozatali jogok centralizáltak és koncentráltak a vezetőnél.[56]

Az autokratikus vezetés esetében jellemző egy szigorú hierarchia, ahol a vezető kijelöli a szerepeket és feladatokat. A kommunikáció fentről lefelé történik, és a vezető irányítja a folyamatokat, vezetőképes gyorsan döntéseket hozni, mivel a döntéshozatali folyamat nem igényli a széles körű konzultációt vagy egyeztetést. Az autokratikus vezetés negatívan befolyásolhatja az alkalmazottak motivációját, részvételét és az egyéni kreativitást. Az alkalmazottak lehet, hogy nem kapnak kellő lehetőséget a véleménynyilvánításra vagy ötletadásra. Az autokratikus vezetés kevésbé fejlesztő, mivel a vezető gyakran elvárja a csoporttagok engedelmisségét, és a csoporttagoknak kevesebb lehetőségük van önállóan fejlődni és tanulni. Fontos

megérteni, hogy minden vezetési stílusnak vannak előnyei és hátrányai, és az alkalmazásuk hatékony lehet bizonyos körülmények között. Az autokratikus vezetés például válságkezelési helyzetekben vagy gyors döntéseket igénylő helyzetekben lehet hatékony, de hosszú távon a motiváció és az egyéni fejlődés terén kihívásokat okozhat. Az egyik legnagyobb probléma az autokrata vezetéssel, hogy csökkenti a felfelé irányuló kommunikáció arányát. Ennek oka, hogy a beosztottak kissé félnek, tartanak az autokrata vezetőktől, így általában nem beszélnek nekik az intézményben érintő problémákról, kizárólag a pozitív hírekről. Ez pedig rendkívül veszélyes, ugyanis nemcsak a döntéshozatalt nehezíti, de sokáig lappangó, súlyosbodó problémákhoz is vezethet. Ezzel párhuzamosan megjelenik az intézményen belül az alkalmazottak közti rivalizálás problémája is. Bizonyos munkatársak megpróbálnak a vezető kedvében járni, közel kerülni hozzá, ennek érdekében pedig nem riadnak meg attól sem, hogy másokat befeketítsenek, csorbítsák az érdemeiket. A gondok persze általában nem egyszerre, hanem különböző fázisokban jelennek meg, azonban lassan, de biztosan képesek lerombolni a munkamorált és válságos helyzetbe hozni akár egy jól működő intézményt is, ami a vezető elleni szervezkedésben is kiéleződhet. Az autokrata vezetés összességében elszigetelődést eredményez a vezető számára. Éppen ezért fontos, hogy mindig nyitottan álljunk az intézményünket érintő kérdésekhez. Kezeljük partnerként a kollégákat. Hiszen, ha együttműködő félként tekintünk rájuk, akkor sokkal könnyebb lesz velük hatékonyan együtt dolgozni. [53-56]

1.2.2. Demokratikus

A demokratikus vezető olyan vezetési stílust alkalmaz, amelyben a döntéshozatali folyamatban részt vesznek a csoporttagok vagy alkalmazottak. A demokratikus vezetésre jellemző a részvétel, az egyeztetés és a döntéshozatali jogok megosztása. A demokratikus vezető nyitott, elemző típus, aki szereti megérteni a miérteket, és meglehetősen jól tud rendszerekben és folyamatokban gondolkodni.[37][43][49]

Nyitottságának fontos alapköve az elfogadás. Megérti, hogy sokféle szubjektív valóság létezik, azaz nem csak jó és rossz helyzetek vannak. Ezek elemzésekor a mögöttes tényezők megértésére törekszik, nem pedig egy felszíni összehasonlítást és értékelést végez. Mit vehetünk ebből észre a mindennapokban? Ha egy munkatársa például másképpen szól hozzá egy megbeszélésen, mint azt ő tenné, nem azt látja abban, hogy a munkatárs okosabb nála vagy sem, hanem átgondolja, miért képvisel más álláspontot, mint az övé. Ezzel a hozzáállással tud együttműködő, partneri kapcsolatokat kialakítani, illetve a konfliktusok feloldásában is konstruktívabb, ezáltal pedig eredményesebb, kapcsolatot megóvó lenni.[12][37][48][49]

Az ilyen nyitottsághoz elengedhetetlen egy belső stabilitás, amely során saját önbizalmára, belső erejére épít. Ad magának időt, hogy átgondolja a helyzeteket, átérezze a másik fél nézőpontját, és kialakítsa ahhoz való viszonyulását. Ha a viszonyulás éppen negatív, akkor sem rémül meg, hanem tudja, joga van ehhez, és azt bátran, asszertívan kifejezi. Működésének sikere pedig benntarthatja egy pozitív spirálban, ami a belső erejét, önbizalmát újra és újra megerősíti.[12]

Nem kérdéses, hogy egy demokratikus vezető által biztosított környezetben több kreativitásnak van helye, a munkatársak úgy érezhetik, hogy szükség van rájuk és a kompetenciájukra, fontosak a vezető számára, számít rájuk a helyzet megoldásában. Ezeken túl, az a nyitottság és bizalom, amit a demokratikus légkör biztosít, a benne lévő embereknek a közösséghez való tartozás és a szeretet iránti igényét is segíti kielégíteni.

Felmerülhet a kérdés, hogy mindig ez a jó vezetési stílus? Fontos belátni, hogy nem mindig ez az út a célravezető, hiszen eltérő igényű, képességű munkatársak, eltérő nehézségű helyzetek, körülmények más-más vezetési stílust hívnak meg az eredményesség érdekében. Az lesz sikeres vezető, aki képes fenntartható módon adott helyzetekhez alkalmazkodni, vezetési stílusát tekintve is.[40-42]

A demokratikus vezető bevonja a csoportot a döntéshozatalba és figyelembe veszi az alkalmazottak véleményét és ötleteit. Ez a rendszer az együttműködésre és

a részvételre épül, helyzetekhez alkalmazkodo.

1.2.3. Laissez-faire

A laissez-faire vezető olyan vezetési stílust alkalmaz, amelyben a vezető kevés irányítást vagy ellenőrzést gyakorol, és inkább a csoporttagokra bizza a döntéseket és a feladatok végrehajtását. Ez a stílus gyakran a "hagyjuk csinálni" vagy "csináld úgy, ahogy akarod" elvét tükrözi. A laissez-faire stílus a vezetői stílusok között a legnagyobb mozgásteret engedi a dolgozóknak. Az ilyen vezető elmondja a munka elvégzéséhez legfontosabb, nélkülözhetetlen tudnivalókat, majd háttérbe vonul. A munka elvégzését teljes egészében a beosztottakra bizza, számára a lényeg, hogy el legyen végezve. A munkavégzés menete nem igazán érdekli. Minden szükséges eszközt a beosztottjai rendelkezésére bocsát, és csak annyit kér, hogy legyen elvégezve a feladat anélkül, hogy neki foglalkozni kelljen vele.[53][54][56]

Előnye, hogy amennyiben a beosztottak tudják, hogyan végezzék el a feladatot, hatalmas lendületet és önbizalmat adhat ez a fajta szabadság. Különösen, ahol mindenki szakértője a saját területének és a pontos munkameghatározás csak hátráltatná kreativitásukat.

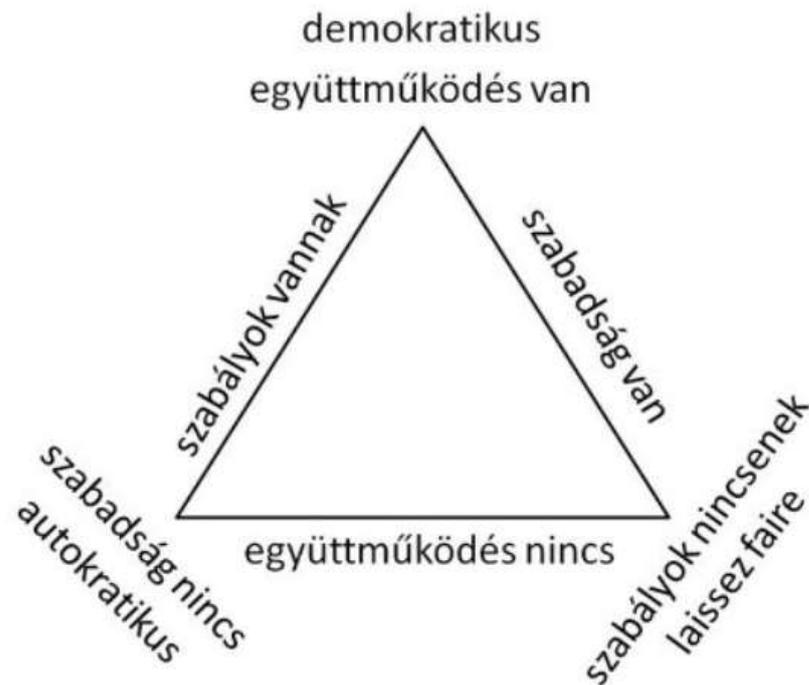
A beosztottak szabadsága, amely az előnye ennek a vezetési stílusnak, könnyen a hátrányát is jelentheti. Ha a beosztottak nem rendelkeznek elegendő tudással, tapasztalattal és önbizalommal a munka elvégzéséhez, könnyen kudarcba fulladhat a munka elvégzése és káosz alakul ki.[53][54]

A laissez-faire vezetési stílus öt fő jellemzője közül az egyik az autonómia, azaz függetlenség. A Laissez-faire vezetői nagyfokú autonómiát és függetlenséget hirdetnek csapattagjaik között. Bízhatnak abban, hogy alkalmazottai döntéseket hoznak és felelősséget vállalnak saját munkájukért. A vezetői jellemzők másik jellemzője a támogató környezet. A vezetők biztosítják, hogy csapattagjaik hozzáférjenek a szükséges erőforrásokhoz, eszközökhöz és információkhoz feladataik hatékony elvégzéséhez, miközben erősítik a bizalmat, a pszichológiai biztonságot és az elkötelezettséget. Ezek a vezetői típusokhoz tartozók a minimális közvetlen

felügyeletet vagy útmutatást biztosítanak. Lehetővé teszik csapattagjaik számára, hogy minimális interferencia mellett működjenek, teret adva számukra az önálló munkához. Ezen vezetők képviselői kézenfekvő megközelítést alkalmaznak, lehetővé téve csapataik számára, hogy kitűzzék saját céljaikat, meghatározzák saját módszereiket, és megtalálják saját megoldásaikat. Ösztönözik az önirányítást és az önmotivációt. Az utolsó ilyen vezetői jellemző, hogy olyan környezetet teremtenek, amely elősegíti a kreativitást és az innovációt. Arra ösztönzik csapattagjaikat, hogy gondolkodjanak kívülről, kísérletezzenek új ötletekkel, és fedezzék fel a problémamegoldás különböző megközelítéseit. [50-52]

A mentorálás és az útmutatás a legfontosabb szerepe annak, aki munkája során a laissez-faire vezetési stílust követi. Fel kell ismerniük a magas képességekkel rendelkező embereket, és meg kell tanulniuk jogosan alkalmazni őket, mivel nem lesznek állandóan ott, hogy felügyeljék őket. A vezetők csak az alkalmazottjaikra osztanak ki feladatokat. Az alkalmazottaknak pedig maguknak kell felmérniük az előrehaladás többi részét. A laissez-faire vezetési stílus akkor hatékony, ha a csoporttagok magasan képzettek, tapasztaltak és motiváltak, valamint képesek együttműködni a közös célok érdekében. Azonban olyan helyzetekben, ahol strukturáltabb irányítás és ellenőrzés szükséges, ez a vezetési stílus kihívásokat okozhat. [50-52]

Az oktatási intézmények vezetésében az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetési stílusoknak különböző jellemzőik vannak, amelyek különböző hatásokkal lehetnek a tanárookra, diákokra és az intézmény egészére. A Kurt Lewin, amerikai-német pszichológus által 1938-ban meghatározott három vezetői stílust az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra Kurt Lewin által meghatározott vezetési stílusok [54]

Mindhárom vezetési stílusnak megvannak az előnyei és hátrányai, és azok hatékonysága az oktatási környezetben az intézmény sajátosságaitól, a tanárok és diákok jellemzőitől függ. Ideális esetben egyensúlyt kell teremteni a vezetési stílusok között, figyelembe véve az adott helyzet és a tantestület jellemzőit.

1.3. A vezetés, mint vezetői kompetenciák alkalmazása

A vezetés alkalmazása a vezetői kompetenciák körében a különböző vezetési készségek és tulajdonságok hatékony integrációját jelenti a csoport vagy szervezet irányítása során. Ezen készségek közé tartozik a hatékony kommunikáció, a munkavállalók bevonása és meghallgatása, a hosszú távú célok tervezése és végrehajtása, valamint a problémamegoldás. Az elismerés és a munkavállalók támogatása nélkülözhetetlen a pozitív munkahelyi légkör kialakításához. Az alkalmazottaknak bizalommal kell lenniük a vezetőik iránt, és ezáltal a vezetőknek be kell tartaniuk ígéreteiket. A változásokhoz való alkalmazkodás és azok kezelése kulcsfontosságú a szervezeti siker érdekében.[43]

Ezen túlmenően, a vezetői kompetenciák gyakorlása nem csupán az említett készségekre korlátozódik, hanem kiterjed azok széleskörű alkalmazására a változó

környezetben és a különböző szervezeti kihívásokra adott válaszként. A hatékony vezető nem csupán a feladatok végrehajtásában, hanem az emberek fejlesztésében és támogatásában is kiemelkedik. Az alkalmazkodóképesség a vezetők számára lehetővé teszi, hogy sikeresen kezeljék a váratlan helyzeteket és innovatív megoldásokat találjanak a fejlődés érdekében. Az ilyen vezetők megbízható példaképek, és a munkatársaik számára bizalommal szolgálnak.[43][50]

A kérdés, ami hosszú ideje foglalkoztatja a kutatókat és szakértőket, hogy a vezetés inkább veleszületett tulajdonság-e vagy megtanulható készség. A jelenlegi szakirodalom és gyakorlati tapasztalatok alapján elmondható, hogy mindkét nézőpontnak vannak érvényes részei. [49]

Néhány vezetői tulajdonság és készség valóban genetikailag öröklődhet, vagy az egyén személyiségfejlődése során korán kialakulhat. Például, az empátia, az érzelmi intelligencia, a döntéshozatali készségek néhány olyan aspektus, amelyek genetikailag is befolyásolhatók. Azonban számos vezetési készség és kompetencia megtanulható és fejleszthető. A vezetési képességek közé tartozik a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a csapatépítés, a motiváció és a stratégiai gondolkodás. Ezek a készségek az oktatáson, tapasztalaton, mentoráláson, és gyakorlati munkán keresztül fejleszthetők.[49][50]

A vezetési képességek fejlesztését célzó oktatási és tréningprogramok széles körben elérhetőek. Ezek a programok gyakran foglalkoznak konkrét vezetési készségekkel, mint például a kommunikáció, delegálás, időmenedzsment és konfliktuskezelés. Számos intézmény és szervezet kínál vezetői képzéseket a pedagógusoknak. Ezek a programok különböző vezetői készségeket, például kommunikációt, konfliktuskezelést és stratégiai tervezést céloznak meg. Az online platformok számos lehetőséget kínálnak vezetői készségek fejlesztésére, a pedagógusoknak a vezetői készségeik bővítésében a saját időbeosztásuknak megfelelően. A tanfolyamokon résztvevők vezetői konferenciákon és szemináriumokon lehetőséget kapnak, a szakmai fejlődésre, a tapasztalatcserére és az új vezetői módszerek megismerésére. Ukrajnában minden pedagógusnak öt

évente ilyen képzésen részt kell vennie, amelyről igazolást kap, és a rá következő éven, egy kinevezett intézményben, egy atesztációs szakbizottság előtt vizsgázni kell a tanultakról. [51][53]

A vezetés elsajátításához és fejlesztéséhez az egyénnek rendszeresen ki kell állnia a gyakorlati kihívásoknak és feladatoknak. A gyakorlati tapasztalatok segíthetnek azokban a helyzetekben való alkalmazkodásban, amelyek nem mindig fedik le a tanterven vagy tréningen tanultakat.

A vezetői mentorálás olyan lehetőségek, amelyek segíthetnek az egyéneknek a vezetési készségeik fejlesztésében. Tapasztalt vezetők támogatást nyújthatnak a kezdő vagy fejlődni kívánó vezetőknek. A gyakorlat azt mutatja, hogy a vezetés egy összetett készségkészlet, és bár vannak olyan veleszületett tulajdonságok, amelyek előnyt jelenthetnek, a legtöbb vezetési készség megtanulható és fejleszhető, a megfelelő oktatás és gyakorlat révén. A vezetés fejlődése és tanulhatósága tehát interaktív folyamat, amely tartalmazza mind a genetikai tényezőket, mind a környezeti és szociokulturális befolyásokat. [51]

Különbség van az irányítás és a vezetés között. Az irányításnál a részletekre kell figyelni, míg a vezetéshez látásmegosztásra, célmeghatározásra, motivációra van szükség. Megközelítés alapján „a vezetés elsősorban különböző vezetői kompetenciák alkalmazását jelenti a szervezeti szituációkban. A szükséges kompetenciák tárgyi tudást, jártasságot és készségeket, illetve képességeket egyaránt magukba foglalnak.” [40][48]

Mindezen elemek összességében hozzájárulnak ahhoz, hogy a vezető ne csak irányító legyen, hanem inspiráló és vezetői kiválóságot tanúsító személy is. A folyamatos tanulás és fejlődés, valamint az alkalmazkodóképesség lehetőséget teremt a vezetők számára, hogy hatékonyan navigáljanak a változó környezetben és a szervezeti kihívások között, elősegítve ezzel a hosszú távú siker elérését.

1.3.1. Személyes vezetői kompetenciák

A személyes vezetés kiemelkedő vezetési stílus, mely a vezető és beosztottai

közötti személyes kapcsolatokra és a vezető egyéni képességeire összpontosít. Ez a megközelítés szoros kapcsolatokat épít ki és hangsúlyt helyez az emberi interakciókra, melyeket a továbbiakban ismeretek.[48]

A személyes vezetés középpontjában az egyéni kapcsolatok és az emberek iránti figyelem áll. A vezető személyesen ismeri beosztottjait, érdeklik őket mind a munka, mind a személyes vonatkozásban. A vezető aktív kommunikátorként működik, előtérbe helyezve a nyitott, kétirányú kommunikációt, és bátorítva a beosztottakat, hogy osszák meg gondolataikat és érzéseiket.[48]

Az empátia kiemelt jelentőségű a személyes vezetésben. A vezető érzékeli és megérti a beosztottak érzéseit, aktívan segítve őket a személyes és szakmai kihívások kezelésében. Motiváció és inspiráció terén a vezető személyes példával és támogatással ösztönzi a beosztottakat, figyelembe véve az egyéni erősségeket és gyengeségeket. A szoros kapcsolatok miatt a felelősségvállalás erős a személyes vezetésben. A vezető és a csapat együttesen vállalnak felelősséget a célok eléréséért. A vezető személyesen részt vesz a beosztottak képzésében és fejlesztésében, támogatva az egyéni szükségleteket és fejlődési területeket.[45][48]

Ez a vezetési stílus a szervezet belső dinamikáját erősíti, segítve a hatékony kommunikációt és az egyének fejlődését a szervezeti kontextusban. A személyes vezetésben a vezető és a beosztottak közötti szoros kapcsolatok segítik a problémák gyorsabb és hatékonyabb megoldását. A vezető felkéri a véleményüket és együtt dolgoznak a megoldásokon. A személyes vezetés dinamizmussal és pozitív hozzáállással rendelkező vezető által valósul meg, aki saját példájával inspirálja és irányítja csapatát. A dinamikus és lelkes vezető képessége, hogy lendületet adjon a csoportnak, erős csapatszellemet és lojalitást hoz létre. Az erős személyes kapcsolatoknak köszönhetően a döntéshozatal gyorsabbá válik, ami a szoros csapatmunka eredménye. Emellett a jobb kommunikáció és információáramlás elősegíti a hatékonyabb munkavégzést.[42][45][48]

A pozitív és lendületes vezetés további előnye, hogy a munkatársak motiváltabbak és elkötelezettebbek lesznek a közös célok elérésében. Az ilyen típusú

vezetés különösen hatékony lehet olyan környezetekben, ahol az egyéni kapcsolatok és motiváció kulcsfontosságúak. [48]

Ugyanakkor a személyes vezetésnek vannak kihívásai is. A vezető gyakran szembesülhet időhiánnyal a sok személyes kapcsolat fenntartása miatt, ami befolyásolhatja a hatékonyságot. Az egyének különböző preferenciáinak kezelése is kihívást jelenthet, és a vezetőnek figyelembe kell vennie a csapat tagjainak egyedi igényeit. Ezen kívül az esetleges szubjektivitás és elfogultság veszélye is fennáll, amely befolyásolhatja a döntéshozatalt és a csapatirányítást. Összességében a személyes vezetés egy erőteljes és emberközpontú módszer a csapatok vezetésére, azonban megfelelő kiegyensúlyozásra és figyelemre van szükség a kihívások kezelése érdekében.[48]

1.3.2. Változásvezetési kompetenciák

A változásvezetés kulcsfontosságú szerepet játszik a modern szervezetek életében, és a sikeres változások elérése érdekében a vezetőknek számos kompetenciával kell rendelkezniük. Az elsődleges kulcskompetencia a stratégiai gondolkodás és vízió, amely lehetővé teszi a vezetők számára, hogy hosszú távú célokat határozzanak meg, és egyértelmű iránymutatást nyújtsanak a szervezet változási folyamataiban. Ezenkívül, a hatékony kommunikációs készségek nélkül nehéz lenne elérni a változások széles körű elfogadását az alkalmazottak körében. A vezetőnek képesnek kell lennie tiszta, inspiráló és befolyásoló kommunikációra, hogy sikeresen közvetítse a változásokat, és elnyerje az alkalmazottak támogatását.[44-46][48]

A változásvezetői kompetenciák között szerepel továbbá a rugalmasság és alkalmazkodóképesség, hiszen a változásokhoz való gyors reagálás és a dinamikus környezethez való alkalmazkodás elengedhetetlenek a sikeres változási folyamatokhoz. Az empátia és érzelmi intelligencia is kiemelkedő fontosságú, mivel segít az alkalmazottak érzelmi állapotának megértésében és a változásokkal kapcsolatos érzéseik kezelésében. A konfliktuskezelési képességek

nélkülözhetetlenek a változások által kiváltott esetleges nézeteltérések kezeléséhez és konstruktív megoldások kialakításához.[44][45]

Az inspiráció és motiváció a változásvezetés kulcsfontosságú elemei közé tartoznak, hiszen az alkalmazottak elkötelezettségének és teljesítményének fenntartásához szükségesek. A vezetői elköteleződés példamutatást teremt, erősítve ezzel az alkalmazottak bizalmát és hozzájárulva a változások elfogadásához. A csapatépítés és csapatvezetés szintén létfontosságú a változásvezetésben, mivel a csapatmunka nélkül nehéz lenne az egyes csapattagok erősségeit hatékonyan kihasználni.[41][44]

Az alkalmazottak bevonása és a nyitott kommunikációs csatornák kialakítása nélkülözhetetlenek a sikeres változásvezetéshez. A vezetőnek figyelembe kell vennie az alkalmazottak véleményét és visszajelzéseit, mivel ez növeli az elfogadottságot és támogatást a változásokkal szemben. Végül, a változások hatékonyságának folyamatos értékelése és a folyamatok folyamatos fejlesztése hozzájárul a szervezeti tanuláshoz és a változási kultúra elmélyítéséhez. Ezen kompetenciák együttesen teremtik meg a változásvezető sikeres és hatékony működésének alapjait.[40][41]

1.4. Az eredményes vezetéshez szükséges lépések

A viselkedélméletek jelentős változást hoztak a vezetélméletek fejlődésében, mivel elmozdulnak a vezető személyes tulajdonságainak és hatalmi pozíciójának hangsúlyozásától, és inkább a vezető tetteire fókuszálnak. A képviselőik szerint a sikeres vezetés nem veleszületett tulajdonságokon alapul, hanem jól definiálható és tanulható viselkedésformákon. Az ilyen nézőpont azt sugallja, hogy a vezetés megtanulható, ami lehetővé teszi a vezetőfejlesztés irányát a "célkitűzés és tervezés", "szervezés és megvalósítás", valamint az "ellenőrzés és visszajelzés" területeken.[40]

A vezetőnek nem születnie kell nagyemberként, hanem elsősorban annak a képességének kell lennie, hogy hatékonyan hozzon létre stratégiát, bontsa fel a

feladatokat és találja meg a legjobb megvalósítási módokat. A hangsúly tehát az "célkitűzés és tervezés" terén van, ahol a vezető a szervezet hosszú távú irányvonalát alakítja ki.[11]

A viselkedélméletek szerint a sikeres vezető olyan kritikus kompetenciákat tanul meg, amelyek meghatározott viselkedésmintákhoz kötődnek. Ennek eredményeként a vezetőnek képesnek kell lennie a "szervezés és megvalósítás" terén, ahol az adott célok és tervszerű cselekvések révén biztosítja a szervezet hatékony működését.[11]

Ezen nézőpont alapján a vezetés megtanulhatósága lehetővé teszi a vezetők fejlesztését az "ellenőrzés és visszajelzés" terén is. A kutatások statisztikailag bizonyították, hogy bizonyos viselkedésminták sikerre, míg mások kudarcra vezetnek. Az ilyen megértés alapján a vezető képes lehet folyamatosan ellenőrizni és visszajelzéseket szerezni a szervezet teljesítményéről, és szükség esetén alkalmazkodni a változó körülményekhez. Ezáltal a viselkedélméletek által inspirált vezetési megközelítés az "ellenőrzés és visszajelzés" folyamatokban is megmutatkozik, ahonnan további tanulási és fejlesztési lehetőségek nyílnak a vezetők előtt.[11]

1.4.1. Célkitűzés és tervezés

A célok kitűzése és a tervezés az egyik legfontosabb lépése a vezetési folyamatnak, mivel meghatározza a szervezet irányát és elősegíti a hatékony működést. A célok olyan kívánatos eredményeket vagy állapotokat jelentenek, amelyek elérésére a szervezet vagy egyén törekszik. Ezek lehetnek stratégiai célkitűzések, operatív célok vagy rövidebb távú tervek.[11]

A jól megfogalmazott célok segítik a vezetőket és a csapatokat abban, hogy fókuszáltan haladjanak előre. A céloknak mérhetőnek kell lenniük, hogy könnyen értékelhetők legyenek, és segítsenek a szervezet hatékonyságának és teljesítményének monitorozásában. Emellett a céloknak összhangban kell lenniük a szervezet küldetésével és stratégiájával. A célokhoz időkeretet rendelni azért fontos,

hogy a szervezet határidők között haladhasson, és időben ki tudja értékelni a tevékenységeket. Ez segít a hatékonyság javításában és a prioritások meghatározásában.[2][11][51]

A tervezés a célérték eléréséhez szükséges lépéseket és erőforrásokat foglalja magában. Ez magában foglalja a stratégiák, taktikák és cselekvési tervek kidolgozását. A tervezés folyamata elemzést, erőforrások meghatározását, tevékenységek ütemezését és kockázatok azonosítását foglalja magában. A terveknek rugalmasnak kell lenniük, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez. Fontos, hogy a tervek összehangoltak legyenek az egyes részlegek és csapatok között, és világosan meghatározott felelősségi körökkel rendelkezzenek.

A tervek végrehajtása során rendszeres ellenőrzéseket és értékeléseket kell végezni annak érdekében, hogy biztosítsák a folyamatok hatékonyságát és az esetleges változásokhoz való alkalmazkodást.[2][51-53]

A célok kitűzése és a megfelelő tervezés összetett folyamatok, de az együttes alkalmazásuk alapvető a szervezet sikerességéhez és a vezetők hatékony irányításához. Ezek segítik a szervezetet a sikeres fejlődés és teljesítmény elérésében.

1.4.2. Szervezés és megvalósítás

A szervezés a vezetés egyik alapvető funkciója, melynek középpontjában a szervezet struktúrájának és a feladatok, felelősségek rendszerének kialakítása áll. Ennek során a munkafolyamatok racionalizálása és optimalizálása kiemelt szerepet kap. A szervezés meghatározza, hogyan osztják el és végzik el a feladatokat a szervezet tagjai között, ezzel csökkentve a felesleges ismétlődést, és elősegítve a hatékonyság növelését.[11][41]

A szervezés nem csupán struktúrát teremt, hanem keretrendszert is kialakít a munkafolyamatoknak és a szervezeti struktúrának. Ennek következtében a munkatársak tisztában vannak a helyzetükkel és könnyen megtalálják a helyüket a szervezet egészében.[41]

A felelősségi körök és feladatok meghatározása révén a szervezés világossá teszi, hogy kinek milyen területért és feladatokért kell felelnie. Ezáltal a munkavállalók tudatában vannak saját hatáskörükkel és kapcsolatrendszerükkel a szervezeten belül.

Az erőforrások hatékony elosztása kiemelt előnye a szervezésnek. Az emberek, pénzügyi eszközök és más erőforrások pontos elosztása és kihasználása segíti a szervezet területei közötti optimális egyensúly megteremtését.

A szervezés emellett a belső kommunikáció fokozásában is kulcsszerepet játszik. Egy jól strukturált szervezet könnyen kommunikál, mivel mindenki tisztában van a felelősségi körével és a kollégáival. A hatékony szervezés nem csupán a szervezet teljesítményét növeli, hanem segíti a kitűzött célok elérésében is. A jól megszervezett struktúra lehetővé teszi a folyamatok zökkenőmentes lebonyolítását, optimalizálva ezzel a munkavégzést. A szervezet struktúrája a feladatok, felelősségek és hatáskörök meghatározását foglalja magában, beleértve a hierarchiát és az egyes szervezeti egységek kapcsolatát. Ezen struktúrák segítik az egyértelmű felelősségi körök meghatározását és a hatékony együttműködést. Minden szervezeti egység vagy egyén számára egyértelmű felelősségi köröket és feladatokat meghatározni elengedhetetlen. Ez nem csak a hatékony munkavégzést segíti elő, hanem a koordinációt és az együttműködést is könnyebbé teszi. A szervezésnek biztosítani kell a tevékenységek összehangolását és a szervezeti egységek közötti hatékony együttműködést. Ehhez fontos meghatározni a kommunikációs csatornákat és folyamatokat a szervezeten belül. A szervezés támogatja a munkatársak képzését és fejlesztését, lehetővé téve számukra, hogy hatékonyabban és eredményesebben lássák el feladataikat.[11][37][41]

Végül, a szervezésnek alkalmazkodóképesnek kell lennie a változó körülményekhez, hogy a szervezet sikeresen reagálhasson a jövőbeli kihívásokra.

1.4.3. Ellenőrzés és visszajelzés

Az ellenőrzés és visszajelzés két olyan dinamikus folyamat, amelyek

kulcsfontosságú szerepet játszanak a vezetés során. Az ellenőrzés révén a vezető folyamatosan értékeli a szervezet teljesítményét a kitűzött célok és tervek tükrében. Ez magában foglalja a teljesítmény mérését, a folyamatok és rendszerek értékelését, valamint a lehetséges rizikók azonosítását és kezelését.[11][41]

Az ellenőrzésnek nemcsak az aktuális állapot értékelése a feladata, hanem a jövőbeli fejlődés irányának meghatározása is. A vezetőnek szüksége van arra a képességre, hogy felismerje a szervezet erősségeit és gyengeségeit, és ezen felismerések alapján hozzon döntéseket a továbbiakban.[11]

A visszajelzés szintén alapvető eleme a vezetési folyamatnak, és kétirányú kommunikációra épül. A vezetőnek rendszeresen adnia kell visszajelzést az alkalmazottaknak a teljesítményükről. Ez nemcsak a sikerek elismerését jelenti, hanem a konstruktív kritikát is, ami lehetővé teszi az alkalmazottak számára a fejlődést és a javulást.[11]

A visszajelzés a személyes és szakmai fejlődés alapköve is. A vezetőnek nemcsak értékelni kell az alkalmazottakat, hanem segítenie kell őket a fejlődési célok és tervek kidolgozásában is. Ezáltal az alkalmazottak magukban hordozzák a változás és a fejlődés motivációját.[41]

Mind az ellenőrzés, mind a visszajelzés a kapcsolatok erősítésére is szolgál a szervezetben. A vezető képes a visszajelzés folyamatában kiépíteni és megerősíteni a kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatokat, amelyek hozzájárulnak a csapatösszhanghoz és hatékony munkakapcsolatok kialakításához.[41]

Ezáltal az ellenőrzés és visszajelzés nem csupán adminisztratív feladatok, hanem olyan eszközök, amelyek által a vezető a szervezetet az elérni kívánt eredmények felé irányíthatja, és az alkalmazottak személyes és szakmai fejlődését is támogathatja.[46-48]

Mindent egybevetve ezen folyamatok alkalmazása a vezető számára lehetőséget teremt arra, hogy rugalmasan reagáljon a változó környezeti kihívásokra. Az ellenőrzés során az időben történő beavatkozások révén a vezető megőrizheti a szervezet alkalmazkodóképességét a hatékony irányításra.

A diplomamunka kiemelt fókuszot helyez a vezetés intézményi szerepének alaposabb megértésére. Az alábbiakban röviden összefoglalom a három fő részt: Az első részben a vezetés eredetét és alapfogalmait vizsgálom, kitérve annak különböző perspektíváira. Az értelmezések sokszínűségének elemzése segít megnyitni a vezetés fogalmának gazdag és dinamikus értelmezését.

A második rész részletes elemzést nyújt a vezetői pozíciókról, rendszerekről és stílusokról. Különös hangsúlyt fektetek az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetési megközelítések jellemzőire, azok előnyeire és hátrányaira.

A harmadik rész a vezetés alkalmazására összpontosít, kifejtve, hogyan manifesztálódnak a vezetői kompetenciák a személyes vezetés és a változásvezetés kontextusában. Végül az eredményes vezetés lépéseinek áttekintése segíti a szükséges célkitűzések meghatározásában, a szervezés és megvalósítás területén, valamint az ellenőrzés és visszajelzés fontosságában.

2.FEJEZET.

A KÖZOKTATÁS IRÁNYÍTÁSI SZINTJEI

Ebben a fejezetben a közoktatás irányítási szintjeit fogom bemutatni. Ennek alapján az első alfejezet az ukrán közoktatási rendszerben a központi szint. Ezen a szinten az Oktatási és Tudományos Minisztérium vállalja az országos irányítás és oktatáspolitikai végrehajtásának felelősségét. A második alfejezetben a területi szinten működő területi oktatási hivatalok és tanfelügyeleti területek szintű irányításért és támogatásért felelnek, míg a harmadik alfejezetben a helyi önkormányzatokról lesz szó, amelyek helyi szinten részt vesznek az oktatáspolitikai kialakításában, az oktatási intézmények finanszírozásában, valamint a területi oktatási igények felmérésében.

Ez a többszintű irányítási struktúra biztosítja a rugalmasságot és a helyi igényekhez való alkalmazkodást, miközben a központi szintű irányítás biztosítja az egységes oktatási szabványok és célok megtartását az egész országban.

2.1. A közoktatás központi irányítása

Az Ukrán közoktatás központi irányítása az Oktatási és Tudományos Minisztérium hatáskörébe tartozik. Ez a minisztérium felelős az oktatási politika kidolgozásáért, az oktatási intézmények felügyeletéért és a tantervi kérdések irányításáért. A minisztérium felsőoktatási és közoktatási részlegeket is magában foglal, amelyek különböző területeken végzik a közoktatás központi rendszerének irányítását és fejlesztését.[13]

Az Oktatási és Tudományos Minisztérium kiemelkedő szerepet vállal a hazai oktatási rendszer alakításában és irányításában. Feladatai kiterjednek az oktatási politika kidolgozására és végrehajtására, magába foglalva az oktatási célokat, stratégiákat és szabályozásokat. A minisztérium hatékonyan kezeli a tantervi kérdéseket, különös hangsúlyt fektetve az általános iskolai és középiskolai tantervek kialakítására.[13][20]

Az oktatási intézmények széles skálájának, beleértve az egyetemeket,

főiskolákat, középiskolákat, általános iskolákat, koedukált és szakiskolákat, valamint szakközépiskolákat, felügyelete és irányítása is a minisztérium hatáskörébe tartozik. Az intézmények tevékenységének ellenőrzése és koordinálása terjed a szakközépiskolákra és koledzsekra is, biztosítva ezzel az egységes és magas színvonalú oktatási szolgáltatásokat az ország egész területén.[45][55]

A minisztérium vállalja az oktatási szolgáltatások minőségének ellenőrzését és fejlesztését, hozzájárulva a diákok általános fejlődéséhez és felkészítéséhez a jövő kihívásaira. Emellett fontos szerepet játszik az oktatási intézmények finanszírozásának szabályozásában és ellenőrzésében, biztosítva a megfelelő források rendelkezésre állását az oktatási szektor számára. Ezen tevékenységek összességében lehetővé teszik a minisztérium számára, hogy stratégiai módon alakítsa a hazai oktatási rendszert és hozzájáruljon az ország tudásgazdaságának és társadalmi fejlődésének előmozdításához.[45][55]

Az Oktatási és Tudományos Minisztérium szoros kapcsolatban áll más oktatási és tudományos szervezetekkel az országban. Az ukrán közoktatási rendszer területi szinten is szerveződik, és az oktatási minisztérium helyi képviselői, területi oktatási osztályok és tanfelügyelőségek segítik a közoktatás helyi szintű koordinációját és ellenőrzését.

Az ukrán oktatási rendszer ambiciózus célokat tűz ki maga elé, melyek kiterjednek az oktatás széleskörű fejlesztésére és a diákok átfogó fejlődésére. Az oktatási politika hangsúlyozza az oktatáshoz való egyenlő hozzáférés fontosságát, különös figyelmet fordítva az alap-, közép- és felsőoktatási szintekre. Ennek érdekében az oktatási intézmények fejlesztését és bővítését támogatják, hogy minél szélesebb körű oktatási lehetőségek álljanak rendelkezésre.[55]

A minőségi oktatás szolgáltatások biztosítása szintén a politika központi célkitűzése, és a rendszeres értékeléseken és ellenőrzéseken keresztül igyekeznek fejleszteni a tanulási folyamatokat. Az oktatási politika elkötelezett az oktatók folyamatos képzése mellett, hogy biztosítsa a magas színvonalú oktatási tapasztalatokat.[30]

Az integrált technológiai megoldások bevezetése az oktatás területén szintén hangsúlyos szerepet játszik. Az oktatási politika célja, hogy modern technológiák segítségével gazdagítsa az oktatási folyamatokat, elősegítve a digitális oktatási eszközök és platformok hatékonyabb kihasználását.

Összességében az ukrán oktatási politika fókuszában az áll, hogy a diákok számára elérhetővé és minőségivé tegye az oktatási lehetőségeket, elősegítve ezzel a társadalmi fejlődést és a tudásalapú gazdaság kialakítását. Az oktatási rendszerrel kapcsolatos célkitűzések és fejlesztési területek számos fontos szempontot érintenek, amelyek összességében hozzájárulnak a társadalom és a gazdaság fejlődéséhez. Ezek közé tartozik az oktatás minőségének javítása és az oktatási szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása a lakosság számára. A cél a széles körű oktatási lehetőségek teremtése, amelyek elérhetőek és inclusive módon nyújtanak segítséget mindazon diákoknak, függetlenül háttértől, képességektől vagy más tényezőktől.[21]

A versenyképesség és alkalmazkodóképesség növelése a változó gazdasági és társadalmi környezetben kulcsfontosságú a diákok sikeres felkészítése érdekében. Ez magában foglalja az oktatási programok folyamatos frissítését, valamint olyan készségek és információk átadását, amelyek a modern társadalom követelményeinek megfelelnek. Az inkluzivitás erősítése további lépés a társadalmi igazságosság és esélyegyenlőség előmozdítása felé, hogy minden diák számára elérhetővé váljon a megfelelő oktatás.[21]

Az oktatási intézmények kutatási és fejlesztési kapacitásának erősítése az innováció elősegítése érdekében különösen fontos. Az innovatív megközelítések és technológiák bevezetése hozzájárulhat a hatékonyabb oktatáshoz és a diákok kreativitásának fejlesztéséhez. Az oktatási infrastruktúra fejlesztése, beleértve az óvodák, iskolák és egyetemek fizikai és technológiai feltételeinek javítását, szintén kardinális fontosságú. Ez a beruházásokon keresztül történő fejlődés hozzájárul az oktatási környezet jobbá tételéhez és az oktatás minőségének emeléséhez. Az ukrán oktatási rendszer kulturális és nyelvi identitásának támogatása mellett azonban

figyelmet kell fordítani a többnyelvűsége és a kulturális sokfélesége is, hogy minden diák értékes tapasztalatokat szerezzon és megértse a világ sokszínűségét.[32][53]

Ezen célokat az ukrán oktatási rendszer fejlesztésének és átalakításának keretében érik el. A konkrét célkitűzéseket és intézkedéseket rendszeresen frissítik és alakítják az ország oktatási stratégiája és jogszabályai mentén. A hatályos jogszabályok értelmében Ukrajnában, Ukrajna elnöke, a Verhovna Rada, a Miniszteri Kabinet, Ukrajna Oktatási és Tudományos Minisztériuma, végrehajtó bizottságok, egyéb központi szervei látják el. Olyan szervek, amelynek fennhatósága alatt felsőoktatási intézmények vannak.[38]

Ukrajna Felsőbb Oktatási Igazolási Bizottsága, Ukrajna Állami Akkreditációs Bizottsága, a helyi végrehajtó szervek és a helyi önkormányzati szervek, valamint az oktatásirányítás alárendelt szervei. A Verhovna Rada megteremti és fejleszti az oktatási rendszer működésének jogszabályi alapjait, létrehozza az oktatási rendszer működését. A rendszer működésének főbb paramétereinek hálózatát, és ratifikálja a nemzetközi oktatási egyezményeket.[18]

Továbbá az oktatásirányítási rendszer az oktatási struktúra egyes összetevőitől függően differenciált, így Ukrajna „Az óvodai nevelésről szóló törvénye” (17. cikk) értelmében az óvodai nevelési rendszer irányítását egy speciálisan kialakított intézmény látja el. Ez az intézmény egy központi végrehajtó szerv az oktatás és a tudomány területén, valamint központi végrehajtó szervek, amelyeknek az óvodai nevelési intézmények alárendeltek.[33]

Az óvodai nevelési rendszer irányító szerveinek fő feladatai kiterjednek a gyermekek óvodai nevelésének biztosítására és az óvodai nevelési-oktatási intézményhálózat fejlődésének elősegítésére. Az irányító szervek elkötelezettek abban, hogy megteremtsék a megfelelő feltételeket az óvodai neveléshez és gondoskodjanak a gyerekek oktatási igényeinek megfelelő környezetről.[33]

Az óvodai nevelési-oktatási intézményekkel kapcsolatos magánintézmények és jogi személyek engedélyezése az óvodai nevelés területén oktatási szolgáltatások

nyújtásához való jogra is a szervezetek hatáskörébe tartozik. Emellett az óvodai nevelési intézmények állami minősítése, az engedélyezési és tanúsítási eredmények nyilvánosságra hozatala része a tájékoztatási rendszernek, amely hozzájárul a szülők és a társadalom tájékoztatásához.[33]

A szociális védelem, az élet- és egészségvédelem, valamint a nevelési-oktatási folyamatban résztvevők jogainak védelme kiemelt fontosságú az óvodai nevelési intézményekben. Az irányító szervek feladatai közé tartozik az óvodai nevelés feladatainak hatékony teljesítése és a nevelésmódszertani követelményeknek való megfelelés ellenőrzése.[33]

Az óvodai nevelési-oktatási intézmények iránymutatása, állami ellenőrzése függetlenül az alárendeltségtől, tulajdonfajtaától és tulajdonformáktól is a fő feladatok közé tartozik. Az irányító szervek továbbá felelősek az óvodai nevelés tudományos és módszertani ellátásának megszervezéséért, a tudományos eredmények, haladó tapasztalatok, és a legújabb pedagógiai technológiák gyakorlatba ültetéséért, valamint az óvodáskorú gyermekek nyilvántartásának vezetéséért. Mindezek összességében biztosítják a hatékony és magas színvonalú óvodai nevelési folyamatokat és szolgáltatásokat. [49-51]

A szervezet fő feladatai közé tartozik az innovatív tevékenységek elősegítése az óvodai nevelési rendszerben, valamint a nemzetközi együttműködés megvalósítása ezen a területen. Az óvodai nevelési rendszer vezetőivel és oktatóival való biztosítása, képzésük támogatása, képzettségfejlesztésük elősegítése és tanúsításuk gondoskodása is fontos küldetése a szervezetnek.[33][45]

A tantervi kérdések Ukrajna oktatási rendszerében kiemelt szerepet játszanak, mivel a tanterv meghatározza az oktatási programokat, tantárgyakat, valamint azok tartalmát az oktatási intézményekben. Az Oktatási és Tudományos Minisztérium felelős a tantervi kérdések meghatározásáért Ukrajnában, és rendszeresen frissíti azokat, hogy alkalmazkodjon a változó társadalmi és gazdasági környezethez. Az ukrán nyelv és irodalom kiemelkedő fontosságú részét képezi a tantervnek, és az oktatás nyelvei változhatnak az oktatási szinttől függően, különösen a kisebbségi

közösségek részéről.[36]

Az Oktatási Minisztérium számos kulcsfontosságú feladatkört lát el az általános középfokú oktatási rendszerben, amelyek az intézmények és a tanári kar számára stabil kereteket és iránymutatásokat biztosítanak. A minisztérium feladatai közé tartozik a végrehajtó bizottságként való szereplés az általános középfokú oktatás területén, az állami feladatok végrehajtása, és az általános középfokú oktatás rendszerének szabályozási és jogi kereteinek kialakítása.[36]

Ezenkívül az Oktatási Minisztérium a következő felelőségekkel is rendelkezik. Egyrészt kidolgozza és jóváhagyásra benyújtja az ukrán miniszteri kabinetnek az általános oktatási intézmények anyagi, technikai és pénzügyi támogatására vonatkozó szabványokat az általános középfokú oktatás állami szabványával összhangban. Meghatározza az általános középfokú oktatási rendszer fejlesztésének kilátásait, majd kidolgozza, végrehajtja és ellenőrzi az általános középfokú oktatás állami színvonalának betartását. Az Oktatási és Tudományos Minisztérium felügyeli az általános középfokú oktatási rendszer oktatásirányítási szerveinek és oktatási intézményeinek tevékenységét. Megszervezi az általános középfokú oktatási rendszer normatív, programszerű, tudományos-módszertani és információs támogatását, továbbá meghatározza az általános nevelési-oktatási intézmények oktatói állományának minősítésének rendjét.[36]

További feladatai közé tartozik, hogy megszervezze az általános középfokú oktatás rendszerében a tanári kar, különösen a vezetői állomány képzését és továbbképzését. Döntéseket hoz az általános középfokú oktatási rendszer innovációs tevékenységeinek megszervezéséről, koordinálja és ellenőrzi annak végrehajtását. Gondoskodik az általános nevelési-oktatási intézmények tankönyveinek, kézikönyveinek, módszertani szakirodalmának elkészítéséről, kiadásáról, jóváhagyásáról, és felügyeli a kötelező oktatási eszközökkel kapcsolatos jegyzékeket és kiadványokat. Valamint szintén gondoskodik a szociális védelemről, a megélhetésről, az egészség biztonságáról, és védelmet biztosít az oktatási folyamatban részt vevő szakemberek, valamint az általános nevelési-oktatási

intézmények tanulói (hallgatói) jogainak terén. Végül ösztönzi a tanári kart, valamint megszervezi a tantestület tankönyvekkel, kézikönyvekkel és módszertani irodalommal való ellátását. Emellett nemzetközi együttműködést folytat a törvényben meghatározott eljárási rend szerint.[30]

Az ukrán oktatási minisztérium hatáskörébe tartozó törvények és rendeletek kötelezőek mind a végrehajtó szervek más központi szervei, mind a helyi önkormányzati szervek, az alárendelt oktatási irányító szervek, valamint az általános nevelési-oktatási intézmények, tekintet nélkül típusukra és formájukra. Az Ukrajna Oktatási Minisztériuma és más központi végrehajtó testületek, melyek az általános oktatási intézmények alárendeltségében állnak, gyakorolják az ukrán törvények és rendeletek által biztosított egyéb jogköröket.[18]

Ezen felül az Oktatási Minisztérium felelős a szakképzés állami normáinak, az egységes oktatási terveknek, a szabványos oktatási programoknak, valamint a szakképzés működésére és fejlesztésére vonatkozó egyéb szabályozási és jogi kérdések meghatározásáért. Az állami szakképzési és műszaki oktatási intézmények létrehozása, átszervezése, felszámolása, valamint a szakmai és műszaki engedélyezés és tanúsítás feladatai is az oktatási intézmények tevékenységének jogszerű gyakorlására vonatkoznak. [4,18]

2.2. A közoktatás területi irányítása

Az ukrán közoktatási rendszer területi irányításában az oktatási intézmények helyi és regionális szinteken együttműködnek az oktatási hatóságokkal. A területi irányítás részét képezik a helyi oktatási hivatalok, tanfelügyeleti szervek, valamint a helyi önkormányzatok. Az ukrán közoktatási rendszer területi irányítását a következő jellemzők és szervezetek határozzák meg.[20]

Ezek a hivatalok a helyi szinten végzik az oktatási intézményekkel, tanárokkal és diákokkal kapcsolatos adminisztratív és szervezési feladatokat. A tanfelügyeleti szervek az oktatási rendszer ellenőrzéséért és minőségének felügyeletéért felelősek. Ezek a szervezetek figyelemmel kísérik az oktatási intézmények tevékenységeit, és

támogatást nyújtanak a fejlesztéshez. Az ukrán régiókban működő területi oktatási osztályok, amelyek az oktatási és tudományos minisztérium területi képviselői. Ezek az osztályok részt vesznek az oktatási politika végrehajtásában és a területi oktatási intézmények felügyeletében.[16]

Az ukrán közoktatási rendszerben a helyi önkormányzatok, a helyi oktatási hivatalok és tanfelügyeleti szervek vesznek részt az oktatás területi irányításában. Ők aktívan részt vesznek a helyi oktatási politika kialakításában és a közoktatási intézmények finanszírozásában. Az ukrán oktatási rendszer területi irányítása segíti az oktatási intézményeket az adott régió vagy település specifikus igényeinek és körülményeinek megfelelően működni. A helyi és területi szinteken dolgozó oktatási hatóságok közvetlen kapcsolatban állnak az oktatási intézményekkel, és segítik azokat az oktatási célok elérésében. Az oktatási intézmények területi irányítása hozzájárul a közoktatás minőségének és hatékonyságának fenntartásához.[8]

Az ukrán oktatási intézmények helyi oktatási irányítása alatt a helyi oktatási hivatalok és a helyi önkormányzatok állnak. Ezek az intézmények felelősek az adott településen vagy régióban működő oktatási intézmények helyi irányításáért, felügyeletéért és koordinációjáért. Itt van néhány kulcsfontosságú szereplő és szervezet, amelyek részt vesznek az ukrán oktatási intézmények helyi irányításában. Ezek a hivatalok a helyi szintű oktatási igazgatási feladatokért felelnek. Ide tartozik a tanárok kinevezése és felügyelete, az oktatási programok végrehajtása, az iskolai infrastruktúra fejlesztése, a tanulói teljesítmény értékelése és egyéb helyi szintű adminisztratív feladatok:

- A helyi önkormányzatok, beleértve a városi és falusi tanácsokat, szintén fontos szerepet játszanak az oktatási intézmények irányításában. Az önkormányzatok felelősek az oktatási intézmények finanszírozásáért, a tantervi politika alakításáért és az oktatási erőforrások helyi elosztásáért.

- Az iskolák vezetői (igazgatók) és a tanárok közvetlen kapcsolatban állnak az oktatási folyamatokkal és felelősek azok napi irányításáért. Az igazgatók felelősek az iskola vezetéséért, míg a tanárok az oktatási tevékenységekért és a

diákok fejlődéséért.

- A szülői tanácsok és szülői közösségek szintén részt vehetnek a helyi oktatási irányításban. Ezek a csoportok támogathatják az iskolai kezdeményezéseket, részt vehetnek az iskola döntéshozatali folyamataiban, és segíthetnek a helyi közösség bevonásában.[19]

Az ukrán oktatási rendszerben az oktatási intézmények helyi irányítását támogatja a decentralizált oktatási rendszer, amely lehetővé teszi a helyi önkormányzatoknak és oktatási szerveknek, hogy helyileg illeszkedő oktatási politikákat hozzanak létre. Ez a megközelítés segít az oktatási intézmények rugalmasságának növelésében és az oktatási szolgáltatásokhoz való helyi hozzáférés javításában.[16][19]

A hivatalok részt vesznek az oktatási intézmények finanszírozásában, beleértve a tanárok fizetését és az iskolai projektek támogatását. Segítenek az oktatási források megfelelő elosztásában.[16]

Ezek a helyi oktatási hivatalok segítik a helyi oktatási intézmények önálló működését, miközben szorosan együttműködnek az Oktatási és Tudományos Minisztériummal és más területi szintű oktatási szervezetekkel. Az ilyen decentralizált rendszer célja a helyi igényekre való jobb reagálás és az oktatási intézmények nagyobb rugalmasságának biztosítása.[8]

A pedagógusok kinevezése és ellenőrzése a Helyi Oktatási Hivatalokban a helyi oktatási rendszer részeként történik. Az alábbiakban általános szempontokat mutatok be a tanárok kinevezése és ellenőrzése kapcsán, de fontos megjegyezni, hogy a konkrét gyakorlatok és eljárások változhatnak a különböző területeken és intézményeknél. A pedagógus rendszeresen értékeli az oktatási teljesítményt, az osztálymunka és a diákfejlődés alapján. A pedagógus általában éves célokat kell kitűzniük, és az értékelési folyamat része, hogy ezeket a célokat elérjék. Az értékelési eredmények alapján lehetőség van a tanárok tovább fejlődésére és képzésére. Az értékelés részeként a tanároknak visszajelzést kapnak a teljesítményükről, és esetleges fejlesztési területeikről. Az oktatási intézmények és

az oktatási hivatalok gyakran mérlegelik a diákok, szülők és munkatársak elégedettségét a tanárokkal kapcsolatban. Ezek a folyamatok részei a teljes oktatási minőség és hatékonyság fenntartására irányuló erőfeszítéseknek. [45-47]

2.3. A közoktatás helyi irányítása

Az ukrán közoktatás-irányítási rendszer egyik meghatározó jellemzője a helyi (települési) szintű felelősség erőssége. Az oktatással kapcsolatos döntések túlnyomó részét az intézményfenntartó helyi önkormányzatok hozzák meg, és továbbra is széleskörű irányítási jogokkal rendelkeznek, amelyeket az érvényben lévő oktatási törvények rögzítenek. Az oktatás Ukrajnában az elmúlt évtizedek során a helyi közszolgáltatások kategóriájába került, így számos községi szintű önkormányzat jelentős hatáskörrel rendelkezik. A helyi döntések jelentősen befolyásolják az oktatás minőségét, beleértve az óvodák, iskolák és kollégiumok működési feltételeit, valamint az állampolgárokhoz eljuttatott oktatási szolgáltatások színvonalát. Az ukrán közoktatási irányítás minősége továbbra is az ország oktatáspolitikájának kulcsfontosságú kihívása.[6]

Az adatok szerint Ukrajnában 2011-ben 8458 helyi önkormányzat működött (86-tal több, mint 2007-ben), közülük 4876 fenntartott valamilyen közoktatási intézményt. Az intézményfenntartó önkormányzatok száma csökkent a korábbi évekhez képest, különös tekintettel a legalább nyolc évfolyammal működő iskolákat fenntartók arányának csökkenésére. Ez arra utal, hogy az ezredfordulóra a kistélepülések nehezebben tudtak intézményeket fenntartani, miközben a társulási hajlandóságuk csak mérsékelten növekedett (erről később további részletek lesznek). Az iskolák jelentős részét továbbra is a kisebb lélekszámú települések önkormányzatai működtetik: a 2022/2023-as tanévben a legalább kilenc évfolyammal működő általános iskolák közel 53%-át tartotta fenn 3500 lakosnál kisebb település. Az önkormányzatok száma, amelyek középiskolát fenntartanak, szintén csökkent, ami a városoknak az iskoláikat a megyei önkormányzatoknak átadó jelenségéből ered.[6][24]

A vizsgált időszakban Ukrajnában a helyi irányítási szintet érő kihívások egy része az egész 2010-es évtizedre jellemző volt. Ezek közül meghatározó volt a költséghatékonyság problémaköre. Mivel a demográfiai folyamatok alapvetően nem változtak a 2010-es évek végéhez képest, azaz a gyermeklétszám folyamatosan csökkent, kiemelt feladat maradt az intézményi kapacitások minél hatékonyabb kihasználása, és ez az alapfokú oktatást követően immár a középfokú intézmények finanszírozásában is előtérbe került. Az évtized egészére jellemző volt, hogy a források szűkössége miatt a stratégiai tervezés helyett mindinkább a működtető szerep került előtérbe, különösen a községi és kisvárosi önkormányzatok esetében.[6]

Az ukrán közoktatási törvény 2017. évi módosítása előírta a fenntartók számára a közoktatási intézkedési tervek elkészítését, amihez a megyei önkormányzatok, valamint a megyei jogú városok kivételével csak korlátozottan álltak rendelkezésre a szükséges szakmai kompetenciák. A fenntartói tervezéshez is kapcsolódik, hogy az iskoláknak 2018. szeptember elsejéig módosítaniuk kellett pedagógiai programjukat. Mivel a törvénymódosítás erre az egy alkalomra felfüggesztette a pedagógiai programok jóváhagyásához szükséges kötelező szakértői szakvélemény kikérését, az önkormányzatok jelentős része - részben költségtakarékossági okokból - csak saját tudására támaszkodhatott a programok szakmai megítélése során. A központi irányítás által 2011-től kezdve meghirdetett pályázatok keretei között az önkormányzatoknak lehetőségük nyílt olyan szakértői szolgáltatások megvásárlására, amelyek kompetenciájuk bővítését szolgálták. A pályázati támogatások elnyerésében jelentős helyzeti előnyt élveztek a megyei jogú városi és a megyei önkormányzatok, amelyek megfelelő szakmai háttérrel rendelkezve képesek voltak befogadni e forrásokat, és fel tudták használni az ezekből finanszírozott tevékenységek eredményeit. A szakapparátussal nem rendelkező önkormányzatoknak az irányítás területén is meglévő hátrányát azonban kevésbé csökkentették a központi pályázatok útján hozzáférhető források, mivel esetenként sem a pályázati tudás nem állt rendelkezésükre, sem annak eldöntésére

nem volt elképzelésük, hogy milyen területre, milyen szolgáltatást rendeljenek meg. A központi oktatáspolitikai egyik kiemelt célja volt 2014-től az intézményi szintű minőségfejlesztési, minőségbiztosítási rendszer bevezetése. A program az intézményi modell bevezetésével kezdődött, amelyet nem előzött meg a fenntartói modell kialakítása és széles körben történő implementálása, ezért az önkormányzatok az elvárhatónál kevesebb érdeklődést tanúsítottak a közoktatási minőségfejlesztés, minőségirányítás iránt. A fenntartói modellek kidolgozása - bár szakértői tevékenységek eredményeképpen készültek előzetes modellek - nem fejeződött be. Az ukrán közoktatási törvény 2017. évi módosítása ugyanakkor e területen jelentős változást hozhat: ez ugyanis a fenntartók számára előírta a helyi közoktatási intézményrendszer egészére vonatkozó minőségirányítási program kidolgozását.[6][24][18]

Az ukrán fenntartók és oktatási intézmények közötti kapcsolatok vizsgált időszakában kihívások merültek fel. Az ellenőrzés rendszere elsősorban városokban és a pénzügyi-gazdálkodási területen mutatkozik meg, különös tekintettel arra, hogy ez a gyakorlat minden olyan önkormányzatnál érvényesül, ahol megfelelő pénzügyi apparátus áll rendelkezésre. Az adatok szerint az általános iskolák és középiskolák gazdálkodását az önkormányzatok rendszeresen ellenőrizték, különösen a nagyobb településeken és megyei szinten.[24][18]

Az intézmények pedagógiai munkájának értékelése során a városi önkormányzatok, különösen a nagyvárosok, a megyei önkormányzatok és a kisebb településeken működő önkormányzatok is rendszeresen részt vesznek. A pedagógiai munka értékelése általában évente vagy kétfévente történik, és az általános iskolák esetében az önkormányzatok többségénél rendszeres tevékenységként szerepel.[45]

Az intézményértékelések céljai között szerepel a döntés-előkészítés javítása, az iskolai jövő vizsgálata, az önkormányzati oktatási tervezéshez és programalkotáshoz szükséges információk gyűjtése, valamint a személyi döntések megalapozása. Fontos megjegyezni, hogy a szülők tájékoztatása céljából az értékelések csak egy része történik meg. A pénzügyi-gazdálkodási ellenőrzések

inkább a törvényességi ellenőrzést szolgálják, és kevésbé kapcsolódnak az oktatás szakmai céljaihoz.[51]

Az értékeléseket leggyakrabban az iskolai önértékelés alapján végzik az önkormányzatok, amely gyakran az intézményi beszámolókra épül. A szülői elégedettségre alapozott értékelést is alkalmazzák, de kisebb arányban. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy az oktatási rendszer értékelése továbbra is fontos eleme az ukrán fenntartók és intézmények közötti kapcsolatoknak.

2.4. A közoktatás intézményi irányítása

Az ukrán közoktatási rendszerben az intézményi szintű irányítás jogi keretei a 2000-es évek második felében kevésbé változtak. A szakmai-pedagógiai és működési vonatkozásokban az összes lényeges döntési jogosítvánnyal továbbra is a nevelőtestület rendelkezik. A nevelőtestület hatásköre kiterjed a nevelési/pedagógiai program, a szervezeti és működési szabályzat, valamint a házirend elfogadására, a tanulók magasabb évfolyamra lépésének megállapítására, a tanulók fegyelmi ügyeiben való döntésre, az éves munkaterv elkészítésére, az intézmény munkáját értékelő beszámolók elfogadására, továbbá a vezetői pályázat véleményezésére. Fontos kiemelni, hogy a nevelőtestületi döntéseket az esetek jelentős részében fenntartói jóváhagyás is követi (a közoktatási törvény 2017. évi módosítása ezt kiterjesztette a házirendre is, megerősítve annak szerepét az intézményi működés szabályozásában). Az intézményvezetők hatásköre viszonylag szűk, ugyanakkor széles körű feladatokkal rendelkeznek, beleértve az intézmény szakszerű és törvényes működésének felelősségét, a takarékos gazdálkodást és a munkáltatói jogok gyakorlását. A vezetőknek a tantestülettel való folyamatos egyeztetésre is szükségük van, mivel stratégiai kérdésekben csak előkészítői jogokkal rendelkeznek, és feladataik főként az intézményi működés feltételeinek megteremtése. A vezetőknek a gyakorlatban számos tevékenységet is el kell végezniük, például a forrásszerzés, a külső kapcsolatok kialakítása és fejlesztése, a diákfegyelmi ügyek kezelése, a minőségfejlesztés, valamint a továbbtanulás és

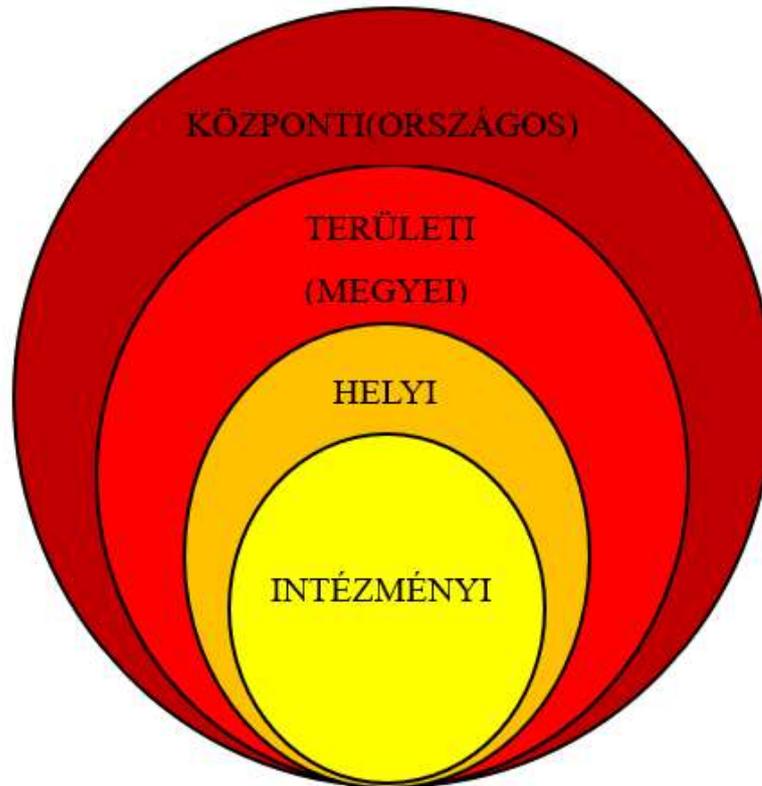
beiskolázás területén. Az erős nevelőtestület és a vezető közötti kapcsolat problémája két esetben különösen nyilvánvaló: a vezetői álláshelyek betöltése és a stratégiai dokumentumok elfogadása. A vezetők sikerét nagyban meghatározza, mennyire képesek megnyerni a testületet és mennyit engednek át nekik informálisan döntési jogokból. Ez a helyzet gyakran segíti az intézményi szervezeti kultúra fejlődését.[20][45]

Az előző évtized utolsó éveitől kezdve az intézményi szinten Ukrajnában is számos kihívással kellett szembenézni. Ilyen volt mindenekelőtt a pedagógiai programok átdolgozása 2019-ben, amely a közoktatási törvény 2017. évi módosításának megfelelően történt. Emellett megjelentek a minőségbiztosítási rendszerek, és áttekintésre került az intézményi képzési kínálat és profilok, valamint az elvárásokhoz való alkalmazkodás, különösen a középfokú oktatás területén. A pedagógiai programok jelentős módosítására rövid idő alatt került sor, ami kihívást jelentett a vezetőknek nemcsak a munka megszervezése, hanem a pedagógusok motiválása és aktivizálása terén is. A helyi tantervek kerettantervhez való igazítása újra felélesztette a korábbi belső konfliktusokat, különösen azon szakmai körök és a vezetés között, amelyek óraszámai negatív irányban változtak. Az iskolák körében végzett kutatás eredményei szerint az iskolaigazgatóknak kulcsfontosságú szerep jutott a pedagógiai programok módosításában, mind a közreműködés aránya, mind a tevékenység volumene és jelentősége szempontjából. Az adatok azt mutatják, hogy a vezetés nemcsak irányította, hanem szinte teljes egészében végrehajtotta a pedagógiai program módosításához szükséges feladatokat, hasonlóan azokhoz a tapasztalatokhoz, amelyek az eredeti dokumentumok elkészítésekor merültek fel.[21][20]

A tervezési funkciók erősödése Ukrajnában is érintette az intézményi szintű irányítást a kilencvenes évek második felétől. Az intézményi szintű tervezés 2018 óta három fő elemre épül: első a pedagógiai program, amely stratégiai tervként szolgál középtávon vagy legalább egy képzési ciklus idejére, második az éves munkaterv, ami operatív tervezi az adott év céljait és feladatait, és harmadik a

minőségfejlesztési munkaterv, amely az intézményi minőségfejlesztési feladatokat tartalmazza. A középtávra szóló minőségirányítási program 2019-től kiegészíti ezeket a tervezési dokumentumokat. A jogi szabályozásnak megfelelően ezeknek az összhangban kell lenniük a fenntartói intézkedési tervvel és minőségirányítási programmal.[21][20]

Miután 2020-ban az iskolai pedagógiai programok módosítására került sor, az intézmények jobban megismerhették a települési szintű intézkedési tervek tartalmát. A kutatás eredményei alapján a fenntartók 97%-a kikérte az intézményvezetők véleményét az intézkedési terv elkészítése során, ami stratégiai jelentőségű lehet az iskolai pedagógiai programok jóváhagyásának szempontjából. Az intézkedési tervet két évente felülvizsgálják, míg a pedagógiai programok általában hosszabb időre, 4 vagy akár 8 évre készülnek. Ezért az iskolai terveket időről időre hozzá kell igazítani a fenntartói tervekhez, ami gyengítheti azok stratégiai jellegét. Az intézményi átszervezések esetén a fenntartónak szakvéleményt kell szereznie a megyei önkormányzattól a megyei fejlesztési terv alapján. Ezáltal a pedagógiai programnak összhangban kell lennie az intézkedési tervvel és a megyei fejlesztési tervvel, ami hangsúlyozza az előzetes egyeztetések fontosságát. A közoktatás irányítási szintjeinek strukturális felépítését a 2. ábra mutatja be.[34][39][37][21]



2. ábra Az ukrán közoktatás irányítási szintjei [Forrás: saját szerkesztés]

A közoktatás irányítási szintjeit tekintve a diplomamunka részletesen elemzi a központi, területi, helyi és intézményi irányítás jellemzőit. A központi irányítás az országos szintű stratégiákra és döntésekre összpontosít, míg a területi irányítás a megyék vagy régiók szintjén történő koordinációval foglalkozik. A helyi irányítás az egyes települések pedagógiai és szervezeti ügyeire fókuszál, míg az intézményi irányítás az iskolák belső vezetési folyamatait és döntéseit vizsgálja. Az összefüggések és az irányítási struktúrák megértése létfontosságú a hatékony közoktatási rendszer kialakításához és fejlesztéséhez.

3.FEJEZET.

AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK KÜLÖNBÖZŐ SZINTJEI

A negyedik fejezetben az intézményi szintet fogom megvizsgálni. Az oktatási intézmények, mint az óvodák, általános iskolák és középiskolák, végzik a tanulók oktatását és nevelését a meghatározott oktatási szinteken. Ezen a szinten az intézményeknek számos feladatuk van, beleértve a tantervi programok végrehajtását, a pedagógusok alkalmazását és képzését, valamint a diákok értékelését és előrehaladásának nyomon követését.

3.1. Óvoda

Ukrajna területén élő minden polgárnak, függetlenül fajtól, bőrszíntől, politikai vagy vallási hovatartozástól, valamint egyéb megkülönböztető tényezőktől, beleértve a nemet, etnikai és társadalmi származást, lakóhelyet, nyelvet vagy bármilyen egyéb tényezőt, azonos jogai vannak az óvodai neveléshez az óvodai nevelési intézményekben. Ezek az intézmények, függetlenül az alárendeltségtől, fajtától, vagy tulajdonformától, kötelesek biztosítani az óvodai nevelés "Alap komponensének" követelményeinek teljesítését. Az óvodai nevelési-oktatási intézmények felelősek az óvodai nevelés megszerzéséért, és ez a felelősség nem függ attól, hogy a gyermek milyen családi helyzetben van. A szülők felelősek a gyermekük óvodai nevelésének megszerzéséért, míg a szülői gondozástól megfosztott gyermekek esetében az őket helyettesítő személyek és az őket ellátó oktatási intézményeknek van felelősségük ezen célnak megfelelően.[33][35]

Az állami vagy önkormányzati óvodai nevelési-oktatási intézménybe való gyermekek beiratkozása a naptári év során a szabad férőhelyek figyelembevételével, az intézmény vezetőjének rendelkezése szerint történik, a beiratkozási kérelmek beérkezési sorrendjében. A beiratkozási kérelmet a gyermek egyik szülője vagy más törvényes képviselője személyesen vagy számítógépes felhasználással nyújthatja be. A beiratkozási kérelemhez mellékelte dokumentumok közé tartozik a házi orvosi igazolás, melyet az Ukrajna „A lakosság fertőző betegségekkel szembeni

védelméről” törvényének 15. cikke szerint állítanak ki, igazolva a gyermek óvodai nevelési intézménybe járhatóságát. Emellett szükséges a háziorvosi igazolás a járványügyi környezetről (3 napig érvényes), a "Megelőző védőoltások igazolványának" hitelesített másolata, a gyermek születési anyakönyvi kivonata (másolat és eredeti), valamint a regisztrációs kártya, mely az intézménybe való beiratkozás lehetőségének státuszát állapítja meg. Ezen kívül szükséges az inkluzív forrásközpont következtetése, amely tartalmazza a gyermek fejlődésének átfogó pszichológiai és pedagógiai értékelését az azonosított fejlődési sajátosságok tekintetében. A belső menekültekből származó gyermekek jogosultak az oktatási intézményekbe történő elsőbbségi beiratkozásra, törvényes státusuk alapján, amelyet az ellenségeskedések és fegyveres konfliktusok következtében elszenvedett gyermeki státuszuk bizonyít.[23][33][27]

Az Ukrajnában működő óvodák az országos alapprogram alapján alakítják ki pedagógiai programjukat, vagy választhatnak az előre kidolgozott programok közül. Ebben a pedagógiai programban meghatározzák az óvoda helyi nevelési alapelveit, értékeit, célkitűzéseit, és kijelölik a gyermek fejlődését segítő feladatokat, beleértve a személyiségfejlesztést, közösségi életre való felkészítést, valamint a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek egyéni fejlesztését. A program továbbá foglalkozik a szociális hátrányok enyhítésével, a gyermekvédelemmel, a szülőkkal, gyermekkel és pedagógussal való együttműködés formáival, valamint nemzetiségi óvodák esetén a kultúra és nyelv ápolásával kapcsolatos feladatokkal. Az egészségnevelés és környezeti nevelés elvei is szerepelnek a programban, valamint intézkedések az esélyegyenlőség elősegítésére. Az óvoda folyamatosan figyelemmel kíséri az óvodások fejlődését és dokumentálja az eredményeket, melyekről rendszeresen tájékoztatják a szülőket.[23][33]

Az óvodavezető egy óvodai intézmény vezetője, és számos fontos feladattal és felelősséggel rendelkezik az intézmény hatékony működtetése érdekében. A feladatai közé tartozik a stratégiai tervezés, a költségvetési tervezés, a személyzet menedzselése, az adminisztráció, az események szervezése és az intézményi

dokumentáció vezetése.[22][23]

Az óvodavezető felelős a pedagógiai program megvalósításáért és a gyermekek fejlődésének nyomon követéséért. Ezenkívül kapcsolatot kell tartania a szülőkkel, koordinálnia kell a pedagógusok munkáját, és biztosítania kell a pozitív és támogató munkahelyi légkört. A jó óvodavezető rendelkezik vezetői és szervezői készségekkel, hatékonyan kommunikál, és képes motiválni és inspirálni a személyzetet. Rugalmas és problémamegoldó hozzáállású és képes egyensúlyozni az adminisztratív és pedagógiai feladatok között.[22][26]

Az óvodavezetői pozíció betöltéséhez Ukrajnában általában magas szintű pedagógiai végzettség és tapasztalat szükséges. Fontos, hogy az illető rendelkezzen a gyermeknevelés és oktatás terén szerzett elméleti és gyakorlati ismeretekkel. Az óvodavezető feladatai közé tartozik a szervezés, az irányítás és a stratégiai tervezés, így az ilyen pozícióban dolgozóknak vezetői készségekkel és vezetői tapasztalattal is rendelkezniük kell.[22]

A jogi és szabályozási környezet ismerete is elengedhetetlen az óvodavezető számára, mivel az intézmény működése során számos törvényi előírást kell betartani. Az oktatási és nevelési módszerek, valamint a gyermekpszichológiai ismeretek további előnyt jelentenek az óvodavezető számára a hatékony és fenntartható pedagógiai program kidolgozásához és végrehajtásához. Az óvodavezetőnek számos szabályt és előírást kell betartania a mindennapi működés során. Ehhez tartoznak a gyermeknevelési és oktatási törvények, amelyek meghatározzák az óvoda működési kereteit és céljait. Az óvodavezetőnek figyelemmel kell kísérnie a jogszabályokban előírt adminisztratív kötelezettségeket, beleértve a dokumentáció vezetését és az esetleges tájékoztatási követelményeket.[9][34]

Emellett az óvodavezetőnek szorosan együtt kell működnie az intézményének a fenntartójával, és betartania az intézményi irányelveket és stratégiákat. Az óvodavezető felelős az óvoda gazdálkodásáért, és ennek megfelelően be kell tartania a pénzügyi szabályokat és az anyagi felelősséggel kapcsolatos előírásokat. Emellett

az etikai normáknak való megfelelés is kiemelten fontos, különös tekintettel a gyermekek és a családok tiszteletben tartására, valamint a szakmai etikai elvek betartására. Az óvodavezetőnek tehát egy komplex és sokrétű szabályozási környezetben kell navigálnia a mindennapi tevékenységei során.[37][27]

Ukrajnában az óvodavezető kinevezésére és leváltására vonatkozó részletek a helyi oktatási törvények és szabályozások alapján történnek. Az óvodavezető pozíciójára történő kinevezésre általában a helyi önkormányzat vagy az oktatási hatóság jogosult, és a folyamat során figyelembe veszik az illető szakmai tapasztalatát, végzettségét, vezetői kvalitásait és más releváns tényezőket. A leváltás hasonlóan jogi keretek között zajlik, és számos tényező okozhatja, beleértve teljesítményproblémákat, etikai vagy jogi aggályokat. Az eljárást törvények és rendeletek szabályozzák, és az érintettek jogában áll az álláspontját kifejteni. A leváltási döntés jogorvoslati lehetőségeket is biztosíthat az érintett számára.[22][23]

Az egész folyamatnak szigorúan meg kell felelnie az ország oktatási törvényeinek és az óvodai intézményekre vonatkozó egyéb szabályozásoknak. Az óvodavezető kinevezése és leváltása terén alkalmazott eljárásokról és követelményekről az illetékes hatóságok és oktatási intézmények szabályzatai nyújtanak részletes információkat Ukrajnában.

3.2. Általános iskola

Az Ukrajnai általános iskolai rendszer az oktatási struktúrában kulcsfontosságú szerepet játszik, ahol a gyerekek alapvető ismereteket és készségeket szereznek az iskolai éveik során. Az Ukrajnai általános iskolába való bekerülés általában a gyermek életkorától, jelentkezési eljárásoktól és a helyi iskolák rendszereitől függ. A diákok általában hatéves korukban kezdenek az általános iskolába járni. Az iskolai beiratkozási folyamat magában foglalhatja a szülők jelentkezését az iskolához, a szükséges dokumentumok benyújtását, és egy esetleges interjút vagy tesztelést a diákok készségeinek értékelése érdekében.[9][35]

Az iskolák általában meghatároznak egy időszakot a beiratkozáshoz, amely

általában előző év végén vagy az iskolai év kezdetén van. A szülőknek fel kell venniük a kapcsolatot az adott iskolával, és tájékozódniuk kell az eljárásokról, dokumentumokról és esetleges kiegészítő követelményekről. Az iskolák szoktak tartani tájékoztató rendezvényeket vagy fogadó napokat a leendő diákok és szüleik számára, hogy megismerjék az iskola környezetét és a tanárokat.[6][27]

Az általános iskolák általában figyelembe veszik az iskolai férőhelyeket és az adott évben rendelkezésre álló helyek számát, amikor a diákokat fogadják be. Az iskolák lehetnek különböző méretűek és profilokkal rendelkezhetnek, így az iskolaválasztás is szülői preferenciáktól és a gyermek képességeitől függ. Az iskolák szerepe az, hogy biztosítsák a diákoknak megfelelő oktatási környezetet és a számukra legmegfelelőbb tanulási lehetőségeket. Az iskolai év szeptembertől júniusig tart, különböző tantárgyakat tanulnak, beleértve a matematikát, a magyar nyelvet és irodalmat, a természettudományi tárgyakat, társadalomtudományi tárgyakat, az idegen nyelveket és a testnevelést.[36]

Az oktatási programokat a helyi oktatási hatóságok és az országos oktatási törvények alapján állítják össze, figyelembe véve az ország történelmi, kulturális és nyelvi sajátosságait. Az Ukrajnai általános iskolai rendszer célja, hogy átfogó és differenciált oktatást nyújtson a diákoknak, és előkészítse őket a továbbtanulásra vagy a munkaerőpiacra való belépésre. Az oktatási folyamatot a pedagógusok irányítják, akiknek szerepe nemcsak az ismeretek átadása, hanem a diákok személyiségfejlesztése és szociális készségeinek alakítása is. Az értékelés és az osztályozás rendszeres, a diákok fejlődését követi, és a tanév végén zárul egy évvérő értékeléssel. Az Ukrajnai általános iskolai rendszer egyesíti a hagyományos tanulási módszereket a modern oktatási trendekkel, és hangsúlyozza a kritikus gondolkodás, a problémamegoldás és az együttműködés fontosságát.[36][27]

Az általános iskolák vezetője Ukrajnában az iskolai igazgató, akit általában az oktatási intézmény fenntartója nevez ki. Az iskolai igazgatóknak általában pedagógiai, vezetői és szervezői készségekkel kell rendelkezniük. Az oktatási területen szerzett szakmai tapasztalat, pedagógusi végzettség és további vezetői

képesítések előnyt jelenthetnek az igazgatói pozíció elnyerésében.[13]

Az iskolai igazgató feladatai közé tartozik az iskolai élet és tevékenység általános irányítása, a pedagógusok és tanulók támogatása, az oktatási programok koordinálása és az iskolai fejlesztési tervek kialakítása. Az igazgató felelős az iskolai szakmai és adminisztratív ügyekért, valamint a kapcsolatokért a fenntartóval, a pedagógusokkal, a diákokkal és a szülőkkel.[13][4]

Az igazgatói pozíció elnyeréséhez általában pályázni kell, és az elbírálásnál figyelembe veszik az oktatási és vezetői tapasztalatot, a szakmai végzettséget, a pedagógiai módszereket és a vezetői készségeket. Az iskolák szabályzatai és a fenntartók szempontjai változhatnak, de az igazgatói pozíció általában magas szintű felelősséggel jár a pedagógiai és szervezeti szempontból. Az intézményvezető számára a pozíciójában való megtartásához elengedhetetlen, hogy rendelkezzen stabil és kiegyensúlyozott vezetői stílussal. Ehhez tartozik a hatékony kommunikáció, mind az iskolai közösség, mind a szülők és diákok felé. Az eredményes vezetőnek kiemelkedő vezetési készségekkel és stratégiai gondolkodásmóddal kell rendelkeznie, amelyek lehetővé teszik az iskola hosszú távú fejlesztését és sikerét. A szakmai integritás és a tisztesség is kulcsfontosságú, és az intézményvezetőnek kötelessége biztosítani az iskolai szabályok és szabályzatok betartását. Az iskolai közösség támogatása és az összetartás elősegítése, valamint a pedagógusok és diákok közötti pozitív kapcsolatok kialakítása is létfontosságú. Emellett az eredmények és a fejlődés folyamatos nyomon követése és értékelése is hozzájárul az intézményvezető pozíciójának megtartásához.[10][13][14]

Általános iskolai igazgatók Ukrajnában olyan képzéseken vesznek részt, amelyek célja a pedagógiai vezetés, a stratégiai iskolavezetés és a menedzsmentkészségek fejlesztése. Ezen képzések során az igazgatók tanulnak a hatékony kommunikációról, a konfliktuskezelésről és az oktatási politikák naprakész ismeretéről. Emellett az innovációra és a modern oktatási módszerekre összpontosító képzések is részei a szakmai fejlődésnek. Az igazgatóknak

lehetőségük van az olyan területeken való fejlődésre is, mint az oktatási technológia és az új oktatási paradigmák alkalmazása. Az ilyen folyamatos képzések segítik az igazgatókat abban, hogy hatékonyan irányítsák az iskolát és alkalmazkodjanak az oktatási környezet változásaihoz.[14][22]

3.3. Gimnázium

Az ukrainai gimnáziumok a középfokú oktatási rendszer részét képezik, és a tanulóknak általában 10-11 évfolyamon keresztül nyújtanak oktatást. A gimnáziumok célja a diákok általános és középszintű oktatása, valamint a felkészítésük az érettségi vizsgára, amely szükséges a felsőoktatási intézményekbe való bejutáshoz. Az ukrainai gimnáziumok oktatási rendszere részletes és változatos. A gimnáziumi oktatás célja a diákok átfogó fejlődése, kreativitásuk és kritikai gondolkodásuk fejlesztése. Az intézmények számos tantárgyat kínálnak, beleértve a kötelező alapokat, mint az irodalom, matematika, történelem és nyelvek. A tantervek és követelmények magukban foglalják az érettségi vizsgára való felkészítést, amely kulcsfontosságú mérföldkő az egyetemi felvételi folyamatban.[10][13]

A diákoknak lehetőségük van választható tantárgyak kiválasztására, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy mélyebben elmerüljenek olyan területeken, amelyek érdeklik őket, és előkészítik őket a jövőbeli karrierjükre. Az oktatási folyamat részeként a diákok számos projektben és csoportos tevékenységben vesznek részt, ami segíti a problémamegoldó képességüket és a csapatmunkában való részvételüket.[31][32]

Az érettségi vizsga (ZNO) jelentős mérföldkő, mivel az eredményei meghatározzák a diákok továbbtanulási lehetőségeit és szakosodási területeiket. Az oktatás során hangsúlyt fektetnek a diákok személyes fejlődésére, etikai értékeikre és társadalmi felelősségükre is. Az oktatási folyamat célja, hogy olyan egyéneket neveljenek, akik felkészültek az egyetemi tanulmányokra és sikeresen alkalmazkodnak a társadalom kihívásaihoz.[15][25]

A gimnáziumokba való bekerüléshez szükséges, hogy a diákok bemutassák

tudásukat és képességeiket. Általában a jelentkezőknek részt kell venniük felvételi vizsgákon, amelyeken keresztül értékelik a tanulmányi teljesítményüket. Az érdemjegyek és az egyéb tanulmányi eredmények is fontosak, így a diákoknak meg kell mutatniuk korábbi tanulmányaik eredményeit. Jelentkezési lapok és szükséges dokumentumok is be kell nyújtaniuk, mint például a személyazonossági igazolvány vagy születési anyakönyvi kivonat. Egyes gimnáziumok további értékelési módszereket is alkalmazhatnak, például interjúkat vagy egyéb értékelési eljárásokat. Emellett az iskolai profil és az érdeklődés is szempont lehet a felvételnél, és a diákoknak lehetőségük van kifejezni, milyen szakterület iránt érdeklődnek. Mindezen tényezők együttesen határozzák meg a gimnáziumokba való sikeres bekerülést.[15][32]

Ukrajnában különböző típusú gimnáziumok találhatóak, amelyek közül néhány a hagyományos általános gimnáziumok, mások pedig a matematikai, tudományos vagy művészeti profilú iskolák. Ezen kívül vannak elit gimnáziumok és speciális oktatási intézmények, amelyek kiemelt figyelmet fordítanak bizonyos területekre, például tehetséges diákokra vagy speciális oktatási igényekkel rendelkezőkre. Ezek a különböző típusú gimnáziumok különböző szakmai irányokban és szaktémákban kínálnak oktatást, hogy megfeleljenek a diákok érdeklődésének és képességeinek.[32][27]

A gimnáziumokat általában az intézményvezető, más néven igazgató irányítja. Az igazgatónak számos felelőssége és feladata van. Elsődlegesen felelős az iskola általános irányításáért és vezetéséért, beleértve az oktatási és adminisztratív területeket. Az igazgató a tanári kar vezetője, és felügyeli a tanárok munkáját, valamint részt vesz az oktatási programok kialakításában és értékelésében.[14]

Az igazgató a diákokkal és a szülőkkel is kapcsolatot tart, és részt vesz az iskolai rendezvények szervezésében és lebonyolításában. Fontos szerepe van az iskola pénzügyeinek és erőforrásainak kezelésében is. Az intézményvezetőnek kapcsolatban kell állnia a tanügyi hatóságokkal és egyéb szervezetekkel, és biztosítani kell az iskola szabályainak és előírásainak betartását.[3][4]

Egy jó igazgatónak vezetői és szervezői készségekkel, kommunikációs képességekkel, valamint pedagógiai és szakmai tapasztalattal kell rendelkeznie. Az iskolai közösség és az oktatási folyamat hatékony működésének biztosítása érdekében az igazgatónak egyensúlyt kell teremtenie az adminisztráció és az oktatás között.[14][3]

3.4. Líceum

Az ukrán líceumok olyan középiskolai oktatási intézmények, amelyek speciális hangsúlyt fektetnek a szélesebb körű oktatási és kulturális fejlesztésre. Ezek a líceumok általában a középiskolai rendszeren belül kiemelkedő oktatási színvonalat kínálnak, és gyakran fokozott hangsúlyt fektetnek az emberi jogokra, a kreativitásra, a tudományra és a művészetekre. Az ukrán líceumok kialakulásának hátterében számos ok áll. Az 1990-es években Ukrajna, mint független állam, elkezdte kialakítani saját oktatási rendszerét és intézményeit. A líceumok a középiskolai oktatás korszerűsítésének részeként jöttek létre, különféle színvonalú és profilú oktatási lehetőségeket kínálva.[1][5]

A líceumok rendszerint széles körű tantárgyi választékot kínálnak, amelyek lehetővé teszik a diákok számára, hogy elmélyüljenek az érdeklődési területükön. Ezeknek az intézményeknek az alapjaiban való megjelenése részben válaszként szolgált az oktatási rendszer átalakításának és a diákok igényeinek változására. Emellett a líceumok gyakran támogatják az önálló kutatást, projekt munkát és egyéb kreatív kezdeményezéseket, elősegítve a diákok önfelelt tanulását és fejlődését. A líceumok feladata a diákokat nemcsak tudásban, hanem értékrendjük, kritikus gondolkodásuk és szociális készségeik fejlesztése terén is megerősítsék. A líceumokban általában szorosabb közösségi szellem alakul ki, és a tanárok gyakran egyéni figyelmet szentelnek a diákok fejlődésének.[1][18]

Az ukrán líceumok oktatási rendszere szervesen illeszkedik a háromlépcsős struktúrába, amely kiterjed az alsó, középső és felső szintekre. Az alsó szinten a diákok alapvető tudást szereznek meg különböző tantárgyakban, és az oktatás ezen

a szinten általában általánosabb jellegű. A középső szinten a diákok elkezdnek specializálódni, és mélyebb ismereteket szereznek azokon a területeken, amelyek érdeklik őket vagy amelyekben tovább szeretnének tanulni. Ez a szakasz lehetőséget teremt a diákoknak, hogy kibővítsék a tudásukat az adott tantárgyakban. A líceumok felső szintjén a diákoknak általában lehetőségük van a szabadabb választásokra és az önállóbb tanulmányokra. Itt előfordulhatnak speciális projektalapú tanulási lehetőségek vagy tudományos kutatások, amelyek segítik a diákokat az érdeklődési területükön való elmélyülésben és az önálló problémamegoldásban.[36][25][27]

A líceumokban a diákoknak tanév közben általában meg kell felelniük az előírt tananyagnak és a tantárgyi követelményeknek. Ehhez rendszeres részvételre és aktív részvételre van szükségük az órákon. A diákoknak elvárható, hogy rendszeresen készüljenek fel a tanulmányaikra, vegyenek részt a házi feladatokban és projektmunkákban. Emellett a líceumokban figyelembe vehetik a diákok egyéb tevékenységeit, például művészeti vagy sportteljesítményeket is, amelyek hozzájárulhatnak a diák teljesítményéhez és fejlődéséhez. A diákoknak az iskolai szabályoknak és etikai normáknak is meg kell felelniük, és tiszteletteljes és együttműködő magatartást kell tanúsítaniuk tantárgyi társaikkal és tanáraikkal szemben. Az oktatási intézményekben az iskolavezetés elvégzi a diákok teljesítményének értékelését, figyelembe véve az írásbeli és szóbeli vizsgákat, valamint egyéb teljesítményértékelési módszereket. A líceumokban az érdemjegyek és minősítések alapján határozzák meg, hogy a diákok elérték-e a tananyagban és az évfolyam követelményeiben foglaltakat.[39][27][18]

Az oktatás tartalma és fókusza nagyban függ a líceum profiljától. Például egy humán tudományokra összpontosító líceumban hangsúly lehet az irodalmon, történelemben és társadalomtudományokon, míg egy matematika és természettudományokra specializálódott líceumban a diákok a matematika, fizika és biológia területein mélyülhetnek el.

Egy líceumnak számos tényezővel kell rendelkeznie a hatékony működéshez. Az intézménynek kell megfelelő infrastruktúrával rendelkeznie, beleértve a

tantermeket, laboratóriumokat, könyvtárat és egyébeket, hogy a diákok számára optimális tanulási környezetet biztosítson. Emellett szükséges a képzett oktatói gárda, akik az adott tantárgyakban magas szintű tudással rendelkeznek és képesek a diákokat motiválni és irányítani. A líceumnak megfelelő oktatási programmal kell rendelkeznie, amely tartalmazza a kötelező tantárgyakat, valamint lehetőséget ad a diákoknak széleskörű választási lehetőségekre a szaktárgyak terén. Fontos, hogy az oktatás az életkori és szintbeli sajátosságoknak megfelelően differenciált legyen. Az intézmény vezetésének hatékonyan kell szerveznie az iskolai életet, beleértve a tanórak szervezését, az események és programok lebonyolítását, valamint a diákok és szülők számára történő hatékony kommunikációt. A líceumnak támogatnia kell a diákok személyiségfejlődését és a szociális készségeiket is. Ehhez szükséges lehet különböző szabadidős és kulturális tevékenységek, sportlehetőségek és közösségi programok biztosítása. Mindezek mellett a líceumnak fel kell készülnie az esetleges változásokra az oktatási rendszerben, és alkalmazkodnia kell a környezeti változásokhoz és az oktatási trendekhez. Egy modern líceumnak a digitális oktatási eszközöket is hatékonyan kell bevonnia az oktatási folyamatba.[34][39][25][21]

Minden líceumnak van egy intézményvezetője (igazgatója), aki az intézmény mindennapi működéséért és vezetéséért felelős. Az igazgató feladatai közé tartozik a pedagógiai programok végrehajtása, az oktatási és adminisztratív személyzet vezetése, az iskolai eredmények és célok elérése, valamint a diákokkal és a szülőkkel való kapcsolattartás. Az intézményvezetőnek szükséges különféle készségekkel rendelkeznie, például vezetői, szervezői és kommunikációs készségekkel. Az intézményvezető felelős az iskola hosszú távú stratégiájának kidolgozásáért és végrehajtásáért, valamint az intézmény színvonalas működéséért. Az oktatási intézmények vezetőinek számos kihívással kell szembenéznük a mindennapi működés során. A finanszírozás hiánya gyakran komoly problémákat vet fel, befolyásolva a személyzet bérezését, az infrastruktúra fejlesztését és az oktatási erőforrások beszerzését. Emellett a pedagógusok és személyzet menedzselése is komoly figyelmet igényel, beleértve a motivációt és a hatékony munkakörnyezet

kialakítását. A tanulói teljesítmény és a különböző szükségletek kezelése további kihívások elé állítja az intézményvezetőket, akiknek egyensúlyt kell teremteniük a hatékony oktatás és a diákok egyéni szükségleteinek kielégítése között. Az intézményvezetőknek emellett az oktatási politikák és szabályozások változásait is követniük kell, és alkalmazkodniuk kell az új követelményekhez a sikeres intézményi működés érdekében.[14][3][4]

Az ukrán líceumok vezetőinek kötelező részt venniük különböző eseményeken és fórumokon, amelyek az oktatási szektorban és az intézmények menedzselésében való aktuális fejleményeket, változásokat, illetve a szakmai fejlődést célozzák meg. Ilyen események közé tartozhatnak oktatási konferenciák, vezetői workshopok, az oktatási szabályozások bemutatása és vitája, valamint regionális vagy nemzeti szintű találkozók, ahol az oktatási vezetők megoszthatják tapasztalataikat és gyakorlataikat. Emellett a líceumok vezetőinek részt kell venniük az intézmények éves értékelésén, illetve rendszeres szülői értekezleteken, ahol a diákok, szülők és tanárok közötti kapcsolatok fenntartása és erősítése is fontos szempont. A szakmai szervezetek rendezvényei is kiemelkedő jelentőségűek lehetnek az intézményvezetők számára, mivel ezek lehetőséget nyújtanak a szakmai hálózatépítésre és az oktatási innovációk megismerésére.[14][3][21]

A líceumok létrehozása egyfajta színfoltot hozott a középiskolai rendszerbe, és lehetőséget adott a diákoknak a kreatívabb és személyre szabottabb oktatási élmények megtapasztalására. Az ilyen intézmények hozzájárultak az oktatási sokszínűség növeléséhez és az oktatás minőségének javításához az országban.

3.5. Szakgimnázium

Világszerte évtizedek óta folyik a vita a szakképzés fontosságáról. Míg egyes oktatási rendszerek nagyra értékelik a szakképzést, mások figyelmen kívül hagyják azt, mint ami nem felel meg az oktatás és a munkaerőpiac dinamikus igényeinek. A szakképzés ellenzői azzal érvelnek, hogy a szakképzés irreleváns a középiskolások számára, mert nem készíti fel őket jól a versenyképes munkahelyekre a teljes

képzésük során. A szakképzés ellenzői továbbá rámutatnak, hogy a szakképzés nemcsak drága, hanem a tanulók értékes idejének elvesztegetése is. Másrészt a szakképzés támogatói azt állítják, hogy a szakképzés az oktatási rendszer lényeges része, mert megfelelő ismeretekkel és készségekkel képzik ki a tanulókat, hogy a munkaerőpiacon hiányzó vagy nem megfelelő humán erőforrást tudjanak biztosítani. E nézet szerint a diákok jelentős része elvégzi a középiskolákat, de nem rendelkeznek a megfelelő ismeretekkel és készségekkel ahhoz, hogy beléphessenek a munkaerőpiacra [15][42][44-46]

A szakgimnáziumok olyan középiskolai intézmények, amelyeknek három évfolyama van, és a szakmai érettségit, szakképesítést, illetve szakirányú továbbtanulást és munkába állást célozzák meg. Az Országos Képzési Jegyzék alapján meghatározott szakmai elméleti és gyakorlati oktatás mellett az intézmény a tizenegyedik évfolyam után az érettségi végzettséghez kötött szakképesítés szakmai vizsgára való felkészítést nyújtja. A szakgimnáziumokat azok az iskolák is képviselhetik, amelyek kizárólag a szakmai érettségi vizsga ágazatához kapcsolódó szakképesítés szakmai vizsgájára specializálódnak.[15]

A kilencedik és a tizenegyedik évfolyam között az ágazathoz tartozó szakképesítések közös tartalmi elemeit tanítják, beleértve az érettségi vizsga során megszerezhető szakképesítés tartalmi elemeit is. Ezt a szakmai elméleti és gyakorlati oktatást az egységes kerettanterv alapján végzik, miközben a közismereti képzés is része a tananyagnak. Azoknak lehet jó választás, akik korán eldöntötték, milyen szakmában szeretnének elhelyezkedni, különösen, ha hiányszakmát választanak. Azonban rizikós választás lehet, ha a diák még nem tudja pontosan, melyik szakma érdekli. A szakgimnazisták heti három órában tanulnak komplex természettudományt, később pedig egy szakmacsoportjukhoz kapcsolódó természettudományos tantárgyat. A nyelvtanulás terén kevesebb időt fordítanak, és csak egy idegen nyelvet tanulnak, heti négy órában.[39][29][27]

A szakgimnáziumok vezetése egyedi dinamikával rendelkezik, ami megkülönbözteti őket más középiskoláktól, például a gimnáziumoktól. A következő

jellemzők kiemelik a szakgimnáziumok vezetését:

- A szakmai orientáció hangsúlyozása: A szakgimnáziumok vezetése szorosan kötődik a szakmai orientációhoz. A vezetőknek nem csupán az oktatási folyamatokban, hanem a diákok szakmai pályájának tervezésében is kulcsszerepük van. Szakmai háttérük révén lehetőségük van a diákokat az adott szakma irányába orientálni.

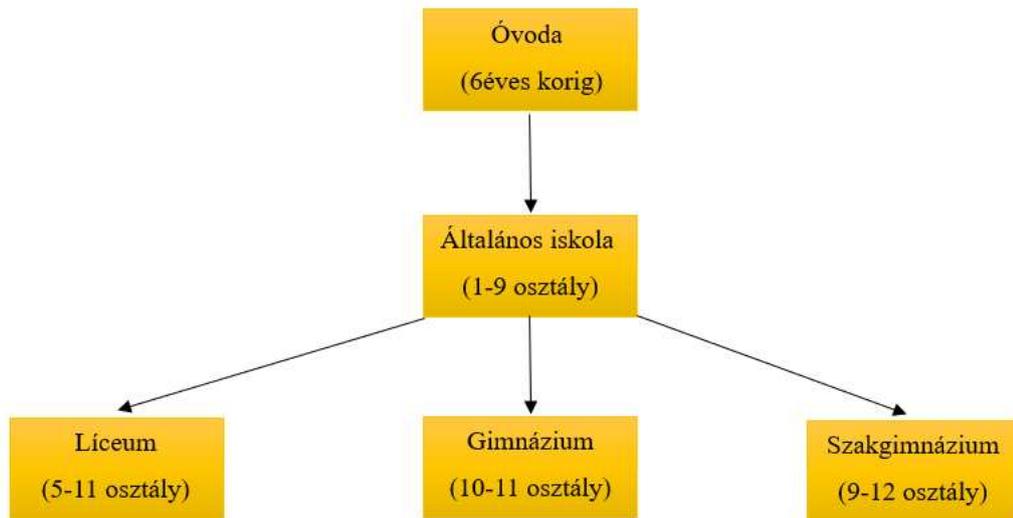
- Kapcsolat a munkaerőpiaccal: A szakgimnázium vezetése szoros együttműködést ápol a helyi és regionális munkaerőpiaccal. A vezetők szerepe kiemelten fontos a diákok munkaerőpiaci sikereinek elősegítésében, és ennek érdekében aktív kapcsolatokat ápolnak a környező vállalkozásokkal és iparági szereplőkkel.

- Képzési programok differenciálása: A vezetők felelősek a szakgimnázium képzési programjainak differenciált kidolgozásáért. A szakmai szempontokon túl figyelembe veszik a regionális gazdasági szükségleteket is, hogy a diákok valós és releváns készségeket szerezzenek.[17][29][27]

Ezek az aspektusok együttesen hozzájárulnak ahhoz, hogy a szakgimnáziumok vezetése specifikus kihívásokkal és felelőségekkel rendelkezzen, amelyek az intézmények szakmai és közösségi célkitűzéseire összpontosítanak.

Az oktatási intézmények különböző szintjeit tekintve, az óvoda, általános iskola, gimnázium, líceum és szakgimnázium egyedi pedagógiai és szervezeti sajátosságokkal rendelkeznek. Az óvoda az első nevelési intézmény, ahol a gyerekek játékos módon fejlesztik kognitív és szociális készségeiket. Az általános iskola az alapvető ismeretek és kompetenciák megszerzésére összpontosít, míg a gimnázium a középfokú oktatás első szintjét jelenti, ahol a diákok érettségit szereznek. A líceum és a szakgimnázium speciális oktatási célokat szolgálnak ki, a líceum az általános műveltségi területeken, míg a szakgimnázium a szakmai készségek és tudás kialakítására összpontosít. Az intézmények együttes szerepükkel hozzájárulnak a diákok teljes fejlődéséhez és a társadalomba való sikeres integrációjukhoz. Ezeket a

szinteket, valamint a szintek elrendeződését a 3. ábra szemlélteti.[34][38][27]



3. ábra *Oktatási intézmények* [Forrás: saját szerkesztés]

4.FEJEZET.

KÉRDŐÍV ELEMZÉS

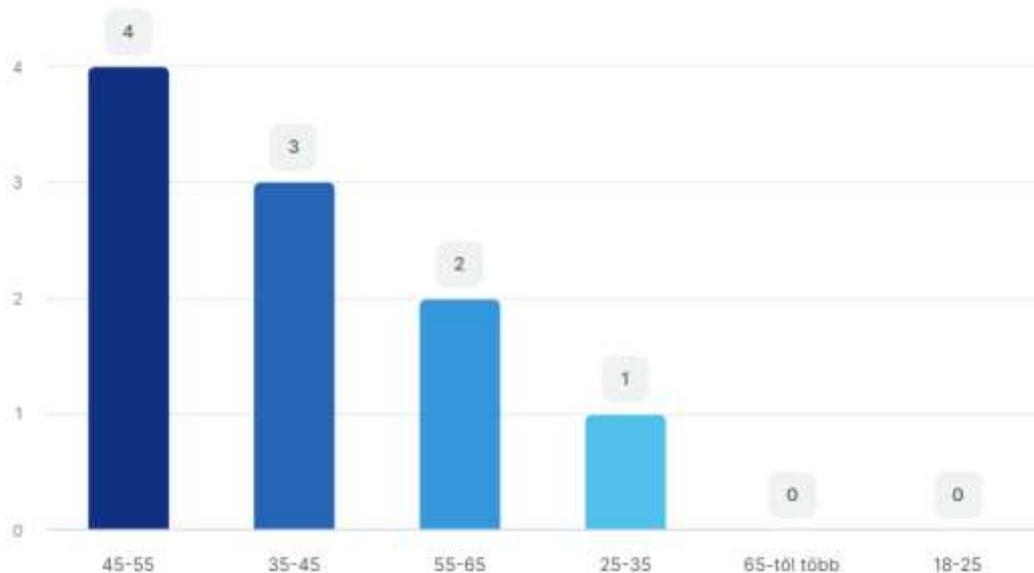
A kutatásom célja volt, hogy feltárjam a kárpátaljai oktatási intézmények vezetői magatartási formáit. Rávilágítsak a különbségekre és hasonlóságokra az intézményvezető attitűdök között. A munkám során kérdőíves módszert alkalmaztam, amely során négy óvoda, négy gimnázium, egy líceum és egy szakgimnázium igazgatót kérdeztem meg online kérdőíves kitöltés formában. A kutatás reprezentatív és anonim módon készült. Az intézményvezetőket személyes megkeresés alapján választottam, főleg a szakmai munkám során megismert személyek alapján. Az intézményvezetőket az alapján választottam, akikben magam is megbízok és tudom, hogy őszinte választ adnak kérdéseimre.

A kérdőíves kutatásom során olyan kérdéseket igyekeztem feltenni a vezetőknek, amelyek az első fejezet elméleti részében is vizsgáltam. Az első ilyen kérdés a nemi csoportosításra vonatkozott. Általánosságban elmondható, hogy a vezetők nagy része, akik vállalkozásokkal foglalkoznak, sok esetben férfi, még akkor is, ha ma már a nők körében is egyre többen jutnak vezetői szerepbe. Ahogy a gyakorlatban előfordul, az én kutatásom is azt bizonyítja, hogy a tíz intézmény közül mind a tízben nők a vezetők, hiszen az oktatási, egészségügyi és szociális szférában a nőknek van jelentős szerepük. Emellett mivel kutatásomat „háború időben” végeztem, amikor a férfiak 18-60 év között kötelező katonai szolgálatot kell teljesíteniük, emiatt kevesebb az esély arra, hogy intézményekben vezetői pozíciót vállalnak.

A második kérdés a vezető életkorát vizsgálta. Ahogy a 4. ábrán is látszik, az arányok nem egyenlően oszlanak el. A legnagyobb esetben 45-55 év közöttiek töltötték ki a kérdőívet. Ez a számadat nem meglepő, hiszen a vezetői pozícióhoz legtöbbször sok éves tapasztalat és különböző kompetenciák szükségesek, amiket a sok éven pályán lévő pedagógusok tudnak elsajátítani. A másik két érdekes adat, hogy a fiatalabb korosztály, azaz a 25-35, illetve a nyugdíjhoz közeli 55-65 év közöttiek is vannak vezetők, de a soron következő 35-45 közöttiek vannak a

legtöbben. Érthető okokból 18-25 év közötti lehetőséget senki nem jelölt, mivel a diplomamegszerzés ezekben az években történik, valamint a 65 évnél idősebbet sem jelölték, hiszen az már a nyugdíjkorhatár felletti évek.

2. Kérem, adja meg életkorát!



4. ábra Az intézményvezetők életkorai [Forrás: saját szerkesztés]

A harmadik kérdésnél a legmagasabb iskolai végzettségre voltam kíváncsi. A legtöbben egyetemi és főiskolai végzettséget jelöltek, csupán csak egy esetben fordult elő, hogy középfokú végzettséget jelöltek, de ez valószínűleg jelenti, hogy aki kitöltötte (az előző adatokból valószínűsíthető a 25-35 év közötti vezető) éppen felsőoktatásban tanul. Ezek az adatok sem meglepőek, hiszen az oktatási intézményekben betöltött szerepekhez komoly követelményeket kell teljesíteni, ami az oktatási intézményvezetőknél a felsőfokú végzettség kötelező jellegű Ukrajnában. Sőt nem csak a vezetőképzés, de már maga a pedagógusi pozíció betöltése is felsőfokú végzettséghez kötött. Az ebben a bekezdésben leírtakat az 5.ábra tökéletesen prezentálja.

3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?



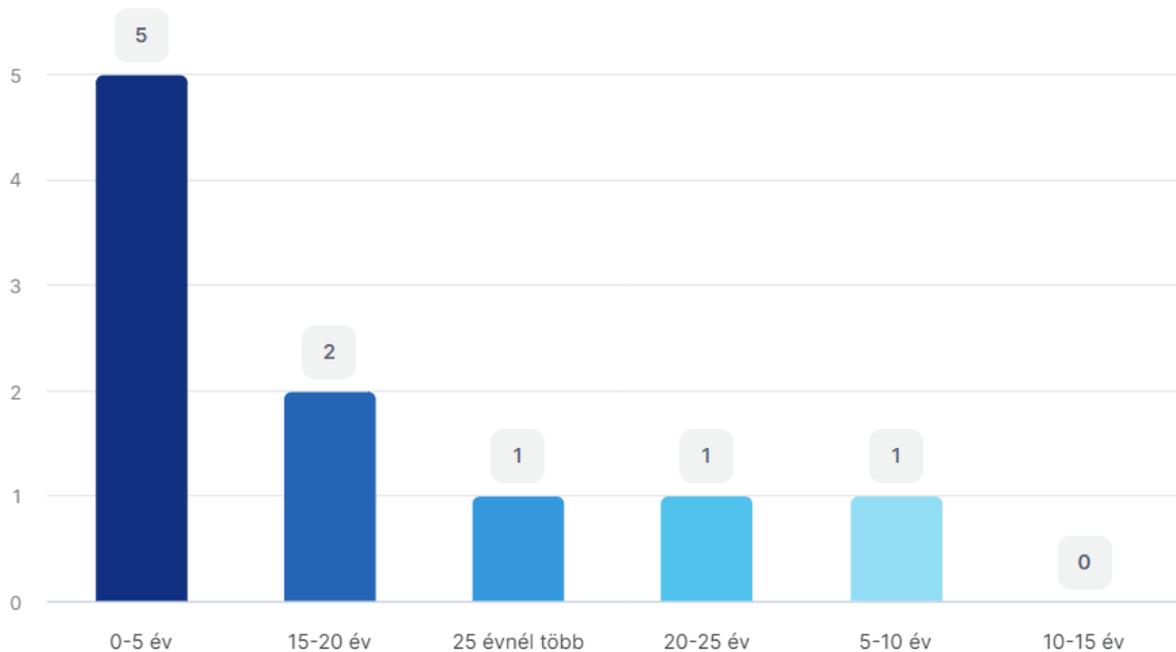
5. ábra Az intézményvezetők kvalifikációi [Forrás: saját szerkesztés]

A negyedik és ötödik témakör a települési jellegére, illetve az intézmény megnevezésére kérdez rá. Munkám során fontos volt, hogy falusi, illetve városi intézmények is szerepeljenek, valamint, hogy többféle típusú oktatási intézmény is szerepeljen benne. A következő intézmények kerültek be a kutatásba: a Salamoni Gimnázium Csapon, a P.Frangepán Katalin Bázisóvoda Beregszászon, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Felsőfokú Szakképzési Intézete Beregszászon, a Beregdédai Gimnázium, a Borzsovai Nefelejcs Óvoda, a Borzsovai Gimnázium, a Beregszászi Opre Roma Gimnázium, a Beregszászi Bethlen Gábor Líceum, a 4. számú óvoda és a 10. számú óvoda.

A hatodik kérdésnél az érdekelt, hogy vajon mióta vannak vezetői pozícióba, hiszen valaki minél régebb óta dolgozik vezetőként, annál több tapasztalata van. A kérdés abból a szempontból is érdekes, hogy ha a vezetők nem sok évig vannak vezetői beosztásban, akkor ennek két oka is lehet. Egyrészt vagy gyakran „cserélik le” a vezetőket vagy a vezetők mondanak fel pozíciójukból. Nyilván mindkét esetben számos oka lehet az elbocsátásnak és a felmondásnak is. A kérdőív kitöltések alapján a megkérdezettek fele nem dolgozik öt évnél régebb óta vezetőként, melyet a 6. ábrán láthatunk is. Azt a következtetést vonhatnánk le, hogy Kárpátalján

gyakoriak a vezetőváltások, azonban ennél a témánál figyelembe kell venni a helyi oktatási intézmények háttértörténetét is. Például a Frangepán P. Katalin Bázisóvoda csak 2021-ben nyitotta meg kapuit, így értelemszerűen nem lehet öt évnél régebbi vezetője se, de például a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Szakgimnáziuma is 2014-ben lett alapítva, vagyis alig 10 éve működik.

6. Mióta dolgozik intézményvezetőként?



6. ábra Az intézményvezetők pozíciójának időtartalma [Forrás: saját szerkesztés]

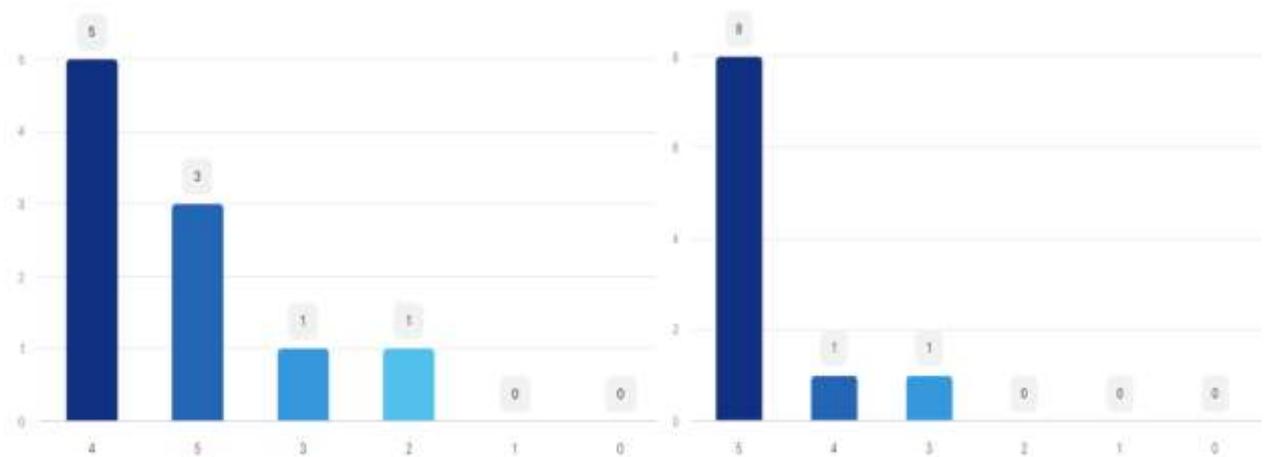
A hetedik kérdéstől kezdve a szakmai kompetenciákra kérdeztem rá. A hetedik kérdést elemezve érdekes adatokat vizsgálhatunk meg. A válaszadók több mint fele inkább a nem érzi magát szakmailag felkészültnek csoportba sorolta magát. Az egyik ok lehetne, hogy túl fiatalnak érzi magát valaki szakmailag, ám bár az életkorra rákérdezve már kiderült, hogy valójában kevés olyan vezető van, aki „túl fiatal lenne” a betöltött szerephez. Nagy valószínűséggel a tapasztalat hiánya adja a szakmai felkészületlenség érzését, mivel a korábbi válaszadások alapján többen nem dolgoznak öt évtől régebben. Továbbá a szakmai felkészületlenség érzése a megfelelő képzések hiányából is adódhat.

A nyolcadik és kilencedik diagramnál látszik, hogy a legtöbben az 5-ös, illetve

4-es számjegyeket jelölték, vagyis az intézményvezetők úgy érzik, hogy munkájukkal hozzájárulnak az intézmény sikeres működéséhez és az intézmény sikerességét saját sikerélményükként is értékelik. Ebből arra következtethetők, hogy az intézményvezetőknek egyénileg és nemcsak szakmailag fontos az intézmény sikeressége. A 8. és 9. diagramot a 7. ábra mutatja be.

8. Mennyire érzi úgy, hogy munkájával hozzájárul az intézmény sikeres működéséhez.

9. Az intézménye sikeresen működik, ez az Ön számára is sikerélményt jelent!



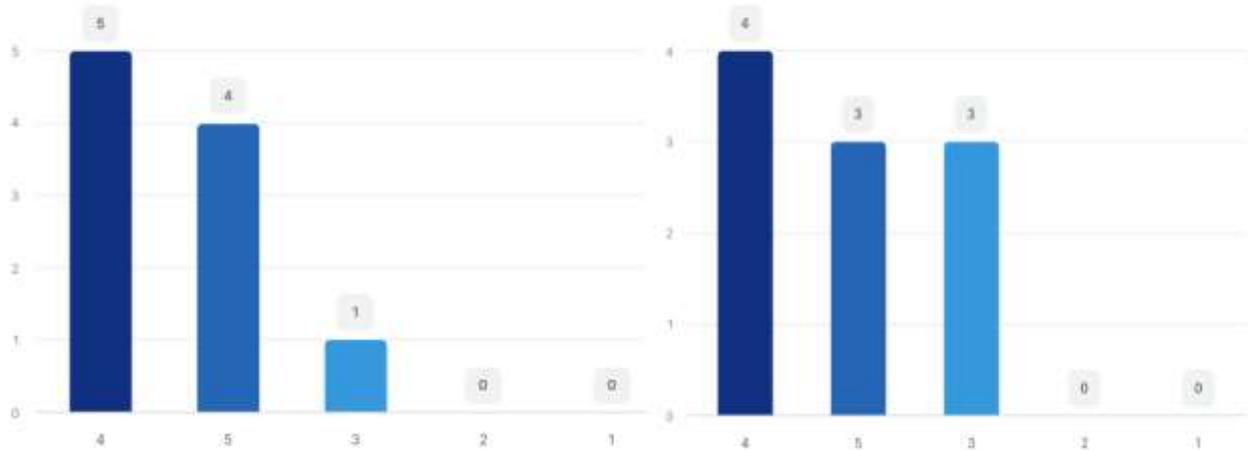
7. ábra Az intézményvezetők saját munkájának értékelése [Forrás: saját szerkesztés]

A tizedik kérdésnél két kivétellel ellentétben kijelenthetjük, hogy az intézményvezetőknek fontos az értékek, hagyományok megőrzése.

A 11. és 12. kérdéseknél a munkaterhelésre, a feladatokra és a kötelezettség iránt érdeklődtem. Pozitívum, hogy a vezetők önbevallása szerint igyekeznek egyenletesen terhelni az alkalmazottak között a munkát, illetve pontosan meghatározni, kinek mi a feladata és kötelessége. Ez a számonkérésnél és az ellenőrzéshez ad könnyebbséget. A bekezdésben leírtakat a 8. ábrával támasztom alá.

11. Törekszik arra, hogy a munkaterhelés egyenletes legyen.

12. Világosan meghatározott feladatok és kötelezettségek vannak.



8. ábra A vezetők és beosztottaik közötti munkamegosztás [Forrás: saját szerkesztés]

A 13 kérdésnél egyértelműen minden vezető úgy gondolja, hogy felelősnek érzi magát az intézménye jó eredményeiért, sikeres működéséért, mivel mindannyian az 5-öst jelölték meg, melyet a 9. ábra is mutat. Sok pozitív hatással lehet az oktatási intézményre és a teljes munkahelyi környezetre.

13. Felelősnek érzi magát az intézménye jó eredményeire, sikeres működéséért?



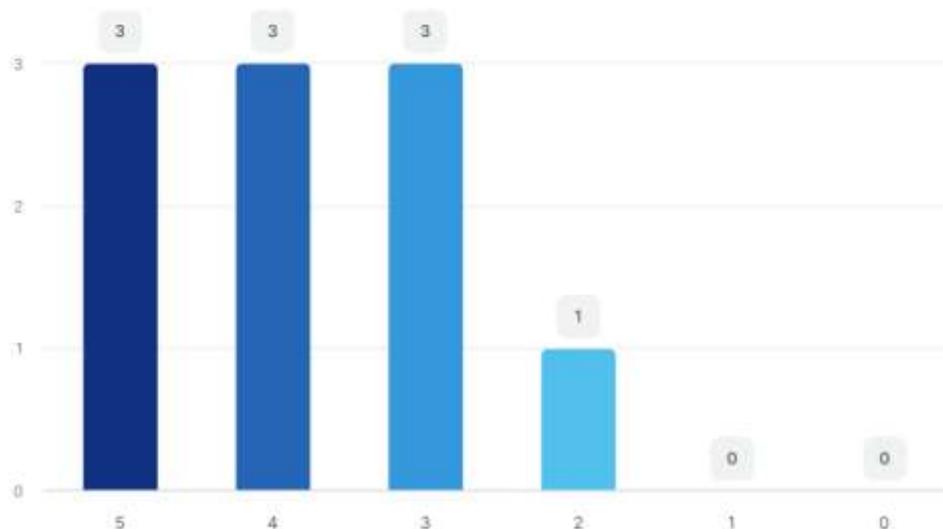
9. ábra A vezető felelőssége [Forrás: saját szerkesztés]

A 14, a 17. és 25. kérdések a pedagógusokra vonatkoznak. A dicséret több inkább jelen van az intézményben és nem volt olyan intézményvezető, aki az 1 vagy 2 jelölte volna meg, vagyis alkalmanként minden vezető megdicséri alkalmazottait. Hasonló válaszok vannak a 17. kérdésnél is, ahol többen azt mondják, hogy a

pedagógusok értékelése jól működik, vagyis egyaránt iránti elismerés és kritika a pedagógusokat. A 25. kérdésben a kollégák teljesítményére kérdeztem rá. A válaszok alapján 80%-a „többségében így” van eredményt írta, tehát a vezetők és alkalmazottak között jó a kommunikáció és az alkalmazottak megfelelnek a vezetői elvárásoknak.

A 15. kérdés érdekes válaszokat rejt. A rendszeres szakmai megbeszélések és értekezletek a válaszadások 3-3-3-1 arányban jelennek meg. Ezek a sokrétű válaszok azért alakulhattak ki, mert bár valószínűleg gyakoriak az értekezletek, azonban az az intézmény küldetéssel és a működési szabályokkal kapcsolatos megbeszélésekre viszonylag ritkán jut idő. A 15. kérdés eredményeit a 10. ábrán láthatjuk.

15. Rendszeresen tart szakmai megbeszéléseket, értekezleteket, hogy a kollégák felé megerősítse intézménye küldetését és a működési szabályokat.



10. ábra A szakmai értekezletek fontossága

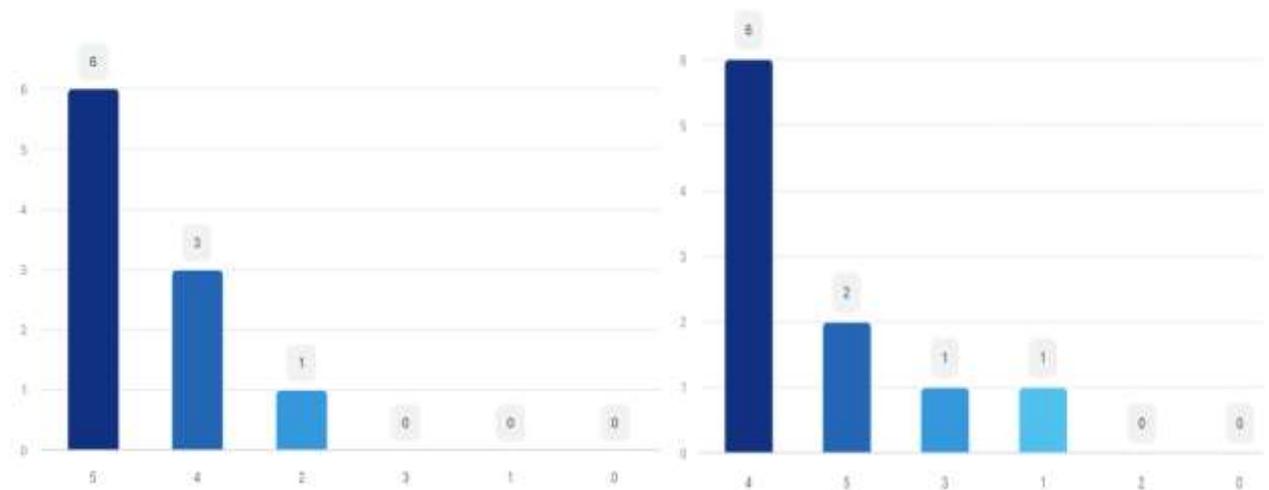
A 16 kérdés válaszaiból hivatkozva az intézményvezetők mindenhol tartanak ellenőrzéseket. Az eltérő válaszok a rendszeresség eltérésétől függenek.

A 18. kérdésben megállapíthatjuk, hogy a legtöbb vezető, egy kivétellel empatikus és korrekt módon áll az alkalmazottakhoz, ami lehet, hogy negatívan befolyásolja az intézmény sikerességét, de az alkalmazottakhoz való hozzáállás a rugalmasabb munkakörnyezetet segíti elő.

A 19 és 20 kérdések az elégedettség és a kritika témakörét vizsgáltam. A

válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a legtöbben inkább az elégedettségüket jelzik, mint a kritikájukat. Fontos, hogy mindkét aspektust figyelembe vegyünk, és egyensúlyt teremtsünk az elégedettség és a konstruktív kritika között. Az ideális esetben a vezető képes hasznosítani mindkét típusú visszajelzést a személyes és intézményi fejlődés érdekében. A 19. és 20. kérdés válaszáiról a 11. ábra tesz tanúbizonyságot.

19. Pedagógusai felé gyakran jelez elégedettséget 20. Intézményében gyakori a kritika!
a munkájukkal kapcsolatban!



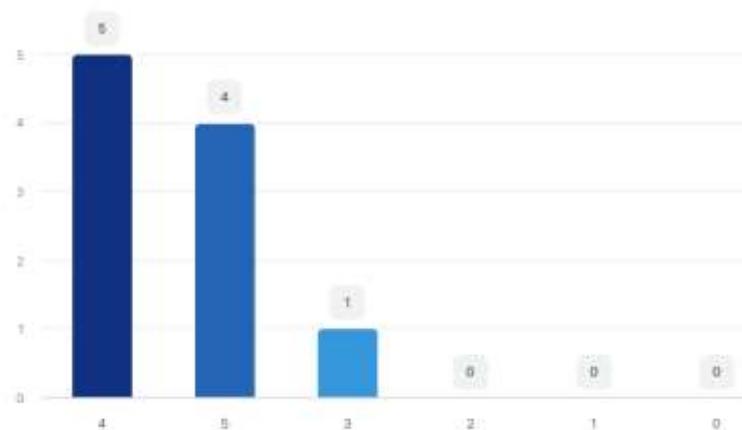
11. ábra A vezető és beosztottjai közti megnyilvánulást szemléltető ábra

[Forrás: saját szerkesztés]

A 21. kérdés a 10 vezető közül három kivétellel 7 teljes mértékben egyet ért azzal, hogy támogassa pedagógusait a továbbképzéseken, illetve, hogy a megszerzett tudást és tapasztalatot az intézményen belül kamatoztassák.

A 22. kérdésből kiderül, hogy vezetők többsége a Laissaire-féle vezetéselméletet alkalmazza, mivel 9 válasz egyetért azzal, hogy szakmai szabadságot kell biztosítani a kollégák számára és rájuk bízni hogyan teljesítsék a feladatokat. A 22. kérdés válaszait a 12. ábrán szemrevételezhetjük.

22. Egyértelműen meghatározza a kollégák felé a felelőségeket és rájuk bízva azokat, hogyan teljesítik, ezzel szakmai szabadságot biztosít számukra.

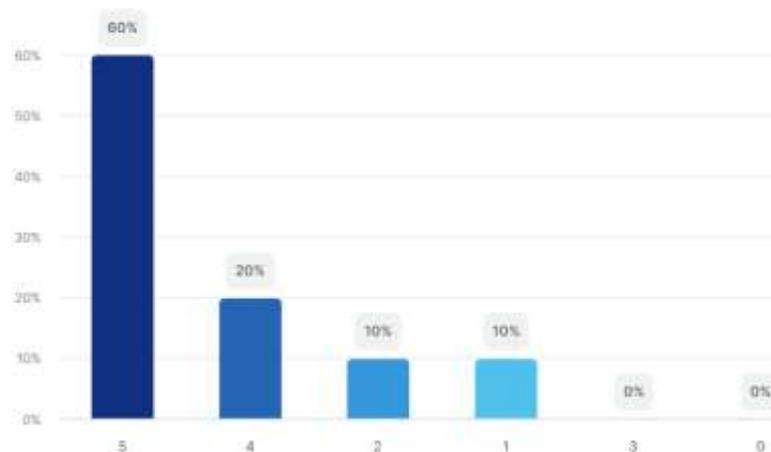


12. ábra A Laissaire-féle vezetéselmélet alkalmazása a vezetők körében

[Forrás: saját szerkesztés]

A 23. kérdésben a vezetők 60%-ban egyetértenek azzal, hogy az alkalmazottak véleményét, a javaslatokat elfogadják, adott esetben akár közös döntéseket is hoznak bizonyos kérdéskörökben. További 20% szintén egyetért, viszont 10-10%-ban nem értenek egyet, vagyis a vezető saját döntéseit hozza meg ezekben az intézményekben, ami azt is jelenti, hogy saját maga vállal felelőséget a döntéseiért. A 23. kérdés válaszait százalékos elosztásban a 13. ábra mutatja be.

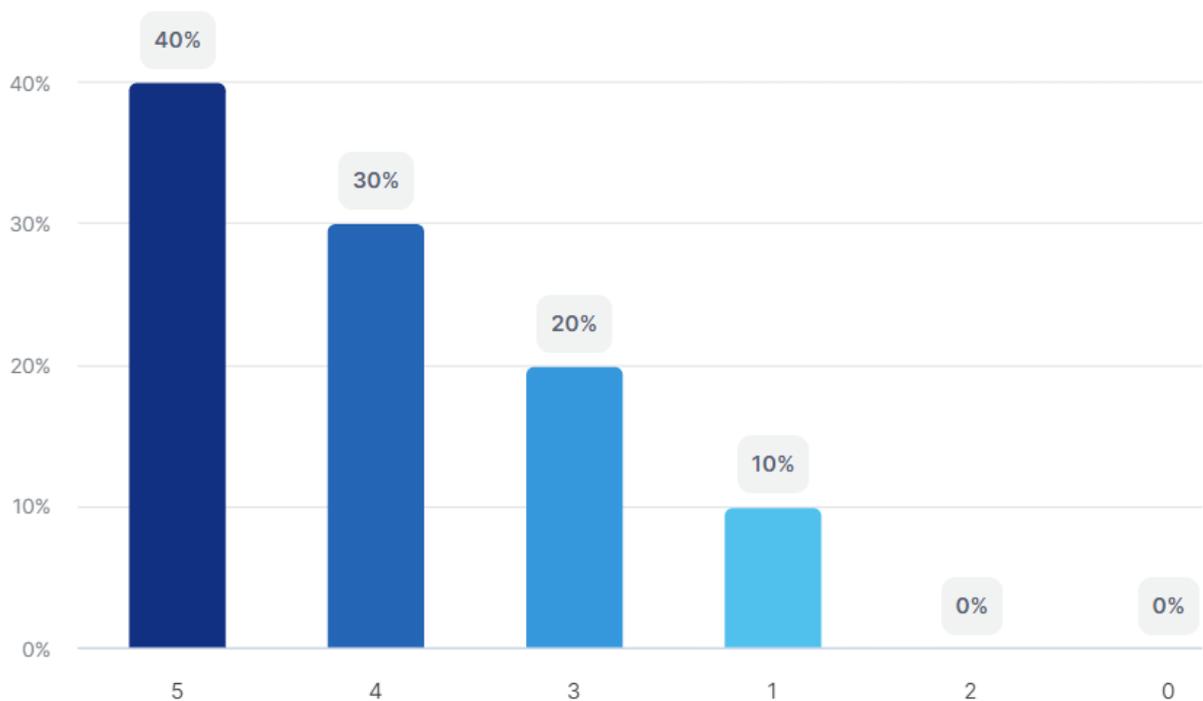
23. Fontos kérdésekben kikéri az alkalmazottak véleményét, a javaslatokat elfogadják, adott esetben közös döntést hoznak.



13. ábra Az intézményben megjelenő demokrácia [Forrás: saját szerkesztés]

A 24. kérdésben változó válaszokat adtak a vezetők. A válaszadók 40%-a teljes mértékben stresszesnek ítéli meg a munkáját. Továbbá 30% és 20% szintén valamilyen mértékben stresszes. Ez az adott időszaktól is függ, hiszen, ha határidők, dokumentációk leadása, speciális problémák adódnak, akkor nyilván stresszesebb időszakról beszélünk, de ezek nem állandóak. Rendszerint például a tanévkezdés és a tanévzárás ilyen stresszesebb időszakokat jelenti. A bekezdésben leírtakat a 14. ábrán keresztül szemléltetem.

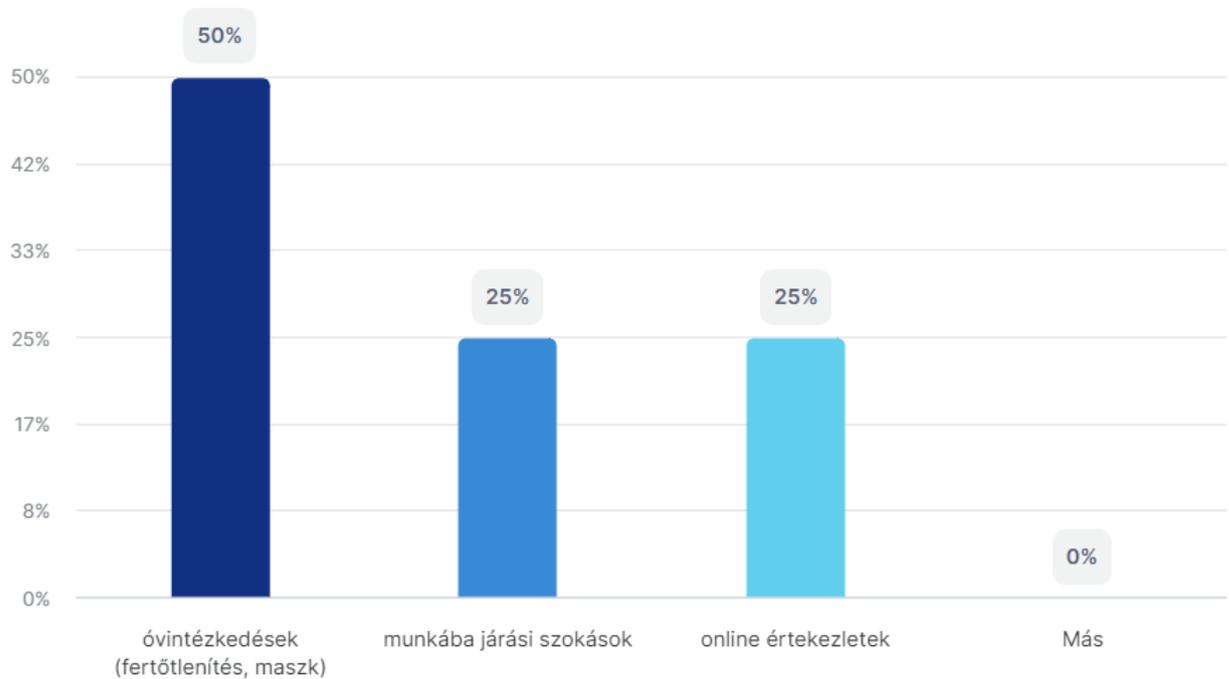
24. Mennyire érzi munkáját stresszesnek?



14. ábra A vezetők nyugalmi állapotának a felmérése [Forrás: saját szerkesztés]

Az utolsó két kérdésben az aktualitások érdekeltek. Egyrészt kíváncsi voltam, hogy miben befolyásolta a covid vírus a vezetői beosztását. A legtöbben az óvintézkedések választ adták, ami alatt a maszkviselés, illetve a fertőtlenítés befolyásolta a leginkább a vezetőket. Mivel ezek általános szabályok voltak, így mindenkire vonatkozott, nem csak az alkalmazottakra, de magukra a vezetőkre is. Azt, hogy miben befolyásolta a covid vírus a vezetőket, a 15. ábrán megtekinthetjük.

26. Kérem jelölje, hogy miben befolyásolta vezetői beosztását a covid vírus?



15. ábra A covid 19 vírus hatása a vezetők munkájára [Forrás: saját szerkesztés]

Fele-fele arányban befolyásolta a vezetőket a munkába járási szokások, illetve az online értekezletek.

A hadiállapot okozta változások is befolyásolással voltak az intézményvezetőkre. Az óvóhelyek létesítése nyolc intézményt érintett, továbbá az áramkimaradások is jelentősen befolyásolták az oktatást, így vezetői megoldásokra volt szükség. Egyetlen intézményvezető sem jelölte a menekült gyerekek befogadását, ami egyúttal az eddig is stresszes vezetőkről egy gonddal kevesebb volt a vállukon.

ÖSSZEFOGLALÁS

A diplomamunka célja az oktatási intézmények vezetési szerepének, pozícióinak, rendszereinek és stílusainak átfogó vizsgálata, továbbá a vezetői kompetenciák gyakorlati alkalmazásának elemzése. A kutatás kitér az eredményes vezetés lépéseire és a közoktatási irányítás különböző szintjeire is.

A kutatás tartalmazza a közoktatási irányítás különböző szintjeit, beleértve a központi, területi, helyi és intézményi szinteket. Az elemzés bemutatja, hogyan működnek együtt ezek a szintek az oktatási intézmények vezetése során. A diplomamunka részletezi az oktatási intézmények különböző szintjeit, beleértve az óvodákat, általános iskolákat, gimnáziumokat, líceumokat és szakgimnáziumokat. Az elemzés során kiemelésre kerül, hogyan változik a vezetés dinamikája az egyes intézménytípusokban. A kutatás utolsó fejezetében bemutatom a saját kutatási eredményeimet, amely során az intézményvezetők vezetési viselkedésmintáit vizsgáltam. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az oktatási intézményekben az általam vizsgált tíz szervezetben, melyek közül négy óvoda, négy gimnázium, egy líceum és egy szakgimnázium szerepelt. A vezetők életkoruk tekintetében a legtöbben 45-55 év közöttiek, akiknek többsége kezdőnek számít, mivel vezetői pozícióban betöltött szerepe nem haladja meg az öt évet.

A diplomamunkám eredményeiből levonható következtetések alapján kialakítható "jó gyakorlatok" és ajánlások az oktatási vezetők számára. Ezek a gyakorlatok és ajánlások segíthetnek a vezetőknek hatékonyabban irányítani az intézményeket. Természetesen a témát számos módon lehet tovább kutatni, melynek során több mindenre is fókuszálhatunk a későbbiekben. Például a vezetési stílusok és az intézményi teljesítmény közötti kapcsolatok mélyebb vizsgálatára. Mivel az oktatási intézmények egyre inkább digitális környezetben működnek így a jövőben kutatható a digitális vezetés, különös tekintettel az oktatási technológiák integrációjára és az e-vezetés gyakorlatára.

РЕЗЮМЕ

Метою магістерської роботи є всебічне вивчення ролі, позицій, систем та стилів управління різними освітніми установами, а також аналіз практичного застосування керівницьких компетенцій у різних закладах. Дослідження розглядає етапи успішного управління та різні рівні управління в освітній сфері.

Дослідження охоплює різні рівні управління загальноосвітніми закладами, включаючи центральний, регіональний, місцевий та інститутський рівні. Аналіз показує, як ці рівні співпрацюють при управлінні освітніми установами. Дипломна робота розглядає різні рівні освітніх закладів, таких як дитячі садки, загальноосвітні школи, гімназії, ліцеї та професійні училища. Під час аналізу висвітлюється, як змінюється динаміка керівництва в різних типах установ.

В останньому розділі дослідження я представляю власні результати, де аналізую стилі керівництва керівників освітніх установ. За результатами можна визначити, що серед десяти досліджених організацій, серед яких чотири дитячих садки, чотири гімназії, один ліцей і одне професійне училище, більшість керівників є віком від 45 до 55 років, і більшість з них вважаються початківцями у своїй посаді, оскільки тривалість їхнього керівництва не перевищує п'ять років.

На основі висновків дипломної роботи можна сформулювати "кращі практики" та рекомендації для освітніх керівників. Ці практики та рекомендації можуть допомогти керівникам ефективніше керувати установами. Звісно, тему можна досліджувати різними способами, зосереджуючись на різних аспектах у майбутньому. Наприклад, глибше вивчення зв'язків між стилями керівництва та інституційною ефективністю.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Антонюк В. П. Вища освіта України на шляху модернізації. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 198–204.
2. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: Кол. моногр. — К.: МАУП, 2005.
3. Богданов І., Крижко В., Немченко С., Лисаков С. - Ідея провідництва в освіті. 2018
4. Взаємодія з батьками та педагогами в процесі оптимізації як інструмент підвищення якості освітніх послуг. Досвід Вилківської міської територіальної громади. URL: <http://wiki.sklinternational.org.ua/practice/>
5. Вища освіта України в умовах трансформації суспільства: стан, проблеми, тенденції розвитку, 2007–2011 рр. : наук.-допом. бібліогр. покажч. Вип. 2. Київ : Нілан-ЛТД, 2012. 663 с.
6. Даниленко Л. І. Управління загальноосвітнім освітнім закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекцій. К.: ЦППО, 2002. 250 с.
7. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ, Міленіум. 2004. 358 с.
8. Децентралізація управління освітою в територіальних громадах України. 2022.
9. Джурило А. П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. Український педагогічний журнал. 2015. №4. С. 170-178.
10. Димитрієв А.С. Основні положення розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні у другій половині ХХ століття // Наукові записки: Зб. наук. статей Націон. пед. універ. імені М.П. Драгоманова. К.: НПУ, 2003. Вип. LIV (54).
11. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч. посібник. К.: «ЕксОб», 2002. 384 с.

12. Елькін М.В., Окса М.М. Основи конфліктології: Діяльність менеджера з попередження та розв'язання конфліктів в закладах освіти. Мелітополь: МДПУ, 2012. 112 с.
13. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. Директор школи. 2003. № 40–41. С.24–28.
14. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи // Директор школи, ліцею, гімназії. 2003. № 1. С. 97–102.
15. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культура в Україні. — К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2003.
16. Зайченко О.І. Державно-громадське управління в системі освіти району. Теорія та методика управління освітою. 2009. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2009_2/09saiesr.pdf
17. Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи // Конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. К.: ЦППО АПН України, 2002. 20 с.
18. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення механізмів формування мережі ліцеїв для запровадження якісної профільної середньої освіти»
19. Закон України «Про місцеве самоврядування». <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
20. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38–39. С. 5.
21. Кавунець А., Ланова А., Гуменна О., Черній О., Шарлея Р., Грегуркова Л., Одор Л., Лакатош Л., Кьолеш Ш., Бураш Е. - Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик. Вінниця: ТОВ «Твори», 2018. 120 с.
22. Калініна Л. Управління загальноосвітнім навчальним закладом із використанням інформаційних технологій / Л. Калініна // Рідна школа. —

2009. – № 11. – С. 18–26.
23. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою. Аспекти самоврядування. 2000. № 3. С. 34–35.
24. Кравченко В.В., Янчук А.О., Антоненко В.О. та ін. - Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: монографія. К., 2007. 864 с.
25. Лопушняк Г. С., Рибчанська Х. В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку : монографія. Львів : Ліга Прес, 2018. 283 с.
26. Михайленко О. В. Державно-громадське управління освітою. Директор школи України. 2007. № 1. С.46–51
27. Н.Г.Ничкало, В.О.Зайчук, Н.М.Розенберг-Педагогічна книга майстра виробничого навчання: навчально-методичний посібник 2-ге вид., доп.— К.: Вища школа, 1994.— 383 с.
28. Нікуліна А. С., Молчанов В. М., Верченко Н. В., Торба Ю. І. - Основні аспекти педагогіки профтехосвіти. Навчальний посібник. Донецьк: ДІПО ІПП, 2006.— 296 с.
29. Нікуліна А. С., Молчанов В. М., Верченко Н. В., Торба Ю. І.-Основні аспекти педагогіки профтехосвіти. Навчальний посібник Донецьк: ДІПО ІПП, 2006.— 296 с.
30. Нікуліна А. С., Торба Ю.І. Вдосконалення педагогічної майстерності майстра і викладача у процесі самоосвітньої роботи. Навчально-методичний посібник. — Донецьк: ДІПО ІПП, 2003
31. Паращенко Л.І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: [монографія] / Людмила Іванівна Паращенко. – К.: Видавництво Майстер книг, 2011. – 536 с.
32. Паращенко Л.І. Формування понятійно-категоріального апарату державного управління загальною середньою освітою [Електронний ресурс] / Людмила Іванівна Паращенко // Електронне видання НАДУ. –

2010. - № 1. – Режим доступу до журн. : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10pliota.pdf>.
33. Піроженко Т. «Золотий» період розвитку дитячої особистості, або як підвищити якість дошкільної освіти. Вихователь - методист дошкільного закладу. 2016.
34. Сергеева Л. М. Інституційний аналіз у діяльності професійно-технічних навчальних закладів / Л. М. Сергеева // Моніторинг якості освіти: теорія та практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції [Редкол.: В. О. Огнев'юк, Л. Л. Хоружа та ін.]. К.: КМПУ ім. Б. Д. Грінченка, 2009. – 196 с., – С. 174–178 с.
35. Синяк Д. Що насправді відбувається з освітою у громадах? Результати масштабного дослідження. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/1>
36. Супрун В. В. Механізми формування ефективної системи управління в освіті України на основі європейського досвіду. Вісник післядипломної освіти. 2020. Випуск 12(41). С. 183-218.
37. Цехмістрова Г.С.; Фоменко Н. А. Міністерство Освіти і Науки України Управління в освіті та педагогічна діагностика. Київ, 2005.
38. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. Вісник Національної академії державного управління. 2009. Вип. 4. С. 276–283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_4_36.
39. Ярошинська О. О. Освітній простір вищого навчального закладу як континуум для проектування освітнього середовища професійної підготовки майбутніх фахівців / О. О. Ярошинська // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 2014. Вип. 35. – С. 558–567.
40. Angyal Ádám: Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén – Avagy milyenek a versenyképes vezetők? Kézirat. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997.
41. Balázs Éva, Országos Közoktatási Intézet – Kutatási Központ

- Oktatásmenedzsment, A kötet a Művelődési és Közoktatási Minisztérium, valamint a Holland – Magyar Vezetőképző Program Támogatásával készült. Budapest, 1998.
42. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, 1996, 6.6. alfejezet, 218-221.
43. Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés. Aula, Budapest, 2010.
44. Dr. Hoffmann, Vezetés-pedagógusszemmel, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2005.
45. Dr. Szüdi János. Igazgatás, szervezés, vezetés a közoktatási intézményekben. Egyetemi, főiskolai jegyzet. Kiadja az OKKER Kiadó. Felelős vezető: Dr. Novák István Budapest, 1998.
46. Fazekas Károly, Közoktatás, Iskolai tudás és Munkapiaci siker, MTA Közgazdaságtudományi Intézet Budapest, 2008.
47. Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. MKI, Budapest, 2007.
48. Györgyiné Koncz Judit, Kompetencia-Fejlesztés-Érték Elméleti és gyakorlati megközelítések, Károli Egyetemi Kiadó Budapest, 2008.
49. Halász Gábor. Az Oktatási Rendszer Műszaki Könyvkiadó, 2001 Budapest.
50. Halász Gábor, Golnhofer Erzsébet, Tóth Béla, Oktatási rendszer és Ikolaszervezet, Okker Kiadó. 2005
51. H. Farkas Julianna Értékek, Célok, Iskolák. Az emberkép változása az oktatáspolitikai dokumentumok és az empirikus vizsgálatok tükrében. A könyv kiadását támogatta az Oktatási és Kulturális Minisztérium az NKA keretében. Balassi Kiadó, 2006.
52. Horváth M. Tamás: Közmenedzsment. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs, 2005, 2010. 18–28.
53. Juhász Erika- Kozma Tamás (szerk.) Oktatáskutatás Határon innen és túl. Hera évkönyvek 1. Belvedere Meridionale Szeged 2014.
54. Osztályfőnökök Országos Szakmai Egyesülete- A vész és a válság menedzselése,

2016.12.11

- 55.Székelyi Mária, Csepeli György, Örkény Antal, Szabados Tímea. Válaszúton a Magyar Oktatási Rendszer A magyar oktatási intézmények tanárainak és diákjainak társadalmi háttere, nézetei és attitűdjei az oktatásról (1997) Új Mandátum Könyvkiadó Budapest, 1998
- 56.Taylor, Frederick Winslow: Üzemvezetés / A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1983.

Ім'я користувача:
Ілдіко Греба

ID перевірки:
1016062847

Дата перевірки:
15.01.2024 14:15:35 CET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.01.2024 15:24:23 CET

ID користувача:
100011752

Назва документа: Vaskeba Erzsébet

Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 17694 Кількість символів: 143881 Розмір файлу: 1.02 MB ID файлу: 1015767290

12.3% Схожість

Найбільша схожість: 2.24% з Інтернет-джерелом (<https://ofi.hu/halasz-gabor-palotas-zoltan-2-kozoktatas-iranyitasa>)

12.3% Джерела з Інтернету

874

Сторінка 83

0.29% Джерела з Бібліотеки

5

Сторінка 87

0.15% Цитат

Цитати

1

Сторінка 88

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел