

SZONTAGH Pál Iván¹ 

Értékkorientált vezetőképzés a református köznevelés szolgálatában

Abstract. Value-Driven Training of Leaders in the Service of Reformed Public Education

Our paper focuses on a specific subsystem of the Hungarian public education system, the Reformed educational network. After a theoretical foundation, the study will review the characteristics and legislative environment of Reformed public education management and leadership training, and then examine the concept, reception, results, and further development potentials of the accredited training in *Value-Driven Leadership*, a relatively new element of the range of trainings. Some basic conclusions can be drawn from the survey as: (1) The target group is very interested in modern knowledge about Christian leadership, which is considered a priority area, which also coincides with the needs of the maintenance. (2) The management powers of headmasters of ecclesiastical institutions are much broader than those of headmasters of public institutions, but their knowledge and interest in these areas are insufficient. (3) More than ever before, the organization of training should aim at modularity and a variety of organizational methods.

Keywords: *in-service teacher training, leadership training, management development, religious organizations*

¹ Főiskolai tanár (Károli Gáspár Református Egyetem Pedagógiai Kar), címzetes igazgató (Református Pedagógiai Intézet); e-mail: szontagh.pal@kre.hu



1. Bevezetés

1.1. Problémafelvetés

A vezetés – csakúgy, mint általában a nevelés-oktatás – egyszerre karizma és tudomány, született képesség és fejleszhető tudás. A vezető sikere számos változótól (személyiség, intézmény szervezeti kultúrája, vezetettek közössége stb.) függ, ugyanakkor a vezetés módszertana kutatható, tanítható és tanulható. Tanulmányunkban egy, a magyarországi protestáns iskolavezetők számára fejlesztett képzés tanulságain keresztül tekintjük át a közoktatási intézményvezetés sajátosságait, a keresztyén vezetéselmélet néhány alapvetését és képzésünk recepcióját.²

Nemzetközi kutatások³ szerint ahhoz, hogy az iskolák jól működjenek, jól képzett és jól informált iskolavezetőkre van szükségük. Bár önmagában semmilyen képzés nem tesz senkit kompetens és hatékony vezetővé, a folyamatos önképzés során fejleszhető a vezető nyitottsága, rugalmassága, lényeglátása. A közoktatási vezetőképzés súlyponti eleme ezért a kritikai gondolkodás, a gyakorlati módszertár (*know-how*), az egymástól tanulás képessége és a hálózatépítés a gyakorló és jövőbeni vezetők között. Ez nemcsak a vezetői hatékonyságot, hanem a személyes motivációt is növeli, és ezen keresztül a korai kiégés kockázatát is csökkenti.

² A szakirodalmi összefoglalás és a szabályozási kontextus ismertetése részben átfedésben van a képzés koncepciójáról és recepciójáról megjelentetett egyéb közleményeink egyes részleteivel, ld. SZONTAGH Pál (2024): Vezetőképzés a református köznevelési hálózatban – koncepció és reflexió, In: *Collegium Doctorum: Magyar Református Teológia*. 1. 75–107., SZONTAGH Pál Iván – VAN DER VLOED, Kees (2024): Value-Driven Training of Leaders in the Service of Hungarian Denominational (Reformed) Public Education, In: *Hungarian Educational Research Journal* [közlés alatt].

³ RÉVAI Nóra – KIRKHAM, Glynn Arthur (szerk.) (2013): *The Art and Science of Leading a School. Central5: A Central European View on Competencies for School Leaders. Final Report of the Project: International Co-operation for School Leadership Involving Austria, the Czech Republic, Hungary, Slovakia, Slovenia, Sweden*. Budapest, Tempus Public Foundation. https://www.leadershipacademy.at/downloads/20140422_Central5.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

A(z egyházi) vezetőképzésnek a hallgatókat különösen is sokoldalúan kell megközelítenie, egyszerre kell tekintettel lennie az intézményi identitás követelményeire, a menedzsment metodikai eszközeire és a vezető személyiségéből adódó diszpozíciók feszültségére.⁴

1.2. Hipotézisek

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

1.3. Módszerek és limitáció

Tanulmányunkban a releváns szakirodalom áttekintésén alapuló elméleti megalapozás után áttekintjük a református köznevelési vezetés és vezetőképzés sajátosságait és jogszabályi környezetét, majd a képzési paletta egyik viszonylag új elemét, az *Értékorientált vezetés* akkreditált továbbképzés koncepcióját, recepcióját, eredményeit és továbbfejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk. Vizsgálatunk során többféle kutatási módszert alkalmazunk, ilyen a dokumentumelemzés, illetve a napi visszajelző lapok (n = 634) és a kurzuszáró elégedettségi kérdőívek (n = 160) statisztikai alapú elemzése.⁵

Mivel kutatásunkban kizárólag a református köznevelési intézményhálózatot vizsgáltuk, eredményeink semmiképpen nem tekinthetők reprezentatívnak a teljes magyarországi köznevelésre nézve, ugyanakkor véleményünk szerint jól szolgálja a református köznevelési vezetőképzés adatalapú, az érintettek igényeinek megfelelő fejlesztését.

⁴ HÉZSER Gábor (2008): *Vezetés – személyiség – hatalom*, In: Fazakas Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. Budapest, Kálvin. 99–109.

⁵ Az elemzésben nyújtott segítségért köszönet illeti Bánné Mészáros Anikót.

2. A vezetőképzés formai-jogszabályi keretei

A magyarországi köznevelésben 1993-tól a vezetőképzés szakvizsgát adó továbbképzés keretében, felsőoktatási intézményekben zajlik. 2002-től a továbbképzés elvégzése az oktatási intézmény igazgatói pozíciójára pályázók körében előnyben részesítéssel járt, majd 2005-től az újbóli, 2013-tól pedig már az első vezetői megbízásnak is feltétele lett.⁶

A pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben résztvevők juttatásairól és kedvezményeiről szóló 277/1997 (XII.22.) Korm. rend. a vezetőképzésre vonatkozóan is tartalmaz előírásokat: „4. § (4) A köznevelési intézmény vezetőjének olyan továbbképzésben kell részt vennie, amely hozzájárul a vezetői ismeretek megszerzéséhez, a vezetői jártasságok elsajátításához (a továbbiakban: vezetőképzés).”

Az Országos Felsőoktatási Információs Központ⁷ adatbázisa alapján jelenleg hét, köznevelési/közoktatási vezetői képesítést adó pedagógus-szakvizsga érhető el a felsőoktatásban. Ezek közül kettőt jelenleg egyetlen intézmény sem indít. Tartalmilag mind a hét képzés 4 féléves, 120 kreditre épít, amely oklevéllel zárul.

A szakvizsgát adó képzések mellett vezetői ismeretek akkreditált pedagógus-továbbképzéseken is elsajátíthatók, azonban az 1431 akkreditált pedagógus-továbbképzési program közül jelenleg mindössze nyolc a vezetők fejlesztésére vonatkozó képzés.⁸

3. Módszertani kérdések

A vezetőképzés hallgatói összetétele még a másoddiplomás, szakirányú továbbképzések hallgatói populációjához képest is sajátos. A legtöbbször többdiplomás, sokrétű vezetői munkát végző, nagyrészt társadalmi feladatokat is vállaló vezetők számára különös jelentősége van a tapasztalatszerzésnek, az egymástól való tanulásnak, a szakmai

⁶ VERECKEI Judit – BENEDEK András (2022): A vezetők felkészítésének rendszere a köznevelésben, In: *Új Munkaügyi Szemle*. 4. 23–32.
<http://real.mtak.hu/154354/1/3b121fa835a4e4157091cc08726b47ac476a46e3.pdf> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

⁷ felvi.hu (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).

⁸ pedakkred.oh.gov (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).

hálózatépítésnek és a hatékony és naprakész ismeretek átadásának.⁹ Nemzetközi kutatások felhívják a figyelmet a folyamatos továbbképzés és a nemzetközi tapasztalatok beépítésének fontosságára.¹⁰ A tanulási folyamatokban egyszerre kell tekintettel lennünk a kinevezés előtt álló vezetők intenzív felkészítésére és a már pályán lévők folyamatos továbbképzésére.

A tanulmányunkban vizsgált *Értékkorientált vezetés* 30 órás akkreditált továbbképzés ezen felismerés mentén a tréninggyakorlatokkal megtámogatott tanulást, esetenként az online tudásmegosztást helyezi a fókuszba. Fejlesztésünkben figyelembe vettük, hogy a felnőttkori továbbképzés vagy szakmaváltás szándéka új igényekkel fellépő, új ügyfélkört teremtett az oktatási intézmények számára.¹¹ Tapasztalataink is igazolják, hogy a pedagógus-továbbképzéseinkre járó hallgatók életében „kombinálódik a tanulás, a munka és a szabadidő, igényeik és tanulási szokásaik eltérőek az iskolarendszerben megszokottól. A tanulási lehetőségek bővülésének együtt kell járni az egyéni elvárások, aspirációik figyelembevételével. Megfelelő attitűd- és szemléletváltással, tanítási-tanulási módszerekkel és eszközökkel erősíthető a motiváció, így a tanulás örömteli sikeres tevékenységgé válhat. Az új tanulási kultúrában jelentősen átalakul a képzők és tanárok szerepe.”¹²

⁹ RAJCSÁNYI-MOLNÁR Mónika – BALÁZS László – ANDRÁS István (2022): Vezetőképzés és fenntarthatóság: vezetői kompetenciák fejlesztése felsőoktatási környezetben, In: Jarjabka Ákos – Szabó-Bálint Brigitta (szerk.): *Példaértékű vezetés és gyümölcsei. Tiszteletkötet Dr. Szűcs Pál Tanár úr 80. születésnapja alkalmából*. Pécs, PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. 235–245.

https://www.researchgate.net/publication/366529790_Vezetokepzes_es_fenntarthatosag_Vezetoi_kompetenciak_fejlesztese_felsooktatasi_kornyezetben (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

¹⁰ RÉVAI – KIRKHAM (2013).

¹¹ SZONTAGH Pál – TOLNAI Ágnes (2021): A pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzés fejlesztése a kombinált képzésszervezés eszközeivel, In: *Új Pedagógiai Szemle*. 7–8. 50–62. https://epa.oszk.hu/00000/00035/00235/pdf/EPA00035_upsz_2021_07-08_050-062.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

¹² AMBRUSNÉ SOMOGYI Kornélia – HEGYESI Franciska (2011): A felsőoktatás felnőttképzési lehetőségei, e-learning a felnőttképzésben, In: *Óbuda University e-Bulletin*. 1. 333. https://uni-obuda.hu/e-bulletin/Ambrusne_Hegyesi_2.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).

4. A református vezetőképzés sajátosságai

4.1. Keresztyén vezetéselmélet

Keresztyén felfogásban: „A vezetés karizma, amit Istentől kap az ember. Aki kapja, arra kapja, hogy gazdagítsa, továbbfejlessze, jól használja.”¹³ Éppen ezért a szolgáló vezetés elmélete különösen nagy hangsúlyt kap a keresztyén vezetéselméletekben.¹⁴ A szolgáló vezetővé válás abból a magától értetődő érzésből indul ki, hogy valaki elsősorban szolgálni akar. Aztán a megfontolt döntések sora elvezeti az embert oda, ahol már alkalmas a vezetésre.¹⁵ A szolgáló vezetés változásokat idéz elő az alkalmazottak személyiségében, fejleszti alkalmasságukat, magabiztosságukat és kapcsolatépítési készségeiket, valamint javítja a szervezet eredményességét. A szolgáló vezetés elmélete uralkodó a keresztyén vezetéselméletben, de ma már messze túlmutat a vallási szférán.¹⁶

Gulyás, Koncz, Lázár és Siba (keresztyén) vezetési modelljében a vezetés három dimenzióját elemzik, úgymint *spiritualitás*, *menedzsment* és *szakmaiság*,¹⁷ ahol a három vezetői funkció nem egymást kizárva, hanem egymást erősítve van jelen a hatékony vezetőkben.

¹³ HAFENSCHER Károly (2022): Előszó, In: Tomka János: *A bizalomépítő vezető. A gyanakvás mérgétől a bátor elköteleződésig*. Budapest, Harmat–Luther. 9.

¹⁴ SZONTAGH Pál (2019): Szolgáló vezetés a keresztyén iskolában, In: *Magyar Református Nevelés*. 1. 13–23. <https://refpedi.hu/mrn/vezeto/> (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).

¹⁵ GREENLEAF, Robert K. (1973): *The Servant as a Leader*. [h. n.], Newton Center. <https://archive.org/details/20200601-the-servant-as-leader/page/38/mode/2up> (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.); VAN DIERENDONCK, Dirk (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, In: *Journal of Management*. 37. 1228–1261.

¹⁶ YOUNG, Howard (2004): A szolgáló vezetés újra-felfedezése (Eredeti címe: *Rediscovering Servant Leadership*), In: *Tárház*. 1. 8–12. <https://apcsele29.hu/tarhaz/200401.pdf> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.); BARBUTO, John. E. – GOTTFREDSON, Ryan K. – SEARLE, Trevis P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership, In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21. 315–323.

¹⁷ GULYÁS Péter – KONCZ András – LÁZÁR László – SIBA Balázs (2016): A vezetett vezető – a szakmai kompetenciák, a menedzsment módszerek és a spiritualitás összefüggései egy nemzetközi vezetői kutatás tükrében, In: *Igazság és Élet*. 1. 177–189. http://sibabalazs.com/wp-content/uploads/2017/12/25._Kitekintes_FS.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

Cracknell rámutat, hogy sok gyakorlatorientált, tapasztalatalapú oktatásvezetési elméletből gyakorta hiányzik az átfogó koherencia vagy metanarratíva. Álláspontja szerint a keresztyén hit ilyen koherenciát kínál.¹⁸

Vezetőképzésünk fejlesztésében nagyban támaszkodtunk Northouse munkájára, aki a szolgáló vezetés tíz jellemzőjét így írta le: Hallgatás, Gyógyítás, Tudatosság, Meggyőzés, Konceptualizálás, Előrelátás, Gondnokság, Elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, Közösségépítés.¹⁹

Mint látható, a fenti elméletek is aláhúzzák a szűken vett vezetésstudományon túlmutató, interdiszciplináris megközelítés szükségességét. Ha nem tudjuk holisztikusan szemlélni a vezetők előtt álló mentális és professzionális kihívásokat, és csak egymástól elkülönítve vizsgáljuk a társadalmi tőke, a társadalmi igazságosság, az emberi jogok és az etika kérdéskörét, anélkül, hogy feltárnánk ezek kapcsolódásait egymáshoz és az oktatáshoz, akkor nem tudunk a mindennapokban használható gyakorlati tudást átadni.²⁰

4.2. A református köznevelési alrendszer sajátosságai

A református iskolarendszer a magyar köznevelési rendszer alrendszere,²¹ ugyanakkor az erősen centralizált állami rendszerrel szemben viszonylagos önállósággal rendelkezik, intézményi sajátosságok jellemzik, eltérő funkciókkal bír, eltérő módon szerveződik, tartja fenn magát és sajátos önmozgás jellemzi.²²

¹⁸ CRACKNELL, David (2018). *Christian Leadership in Education*, In: Stuart-Buttle, R. – Shortt, J. (szerk.): *Christian Faith. Formation and Education*. Palgrave Macmillan. 229–243.

¹⁹ NORTHOUSE, Peter G. (2018): *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

²⁰ POTGIETER, Ferdinand – VAN DER WALT, Hannes – VALENKAMP, Martin – WOLHUTER, Charl (2011): *Towards an Integrated Theory of Some Core Concepts in Education*, In: de Muynck, Bram (szerk.): *Inspiration, Religion and Teacher Training*. Gouda, Driestar Educatief. 18–34.

²¹ KOPP Erika (2007): *Mai magyar református középiskolák identitása*, In: *Studia Caroliensia*. 1. <https://portal.kre.hu/doc/studia/kopp.erika.studia2007.pdf> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.); KOPP Erika (2020): *Református iskolák pedagógusainak szakmai fejlődése*. Záró kutatási beszámoló (kézirat).

²² HALÁSZ Gábor (2001): *Az oktatási rendszer*. Budapest, Műszaki. <http://halasz.elte.hu/download/Oktatasi%20rendszer%20-%20HTML.htm> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.); SIMON Márton (2022): *Tudásmenedzsment tevékenységek támogatása a református iskolarendszeren belül*. Szakdolgozat (kézirat). Budapest, ELTE PPK.

Witzel szerint: „A szervezetnek a lehető legvilágosabban és legpontosabban meg kell határoznia, hogy milyen értéket képvisel, mit jelentenek ezek számára és miben hisz, milyen tevékenységeket hajlandó tolerálni és mi elfogadhatatlan számára.”²³ Világnézetileg elkötelezett intézmény esetében ez különösen fontos feladatot ró a vezetőre, hisz az intézményben kialakult vezetési gyakorlat döntő hatással van az iskola szellemiségére, értékválasztására, értéktudatára és eredményességére egyaránt.²⁴

Mivel Magyarországon az állami és nem állami köznevelési intézmények vezetőinek hatásköre is több szempontból eltérő, kiemelten fontos a képzési kínálatban is megjeleníteni ezt a különbséget. Vereckei 2021-es felmérése szerint a megkérdezettek 32%-a egyáltalán, 13.2%-a pedig kis mértékben vélte csak úgy, hogy a vezetőképzés figyelembe veszi az intézmények sajátosságait.

4.3. Református vezetőképzés

4.3.1. Előzmények

Kopp kutatásaiból tudjuk, hogy a református intézményvezetők elsősorban konferencián történő részvétellel, intézménylátogatással, informális tudásmegosztáson keresztül fejlesztik saját vezetői kompetenciáikat. A szervezett pedagógus-továbbképzés, különösen az akkreditált vezetőképzésben való részvétel ezekhez képest háttérbe szorul a mindennapi gyakorlat során.²⁵

A Magyarországi Református Egyház Zsinati Tanácsa ZST-103/2016.12.14. számú határozatával Református Oktatási Stratégia megalkotását rendelte el. Az elkészült stratégia jövőképeként E4_2 pontja így szól: „A református köznevelési intézmény vezetője – jogszabályi ütemezésnek megfelelően – keresztyén köznevelési intézményvezetői szakvizsgával rendelkező pedagógus.”²⁶

²³ WITZEL, Morgen (2019): *Az etikus vezető. Miért jelenthet versenyelőnyt, ha helyesen cselekszünk?* (Eredeti címe: *The Ethical Leader. Why Doing the Right Thing Can Be the Key to Competitive Advantage?*). Budapest, Pallas Athéné. 98.

²⁴ KOPP Erika – SZÉLL Krisztián (2018): *Megújuló energiák. Innováció és eredményesség a református középiskolákban*. Budapest, MRE Református Tananyagfejlesztő Csoport.

²⁵ KOPP (2020).

²⁶ ÁBRÁM Tibor (2018): *Beszámoló és előterjesztés a Magyarországi Református Egyház Zsinata számára a Magyarországi Református Egyház Köznevelési intézményfejlesztési stratégiája munkálatairól*. Kézirat.

Ennek alapján kezdődhetett el az az előkészítő munka, mely a protestáns köznevelési vezető szakirányú továbbképzés akkreditációjához vezetett.

A Református Pedagógiai Intézet (RPI) mint a református köznevelés országos pedagógiai-szakmai szolgáltatója a 2010-es évek közepe óta kezdeményezte a protestáns keresztyén érték alapú köznevelési intézményvezetői képzés megteremtését, nemzetközi kapcsolatrendszerét is bevonva a fejlesztésbe. Előbb 2016-ban az Association of Christian Schools International (ACSI) együttműködésével, majd 2018-ban az ACSI-val és a magyarországi Evangélikus Pedagógiai Intézettel (EPSZTI) együttműködve szervezett nemzetközi vezetőképző konferenciát. Az RPI ugyanabban az évben a Driestar Keresztyén Főiskolával (Driestar Educatief) együttműködve szervezte meg az *Értékorientált vezetés / Value-Driven Leadership* nemzetközi vezetőképző konferenciát. E konferencia tapasztalatai és részletes szakmai elemzése alapján született meg a döntés a képzés továbbfejlesztéséről 30 órás pedagógus-továbbképzéssé.

4.3.2. Képzés

Az Oktatási Hivatal az *Értékorientált vezetés* 30 órás továbbképzést 9/307/2018 számon akkreditálta. A továbbképzés célja a köznevelési intézmények vezetőinek szemléletformálása bibliai alapokon, a korszerű vezetéselmélet eredményeinek felhasználásával. A képzés célja, hogy a résztvevő váljon képessé a világnézetileg elkötelezett intézmény bibliai alapokon nyugvó szervezetfejlesztési és operatív vezetési feladatainak ellátására is.²⁷

A holland és magyar előadók által tartott képzéseken 2019-től 2023-ig összesen 160 fő vett részt és 151 kapott tanúsítványt.

A képzés tematikáját, a kapott visszajelzéseket és elégedettségi eredményeket is figyelembe véve a Magyarországi Református Egyház Zsinata ZS.53./2019.11.20. számú határozatának 1. pontja alapján „a Zsinat tudomásul veszi, hogy a Református Pedagógiai Intézet (RPI) a Driestar Keresztyén Főiskolával (Hollandia) együttműködve akkreditálta az »Értékorientált vezetés« 30 órás akkreditált pedagógus-továbbképzést, és azt

²⁷ Részletesebben ld. a képzés rövid leírásában a Pedakkred oldalon: <https://pedakkred.oh.gov.hu/PedAkkred/Catalogue/CatalogueDetails.aspx?Id=6848> (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).

keresztyén (református) vezetőtovábbképzésként fogadja el.” A fenntartó egyúttal a képzésben való részvételt felmenő rendszerben kötelezővé is tette a református intézményvezetők számára.

A zsinati rendelkezések alapján a protestáns köznevelési vezetőképzésben szerzett szakképzettségként elfogadhatók az alábbiak:

- ha a vezető a 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról (Nftv.-ben) meghatározott keretek között közoktatási (köznevelési) vezetőképzésben pedagógus szakvizsgát szerzett, valamint elvégezte a Református Pedagógiai Intézet „Értékkorientált vezetés” című 30 órás akkreditált pedagógus továbbképzését és tanúsítványt szerez.
- ha a vezető az Nftv.-ben meghatározott keretek között más szakterületen pedagógus szakvizsgát szerzett, valamint elvégezte a „Protestáns köznevelési vezető” szakvizsgát adó, szakirányú továbbképzésnek választáson alapuló ismeretköreit (összesen 55 kredit), és eleget tett a képzés zárásáról szóló tanúsítvány kiadási feltételeinek.
- ha a vezető nem rendelkezik pedagógus szakvizsgával, akkor oklevelet kell szereznie a „Protestáns köznevelési vezető” szakvizsgát adó, szakirányú továbbképzési szakán.

Az RPI és a szakvizsgás képzést indító Károli Gáspár Református Egyetem (KRE) által indított két képzés közötti tartalmi megfeleltethetőséget biztosítja, hogy a szakirányú továbbképzés választáson alapuló ismeretkörei közül 23 kredit értékben megjelenik az *Értékkorientált vezetés* akkreditált pedagógus-továbbképzés szakmai anyaga is.

Jelen tanulmányunkban kizárólag az *Értékkorientált vezetés* továbbképzés vizsgálatára szorítkozunk, annak előrebocsátásával, hogy – mivel a továbbképzés a pedagógus-szakvizsgát adó képzés integrált modulja is – megállapításaink részben a szakirányú továbbképzésre is érvényesek.

5. *Értékkorientált vezetés* továbbképzés

5.1. *Tartalmi elemek*

Az *Értékkorientált vezetés* továbbképzés a világnézetileg elkötelezett köznevelési intézmények formális és informális vezetőinek kíván segítséget nyújtani, hogy saját helyzetükben minél hatékonyabb vezetővé váljanak. Mint láttuk, a felekezeti fenntartású intézmények sajátosságai indokoltá teszik a specializált képzést. Míg a *nevelőtestületek* számára régóta létezik a keresztyén pedagógia specifikumait megismertető akkreditált továbbképzés, mindeddig a protestáns keresztyén szemléletű *vezetés* témakörében nem volt ilyen. A tematika a hollandiai Driestar Educatief keresztyén tanárképző főiskola szakmai együttműködésével került kialakításra; a képzés oktatói holland és magyar szakemberek. A képzés fókuszában a korszerű vezetési ismeretek, hazai és nemzetközi jó gyakorlatok és a keresztyén pedagógia sajátosságai állnak.

A 30 órás képzés főbb tartalmi moduljait az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: *Az Értékkorientált vezetés akkreditált továbbképzés tartalmi moduljai*²⁸

Modul neve	Modul rövid tartalma
<i>A keresztyén vezetés esszenciája</i>	a vezetés legfontosabb irányainak ismerete (rendszeretet, függetlenség, érzelmi biztonság, extrovertáltság, jóindulat és szelídség); a személyiség nevelésének három alapkérdése; vezetői stílusok (gondoskodó, strukturáló, szolgáló vezető); vezetői szerepfelfogás sajátosságai a keresztyén iskolákban (közösségi tevékenység, szerepek váltogatása, felelősségvállalás és szolgálat, sáfár és pásztor); a környezet, a viselkedés és a spirituális önazonosság összefüggései; a keresztyén vezető legfontosabb tulajdonságainak összegyűjtése (kvalitások, mozgatórugók, értékek, ismeretek, meggyőződések, küldetés-elképzelés, személyiség)

²⁸ Részlet az akkreditált továbbképzés tartalmi leírásából.

<p style="text-align: center;"><i>A keresztyén vezető</i></p>	<p>a magányos pásztor (sokaság előtt járás, a perspektíva felelőssége); a megkísértett vezető (lehetőségek és korlátok, távoldás az eredeti céloktól, bizalom és ellenőrizhetőség, önkontroll, szerephatárok és szerepzavar, szakmai büszkeség és alázat); a „bukott” vezető (emberi és isteni perspektíva a „bukásban”, a hatalom görcsös akarása, a megbízatás végessége, monitoringrendszerek, indikátorok, humánérő-fejlesztés); az idő fogságában (határidő és számonkérés, számonkérés és bizalom, önreflexió hiánya, csapatmunka időigénye és időmenedzmentje, feladatdelegálás); József és testvérei bibliai története alapján karrierdiagram készítése, értékkatalógus összeállítása)</p>
<p style="text-align: center;"><i>A keresztyén oktatás létjogosultsága</i></p>	<p>pedagógiai ideálok a missziói parancs tükrében; szerepkonfliktusok (két világ polgárai vagyunk, meg kell tanulunk ellenkultúrában élni); kié a gyerek? (Isten, szülő, egyház, iskola helye és szerepe a nevelésben); a keresztyén oktatásra vonatkozó társadalmi, szakmai, felhasználói elvárások azonosítása</p>
<p style="text-align: center;"><i>Mitől keresztyén az iskola?</i></p>	<p>sajátos és kizárólagos feladatrendszer; küldő, küldetéstudat és szolgálatkészség együttese); a keresztyén iskola Istenképe, emberképe és gyermekképe, nevelési eszménye (a teljes személyiség egysége, kibontakozása, megőrzése); a keresztyén iskola jövőképe stratégiaalkotása (jövőorientáltság, idealizált, de elérhető jövőkép, kellő kihívás, stratégiai tervezés); a keresztyén iskola szervezeti és személyzeti keretei (fenntartó, vezetés, iskolalelkész, munkatársi közösség szerepe és felelőssége a keresztyén iskola működtetésében); az azonosított stratégiai területek pókhálóábrájának elkészítése és jövőképelemek súlyozása</p>
<p style="text-align: center;"><i>Értékközpontú vezetés</i></p>	<p>a viselkedésünket meghatározó alapértékek; az iskolavezetők szakmai működése (nem semleges, hanem normatív, bibliai alapú szakmai identitás); a keresztyén iskolavezetés erkölcsi iránytű, és erkölcsi bátorságot kíván; iskolai értékkonfliktusok feldolgozása (normatív szabályok és értékalapú döntések konfliktusa)</p>

<p><i>Vezetői etika</i></p>	<p>protestáns hivatástudat a vezetésben; spiritualitás, menedzsment és szakértelem a vezetői munkában; vallott és megélt etikai normák, etikai kihívások a vezetői munkában; egy-egy valós etikai krízishelyzettel kapcsolatos döntés elemzése a mesterelmemódszer segítségével</p>
<p><i>A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben</i></p>	<p>fogalmak tisztázása (vallás, oktatási vezetés, pénzügyek, egyensúly); az egyensúly részei (felelősség, igazságosság, szolgálat); az értékközpontú pénzügyi vezetés bibliai alapjainak azonosítása szentírási igehelyeken keresztül – esettanulmányok</p>
<p><i>Keresztyén szemléletű pénzügyi gondolkodás</i></p>	<p>a biblia pénzügyi alapelveinek alkalmazása; Isten „szerepe” az anyagiakban (gazda, tulajdonos, uralkodó és irányító, gondoskodó) és az ember szerepe: a sáfárság (ügyintéző, „menedzser”, hűséges felügyelő); két szélsőség: a „szegénység evangélium” és a „prosperitás evangélium”; a hűséges sáfár tulajdonságainak katalógusa, bibliai argumentációja</p>
<p><i>Bibliai szemléletű szervezetfejlesztés</i></p>	<p>látás és küldetés meghatározása (a minket körülvevő valóság megértése, képességeink és lehetőségeink megértése, a Stockdale-paradoxon); keresztyén szervezetek öt biblikus célja (istentisztelet, szolgálat, evangelizáció, közösségépítés, tanítvánnyá tétel); a megvalósítás fontossága (folyamatokban való gondolkodás, szolgáló vezetés); a csapatépítés 6 előkészítő lépése, a csoportalakulás dinamikája; hogyan lehet a mindennapi intézményi gyakorlatban és rendszerszinten a felekezeti oktatásban megvalósítani az öt biblikus célt?</p>
<p><i>PR és iskolamarketing a felekezeti oktatásban</i></p>	<p>a keresztyén iskola átfogó stratégiai céljai; a keresztyén iskola partneri kapcsolathálója, definitív és rejtett üzenetek a társadalom felé; rendezvény(ek) marketingtervének elkészítése</p>

A változó igényekhez és külső körülményekhez (pl. a Covid-19 veszélyhelyzet) igazodva a képzést teljes jelenléti, teljes online és hibrid formában is megrendeztük már az évek során.

5.2. *Elégedettségi adatok, reflexiók*

A képzés során különös hangsúlyt fektetünk a hallgatói visszajelzésekre, a partneri igény- és elégedettségmérésre. Az *Értékkorientált vezetés* képzés során ez kétféleképpen történik meg, egyrészt a képzés végén elégedettségi kérdőívekkel, másrészt a képzés kimeneti követelményét képező hallgatói reflexiók esszéi formájában.

2018–2023 között kilenc képzésen töltötték ki a résztvevők elégedettségi kérdőívet. 2018-ban még konferencia formájában, 2019–2023 között nyolc, 30 órás akkreditált képzés keretében, melyek közül három jelenléti, egy a pandémia miatt teljes online, négy pedig hibrid formában került megvalósításra. A képzésen részt vett pedagógusok 70%-a nő és 30%-a férfi. Végzettségüket tekintve a legtöbben (45%) középiskolai tanári végzettséggel rendelkeznek, 33% általános iskolai tanár vagy tanító, 22% pedig óvodapedagógus.²⁹

A konferencián 39 fő, az akkreditált képzéseken összesen 160 fő vett részt. Minden képzési napon mértük a résztvevők elégedettségét. A visszajelző kérdőív kitöltése önkéntes volt, de a kitöltési hajlandóság is egy fontos mutatója a képzés sikerességének, hangulatának, a résztvevők elkötelezettségének. Mivel a képzések általában négynaposak voltak, illetve a 2022 márciusi budapesti képzés öt napos (négy jelenléti és egy online), a 2018-as konferencia kétnapos, így a kitöltött kérdőívek száma többszöröse volt a résztvevői létszámnak.

A vizsgált időszakban összesen 634 db visszajelző kérdőívet gyűjtöttünk össze. A kérdőívek kitöltésére jellemző volt, hogy a résztvevők az összes (1–5 közötti számmal értékelendő) területre választ adtak, csak elhanyagolhatóan kisszámú esetben fordult elő nem teljes kitöltés, így a továbbiakban az elemszámot 634-nek vesszük.

A kitöltési hajlandóság minden képzésen magas arányú volt. A vizsgált időszakban a kitöltési arány átlaga 86,6%. A legalacsonyabb arány 66,7% volt (2019 áprilisában, a képzés 2. napján és 2022 novemberében, a képzés 4. napján). Maximális (100%-os) kitöltöttség az összesen 35 képzési nap közül 5 napon is előfordult.

A már ismertetett modulok közül a 2018. áprilisi konferencián a *PR és iskolamarketing a felekezeti oktatásban* elnevezés helyett *Motiváció és csapatépítés keresztyén*

²⁹ A képzéseknél a legmagasabb iskolai végzettséget és nem a jelenlegi munkahelyet vettük figyelembe.

munkaközösségben szerepelt, 2021 decemberében *Értékközpontú vezetés* helyett az *Értékelvűség, mint vezetői attitűd* modul szerepelt (holland előadóval; az eltérés oka az idegen nyelvű modul egyedi fordítása). Ezt a két modult az akkreditációban szereplő néven szerepeltettük.

A napi visszajelzésekben a képzések négy fő jellemzőjére kérdeztünk rá (képzés hasznossága, az alkalmazott módszer megfelelősége, a képzés célkitűzése és a képzés intenzitása). Ezek a vizsgált képzéseken a következőképpen alakultak (2. táblázat).

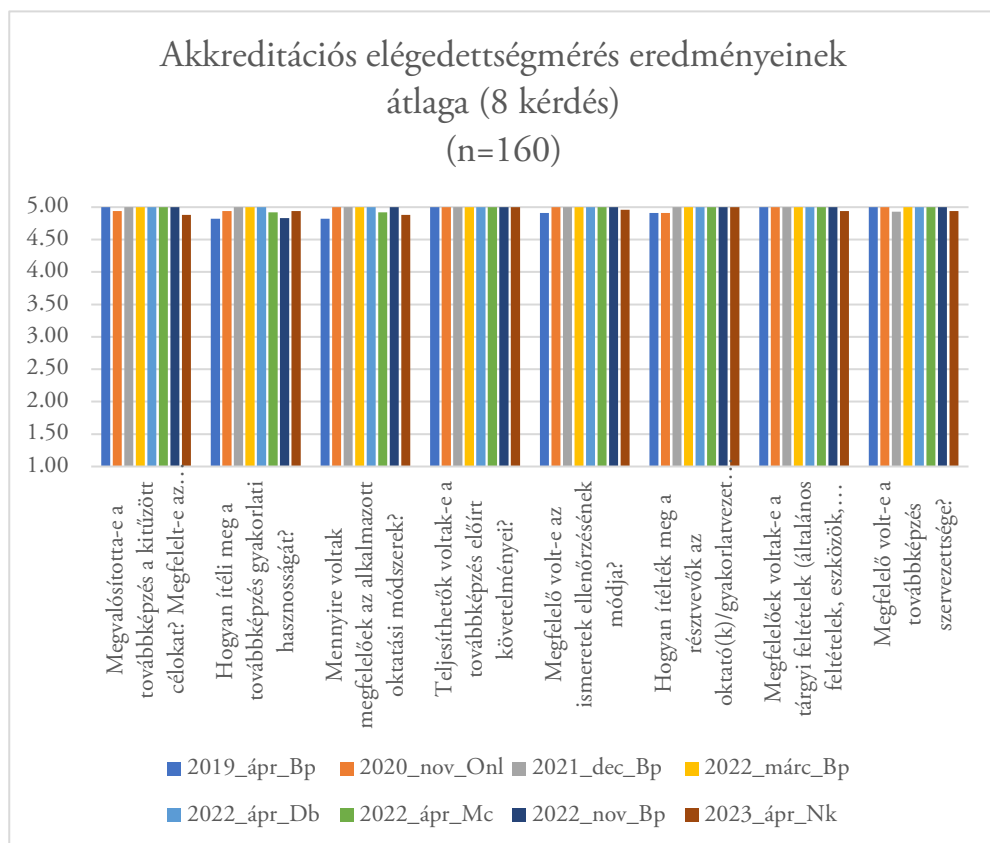
2. táblázat: *Értékközpontú vezetés képzések hasznosságának, a módszerek és célkitűzések megfelelőségének, valamint a képzések intenzitásának megítélése (2018–2023)*

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

A hasznosság és a megvalósítás módszerének átlaga mind a kilenc képzés esetében nagyon magas, az ötös skálán legalább 4,76. A két terület átlagai között alig van eltérés, esetleg néhány század a hasznosság javára. Az egyes kitöltők esetében a hasznosságra és a módszerre adott értékek alig tértek el egymástól, a korreláció 1,00-hez közeli érték volt. Néhány kivétel fordult elő, pl. amikor a résztvevő leírta, hogy a hasznosság számára csupán 2-es szintű volt, mert a témát (pénzügyi ismeretek) más képzés keretében nemrég tanulta, s ebből vizsgázott is.

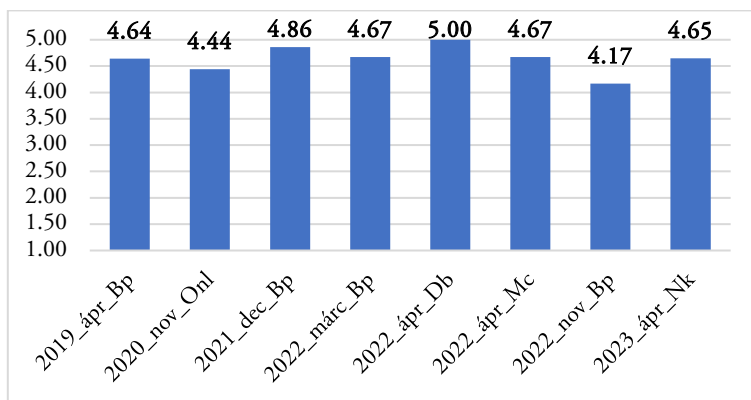
A képzés célkitűzése és intenzitása szintén nagyon magas átlagértékeket mutat. Az ötös skálán legalább 4,84-es átlagot értek el. A két terület átlagai között alig van eltérés. A 2022. novemberi képzés kivételével mindig a célkitűzés kapott néhány századdal magasabb átlagot.

A nyolc akkreditált képzés esetében a résztvevők a képzés végén az akkreditáció által megkövetelt elégedettségmérő kérdőívet is kitöltötték. A kérdőív megválaszolása a résztvevők számára kötelező volt. A feltett kilenc kérdés közül nyolc kérdésre az 5-ös skálán minden képzési alkalmon legalább 4,82-es átlag született (1. ábra).



1. ábra: *Értékkorientált vezetés képzés akkreditációs elégedettségmérésének eredményei (8 kérdés) 2019–2023 (n = 160)*

A kilencedik (*Mennyire voltak újszerűek a képzésen megismert információk?*) kérdésre általában alacsonyabb átlagok adódtak, de még ezek is igen magasak – legalább 4,17-os értékeket vettek fel (2. ábra).



2. ábra: Értékorientált vezetés képzés akkreditációs elégedettségmérésének eredményei (9. kérdés) 2019–2023 (n = 160)

A viszonylag alacsonyabb értékek magyarázata, hogy a képzés résztvevőinek döntő többsége már rendelkezett valamilyen (jellemzően állami egyetemen szervezett közoktatás-vezetői) képzettséggel, így a képzés sok eleme tartalmilag ismert lehetett, legfeljebb megközelítésében, szemléletében számított újszerűnek. Erre utal, hogy a szöveges értékelések között ilyeneket olvashattunk:

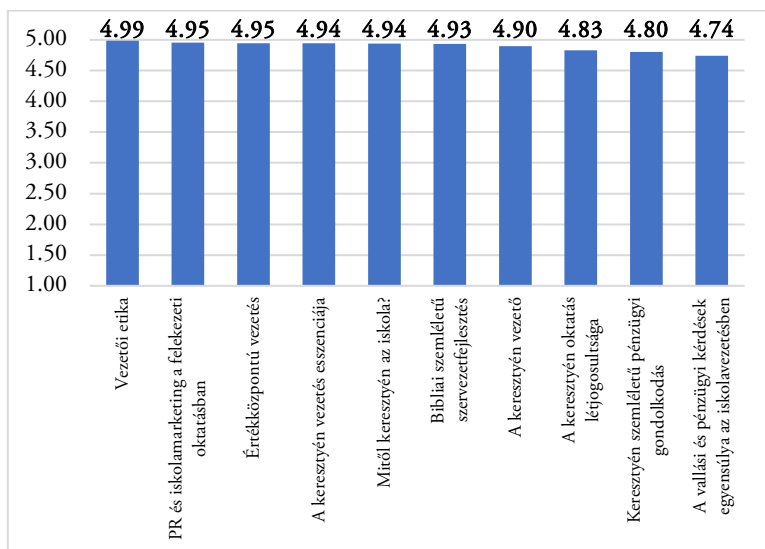
„Tapasztalatból jó néhány ismeretanyag már a birtokomban van, és szerepel is a gyakorlatomban, de ebben a formában mindenképpen újszerűnek számított.”

„Sok új információ hangzott el, és leginkább a gyakorlati megközelítés volt új számomra.”

„Többet kaptam, mint amit vártam. Sokkal mélyebben érintettünk bizonyos témákat, melyekre nagy szükségünk van.”

A résztvevők a további szöveges értékelésekben is kiemelték az előadókkal, a szervezethez és a feltételrendszerrel való elégedettségüket.

A modulok *hasznossága*, vagyis a „Mennyire tartja hasznosnak a témát a személyes/szakmai fejlődése szempontjából?” kérdésre az alábbi eredmények születtek (3. ábra).

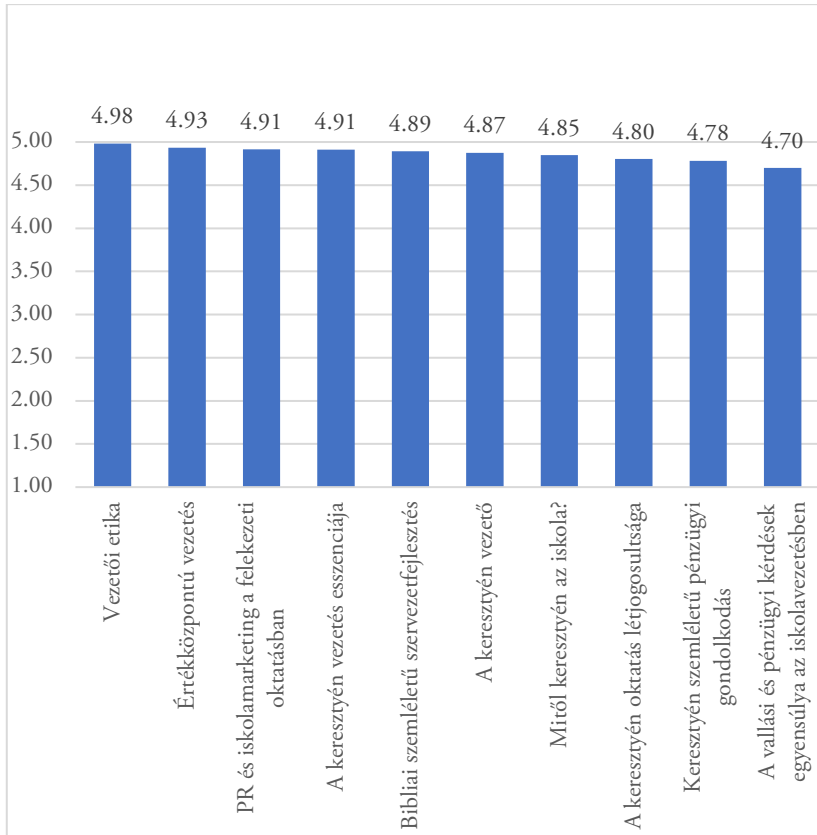


3. ábra: Értékorientált vezetés képzés moduljai hasznosságának megítélése (n = 634)

Az egyes modulok hasznossága az ötös skálán nagyon magas átlagokat ért el (4,74–4,99 közé esett). Az összes modulra nézve az átlag 4,90 lett. A legalacsonyabb érték 2020 novemberében *A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben* modulban született: 4,48. A maximális 5,00-ös érték a 90 adatból 38 esetben fordult elő!

A magas összesített átlagot elért modulok (*PR és marketing*, *Vezetői etika*, *Értékközpontú vezetés*, *Bibliai szemléletű szervezetfejlesztés*) értékei az egyes képzések során természetesen nem mutatnak nagy eltéréseket. Az alacsonyabb átlagot elért modulok (*A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben*, *Keresztyén szemléletű pénzügyi gondolkodás*) átlagértékei az egyes képzéseken nagyobb eltéréseket mutattak; ennek – a résztvevők reflexiók esszéiből kikövetkeztethetően – általában a hallgatóság eltérő beállítódása, illetve különböző előismerete lehetett az oka, mert az előadó személye és a tematika a vizsgált időszakban nem változott.

Másik vizsgált terület a modulok *megvalósítási módszere* volt (Az előadás megvalósítása, az alkalmazott módszer megfelelése) (4. ábra).



4. ábra: Értékorientált vezetés képzés moduljai megvalósításának megítélése (n = 634)

Mind a 10 modul feldolgozási módszerével nagymértékben, majdnem maximálisan elégedettek voltak a résztvevők. Az ötös skálán kimagaslóan magas, 4,70–4,98 közötti átlagok születtek.

Az egyes modulok megvalósítási módszere az 5-ös skálán nagyon magas átlagokat ért el. Az összes modulra nézve az átlag 4,86 lett. A legalacsonyabb érték 2019-ben *A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben* modulban született: 4,21. A maximális 5,00-ös érték a 90 adatból 36 esetben fordult elő!

A magas összesített átlagot elért modulok (*Vezetői etika, Értékközpontú vezetés, PR és marketing, A keresztyén vezetés esszenciája*) értékei az egyes képzések során természetesen nem mutatnak nagy eltéréseket. A viszonylag alacsonyabb átlagot elért modulok (*A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben, Keresztyén szemléletű pénzügyi gondolkodás, A keresztyén oktatás létjogosultsága*) átlagértékei az egyes képzéseken nagyobb eltéréseket mutattak.

Összevetettük, hogy a *hasznosság vagy a módszer* ért-e el magasabb átlagot. A vizsgált időszakban keletkezett 90 adatpárból 40 esetben (44,4%) az adott képzésen az adott modulra adott hasznosság és módszer értékelése megegyezett (jellemzően 5-ös érték volt!).

37 esetben (41,1%) a hasznosság megelőzte a módszert, a fennmaradó 13 esetben (14,4%) az adott kitöltő a megvalósítás módszerét megfelelőnek tartotta (5-ös érték), míg számára ez a téma személyes/szakmai fejlődése szempontjából valamiért (pl. a téma előzetes ismerete miatt) nem nyújthatott maximumot.

Az elégedettségmérő kérdőíveken szép számmal kaptunk szöveges visszajelzéseket is. A 199 résztvevőtől a képzési napokon begyűjtött 634 db lapon, illetve az online képzéseken kitöltött kérdőívek közül összesen 476 db-on találtunk szöveges választ is. Az alábbi három kérdést tettük fel:

- *Mi volt, ami a leginkább tetszett?*
- *Mi az, amin feltétlenül változtatna?*
- *Egyéb megjegyzés*

Volt olyan válaszadó, aki a három kérdés közül csak egyhez vagy kettőhöz írt választ, de sokan voltak, akik akár mind a háromhoz is. Átlagban egy elégedettségmérő lapon 1,3 szöveges válasz volt. A szöveges válasz írása és az egyes modulokra adott számjegyes értékelések között nem volt statisztikailag kimutatható összefüggés. A jellemző az volt, hogy a dicséző szavakat azokon a lapokon találtuk, ahol a napi modul(ok)ra maximális értéket adott a kitöltő, és úgy érezte, hogy ezt még egy szöveges értékeléssel is szívesen kiegészítené. A változási javaslatokat megfogalmazók is jellemzően maximális értéket adtak a modulok értékeléseként. Ezeknek majdnem háromnegyede a leginkább tetsző dolgokat írta le, dicséretet fogalmazott meg.

A válaszok bő tizede tartalmazott módosítási javaslatot, 14%-a pedig egyéb észrevételt tett. Az egyéb észrevételek a képzés utolsó napján általában a teljes képzésre vonatkozó köszönetet és hálát tartalmazták.

A legnagyobb arányú tetszésnyilvánítás a 2022 áprilisában, Miskolcon tartott képzéssel kapcsolatban érkezett. Ott az első napon a kérdőívet kitöltők 96%-a úgy érezte, hogy szövegesen is meg kell fogalmaznia a képzési nappal kapcsolatos elégedettségét. Ugyanezen a képzésen a 3. napon is 90% felett volt a „Mi volt, ami a leginkább tetszett?” kérdésre választ adók aránya.

Példaként néhány válasz ezekről a lapokról:

„A látásmódformáló törekvés, amely által valóban új impulzusokat kaptunk egy rendszerszintű gondolkodásmód fejlesztésére, amelyben az innováció és vezetői attitűdök pozitív értékeinek felmutatása erős kifejezésre került.”

„Színes előadásmóddal, változatos példákkal és feladatokkal, érthető magyarázatokkal motiváltan, egy kis humorral fűszerezve nagyon tartalmas előadást láthattam, hallhattam. Köszönöm!”

„A képzés hangulata és az a mélység, ami megérintette itt is a lelkemet.”

„Nagyon értékesek voltak az előadások. Az előadó stílusa magával ragadó, érdeklődést fenntartó volt.”

„Szenvedély, amelyet fantasztikusan adott át az előadó. Szemléltetés, személyes példák, hitelesség.”

„Érthető magyarázatok, változatos példák. Jó tréningfeladatok, melyek közös feldolgozása számos értékes gondolatot elindított. Közös gondolkodás.”

„Jó hangulat, közös gondolkodás. Elgondolkodtató kérdések, melyek saját intézményben megvalósíthatók, vagy megvalósításra váró feladat.”

Szintén 90% feletti (94%) volt a tetszésnyilvánítás aránya a 2022 tavaszán három helyszínen tartott képzésekhez közösen tartozó utolsó (online) alkalomnak is, amelyen az amúgy legkevésbé népszerű pénzügyi modulok kerültek sorra.

„Az előadó szakmai felkészültségén túl lelki – szellemi – hitbeli mondanivalója.”

„A profitorientált és non-profit rendszerek tematikus ismertetése, s persze a hűség szerepe.”

„A lelkeség, amit kaptam általa.”

„Hallgatók bevonása, közös gondolkodás.”

A beérkezett módosító javaslatok egy része a tréningfeladatokra reagált. A tréningre szánt időt többen növelnék, örömmel vennének még több gyakorlati feladatot. Érkezett néhány javaslat az időkeretek áttervezésére. Sokan fárasztónak tartották a képzési napokat, a modulok között több szünetet javasolnak. Ezeket a képzési napok tematikájának változtatásával igyekeztünk érvényesíteni.

Az online megvalósított képzésnél (2020) és az online modulnál (2022) hiányolták a személyes jelenléteket, fárasztónak tartották az online részvételt.

Néhányan a szervezéssel kapcsolatban tettek javaslatot, úgymint Budapesten jobban megközelíthető helyen legyen a képzés, szálláslehetőséget is kínáljon az RPI, illetve több képzésről is jött a javaslat, hogy szendvicsebéd helyett biztosított legyen a meleg étkezés.

6. Következtetések

A felmérésből néhány alapvető következtetés vonható le, amelyeket a képzés anyagának fejlesztésekor figyelembe kell vennünk:

- 1.) A keresztyén vezetéssel kapcsolatos korszerű ismeretek (szolgáló vezetés, vezetői etika, értékkorientált vezetés stb.) iránt a célcsoport érdeklődése nagy, ezt kiemelt jelentőségű területnek tartják, ami egyébként egybevág a fenntartói igényekkel is. Mivel a képzéseknek ez az eleme hiánypótló és egyedülálló a magyar köznevelési vezetőképzési palettán, a képzésnek ezt a markáns elemét továbbra is hangsúlyosan fent kell tartani.

2.) Az egyházi fenntartású intézmények vezetőinek gazdálkodási jogköre jóval szélesebb az állami intézmények igazgatóinál, ismereteik és érdeklődésük azonban ezeken a területeken nem elégségesek. Ezekre a területekre az eddiginél is nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a képzéseken.

3.) A képzésszervezésben minden eddiginél jobban kell törekedni a modularitásra, és a változatos szervezési módokra (jelenléti, online, hibrid módszerek, változatos helyszínek, rugalmas időbeosztás stb.). A felsőoktatásban már bevált kombinált képzésszervezés eszközrendszerét érdemes a 30 órás továbbképzésben is alkalmazni, esetleg távoktatási elemekkel bővíteni.³⁰ A kombinált tanulás szervezés ötvözi az oktatási tartalom online eljuttatását a tantermi interakció és az élő oktatás legjobb jellemzőivel oly módon, hogy személyre szabja a tanulást, de nem idegeníti el a hallgatói közösségtől, és kihasználja az egymástól való tanulás szinergiáit.³¹

7. Összegzés

A felekezeti oktatás vezetőképzése sajátos kihívásokat rejt. Számos területen ezek megegyeznek a hazai és nemzetközi oktatási vezetőképzés feladataival, ugyanakkor feltételeznek egy olyan spirituális dimenziót, amely a résztvevők beállítódását, a képzés/képzők attitűdjét, valamint a képzésen tanultaknak a vezetői munka során történő alkalmazását is alapvetően befolyásolja. Miközben nem hanyagolhatók el a jogi,

³⁰ SZONTAGH – TOLNAI (2019); SZONTAGH Pál (2021): Development of Specialized Continuation Trainings Using the Tools of Mixed Training Modes, In: Kéri Katalin – Borbélyová, Diana – Gubo, Štefan (szerk.): *13th International Conference of J. Selye University. Sections of Pedagogy and Informatics. Conference Proceedings*. Komárno, J. Selye University. 161–170. http://uk.ujs.sk/dl/4133/Zbornik_XIII_UJS_2021_pedagogia.informatika.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.); TOLNAI Ágnes (2021): Quality Assurance Issues of Blended Learning Courses. In: Kéri Katalin – Borbélyová, Diana – Gubo, Štefan (szerk.): *13th International Conference of J. Selye University. Sections of Pedagogy and Informatics. Conference Proceedings*. Komárno, J. Selye University. 171–177. http://uk.ujs.sk/dl/4133/Zbornik_XIII_UJS_2021_pedagogia.informatika.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

³¹ KAUR, Manjot (2013): Blended Learning – Its Challenges and Future, In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 93. 612–617. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.248> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

szervezeti és vezetésmódszertani ismeretek, a képzésekbe integrálni kell a spiritualitás és interdiszciplinaritás dimenzióit is. Míg a külső körülmények dinamikus változása folytán a képzések jogi-közigazgatási anyaga folyamatosan változik, a bibliai alapú spirituális tartalom lényegében állandó marad.

Fontos, hogy a képzés spirituális tartalma nem öncélú, nem egyszerűen filozófiai vagy teológiai többlet, hanem a vezetői munka felfogásának keresztyén dimenziója. „A spiritualitás nem technikákat jelent, amelyeket bizonyos időben és bizonyos helyen alkalmazni lehet. A spiritualitás annyi, mint egész életünket Istenre tekintve élni. (...) A spirituális ember munkáját is Istenre tekintve végzi, és Istenre tekintve éli meg a többi emberrel való kapcsolatát is.”³²

Mindent összevetve eredményeink *igazolják* a felekezeti köznevelés sajátos körülményeihez adaptált vezetőképzés szükségességét. Mivel a vizsgált képzésen kívül jelenleg nincs a református (sőt általában a felekezeti fenntartású) köznevelés sajátosságait figyelembe vevő akkreditált vezetőképzés, a szolgáltatás piaca biztosítottnak látszik, különösen annak fényében, hogy a Magyarországi Református Egyház mint iskolafenntartó kifejezetten szorgalmazza a református köznevelési hálózatra adaptált vezetőképzés fenntartását. Ezzel összecsengenek a képzések már végzett, illetve a részvételt tervező hallgatók igényei, akik a korszerű vezetéselmélet és a bibliai alapú spirituális tartalom szintézisét várják a képzésektől.

A pénzügyi-gazdálkodási és munkajogi ismeretek terén mind a visszajelzések, mind a megfogalmazott igények alátámasztják, hogy ezeken a területeken az érintettek előzetes ismeretei hiányosak, fejlesztésre szorulnak.

McMaster USA-beli keresztyén intézményvezetők között felvett narratív interjúk alapján három alapvetést fogalmazott meg a keresztyén nevelés és vezetés kapcsolatában, melyek értelmezhetők hazai kontextusban is. Először is megállapította, hogy az oktatási tapasztalatok alakítják a vezetői fejlődést, ami a folyamatba ágyazott vezető(-tovább)képzés jelentőségére mutat rá. Másodsor, kutatásai alapján a keresztyén iskolák olyan oktatási környezetet biztosítanak, amely etikai és erkölcsi értékeket modellez és tanít. Ez a szervezettefejlesztés-fókuszú szemlélet a mi kutatásunkban a képzési reflexiókban is

³² ABROMEIT, Hans-Jürgen (2008): Mit jelent a spirituális gyülekezetmenedzselés? (Eredeti címe: *Was ist spirituelles Gemeindefmanagement?*), In: Fazakas Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. Budapest, Kálvin. 17.

kitapintható. Végezetül az amerikai eredmények is aláhúzták a vezetőképzés etikai aspektusának fontosságát.³³ Ez az etikai dimenzió a felekezeti intézmények esetében azért is fontos, mert: „A jó hírnévvel rendelkező szervezetek bizonyos mértékig a hírnevük rabjai; ha egy etikai botlás történik, akkor annak nagyobb hatása van, mert az emberek jobbat vártak el tőlük.”³⁴

A református pedagógiai-szakmai szolgáltatás és felsőoktatás közös felelőssége, hogy továbbra is a református köznevelési intézmények vezetőivel szemben támasztott magas minőségi és etikai elvárások teljesítését segítő képzéseket dolgozzanak ki és tartsanak fent.

Felhasznált irodalom

- ÁBRÁM Tibor (2018): *Beszámoló és előterjesztés a Magyarországi Református Egyház Zsinata számára a Magyarországi Református Egyház Köznevelési intézményfejlesztési stratégiája munkálatairól*. Kézirat. (2019): A Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményfejlesztési stratégiájának scenárióelemzése, In: *Magyar Református Nevelés*. 1. 6–12 <https://refpedi.hu/mrn/vezeto/> (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).
- ABROMEIT, Hans-Jürgen (2008): Mit jelent a spirituális gyülekezetmenedzselés? (Eredeti címe: *Was ist spirituelles Gemeindefmanagement?*), In: Fazakas Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. Budapest, Kálvin. 17.
- AMBRUSNÉ SOMOGYI Kornélia – HEGYESI Franciska (2011): A felsőoktatás felnőttképzési lehetőségei, e-learning a felnőttképzésben, In: *Óbuda University e-Bulletin* 1. 329–340. https://uni-obuda.hu/e-bulletin/Ambrusne_Hegyesi_2.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).
- BARBUTO, John. E. – GOTTFREDSON, Ryan K. – SEARLE, Trevis P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership, In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21. 315–323.

³³ MCMMASTER, Jeffrey S. (2013): The Influence of Christian Education on Leadership Development, In: *The Journal of Applied Christian Leadership*. 7. 1. 68–84. https://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/7_1_spring_2013/04-featurearticles/jacl_7-1_mcmaster.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).

³⁴ WITZEL (2019), 74.

- CRACKNELL, David (2018). Christian Leadership in Education, In: Stuart-Buttle, R. – Shortt, J. (szerk.): *Christian Faith. Formation and Education*. Palgrave Macmillan. 229–243.
- GREENLEAF, Robert K. (1973): *The Servant as a Leader*. [h. n.], Newton Center. <https://archive.org/details/20200601-the-servant-as-leader/page/38/mode/2up> (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.).
- GULYÁS Péter – KONCZ András – LÁZÁR László – SIBA Balázs (2016): A vezetett vezető – a szakmai kompetenciák, a menedzsment módszerek és a spiritualitás összefüggései egy nemzetközi vezetői kutatás tükrében, In: *Igazság és Élet*. 1. 177–189. http://sibabalazs.com/wp-content/uploads/2017/12/25._Kitekintes_FS.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- HAFENSCHER Károly (2022): Előszó, In: Tomka János: *A bizalomépítő vezető. A gyanakvás mérgétől a bátor elköteleződésig*. Budapest, Harmat–Luther. 9–11.
- HALÁSZ Gábor (2001): *Az oktatási rendszer*. Budapest, Műszaki. <http://halaszg.elte.hu/download/Oktatasi%20rendszer%20-%20HTML.htm> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- HÉZSER Gábor (2008): Vezetés – személyiség – hatalom, In: Fazakas Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. Budapest, Kálvin. 99–109.
- KAUR, Manjot (2013): Blended Learning – Its Challenges and Future. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 93. 612–617. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.248> (Utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- KOPP Erika (2007): Mai magyar református középiskolák identitása, In: *Studia Caroliensia*. 1. <https://portal.kre.hu/doc/studia/kopp.erika.studia2007.pdf> (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- (2020): *Református iskolák pedagógusainak szakmai fejlődése. Záró kutatási beszámoló (kézirat)*.
- KOPP Erika – SZÉLL Krisztián (2018): *Megújuló energiák. Innováció és eredményesség a református középiskolákban*. Budapest, MRE Református Tananyagfejlesztő Csoport.
- MCMMASTER, Jeffrey S. (2013): The Influence of Christian Education on Leadership Development, In: *The Journal of Applied Christian Leadership*. 7. 1. 68–84. https://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/7_1_spring_2013/04-featurearticles/jacl_7-1_mcmaster.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- NORTHOUSE, Peter G. (2018): *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- POTGIETER, Ferdinand – VAN DER WALT, Hannes – VALENKAMP, Martin – WOLHUTER, Charl (2011): Towards an Integrated Theory of Some Core Concepts in Education, In: de Muynck, Bram (szerk.): *Inspiration, Religion and Teacher Training*. Gouda, Driestar Educatief. 18–34.

- RAJCSÁNYI-MOLNÁR Mónika – BALÁZS László – ANDRÁS István (2022): Vezetőképzés és fenntarthatóság: vezetői kompetenciák fejlesztése felsőoktatási környezetben, In: Jarjabka Ákos – Szabó-Bálint Brigitta (szerk.): *Példaértékű vezetés és gyümölcsei. Tiszteletkötet Dr. Szűcs Pál Tanár úr 80. születésnapja alkalmából*. Pécs, PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. 235–245.
https://www.researchgate.net/publication/366529790_Vezetokepzes_es_fenntarthatosag_Vezetoi_kompetenciak_fejlesztese_felsooktatasi_kornyezetben (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- RÉVAI Nóra – KIRKHAM, Glynn Arthur (szerk.) (2013): *The Art and Science of Leading a School. Central5: A Central European View on Competencies for school Leaders. Final Report of the Project: International Co-operation for School Leadership Involving Austria, the Czech Republic, Hungary, Slovakia, Slovenia, Sweden*. Budapest, Tempus Public Foundation.
https://www.leadershipacademy.at/downloads/20140422_Central5.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- SIMON Márton (2022): *Tudásmenedzsment tevékenységek támogatása a református iskolarendszeren belül*. Szakdolgozat (kézirat). Budapest, ELTE PPK.
- SZONTAGH Pál (2019): Szolgáló vezetés a keresztyén iskolában, In: *Magyar Református Nevelés*. 1. 13–23. <https://refpedi.hu/mrn/vezeto/> (utolsó megtekintés dátuma: 2024.01.10.)
- (2021): Development of Specialized Continuation Trainings Using the Tools of Mixed Training Modes, In: Kéri Katalin – Borbélyová, Diana – Gubo, Štefan (szerk.): *13th International Conference of J. Selye University. Sections of Pedagogy and Informatics. Conference Proceedings*. Komárno, J. Selye University. 161–170.
http://uk.ujs.sk/dl/4133/Zbornik_XIII_UJS_2021_pedagogia.informatika.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- (2024): Vezetőképzés a református köznevelési hálózatban – koncepció és reflexió, In: *Collegium Doctorum: Magyar Református Teológia*. 1. 75–107.
- SZONTAGH Pál – TOLNAI Ágnes (2021): A pedagógus szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzés fejlesztése a kombinált képzésszervezés eszközeivel, In: *Új Pedagógiai Szemle*. 7–8. 50–62. https://epa.oszk.hu/00000/00035/00235/pdf/EPA00035_upsz_2021_07-08_050-062.pdf (utolsó megtekintés dátuma: 2023.08.11.).
- SZONTAGH Pál Iván – VAN DER VLOED, Kees (2024): Value-Driven Training of Leaders in the Service of Hungarian Denominational (Reformed) Public Education, In: *Hungarian Educational Research Journal* [közlés alatt].
- TOLNAI Ágnes (2021): Quality Assurance Issues of Blended Learning Courses. In: Kéri Katalin – Borbélyová, Diana – Gubo, Štefan (szerk.): *13th International Conference of J. Selye University. Sections of Pedagogy and Informatics. Conference Proceedings*. Komárno, J. Selye University. 171–177. http://uk.ujs.sk/dl/4133/Zbornik_XIII_UJS_2021_pedagogia.informatika.pdf (Utolsó megtekintés: 2023.08.11.)

- VAN DIERENDONCK, Dirk (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, In: *Journal of Management* 37. 1228–1261.
- VERECKEI Judit – BENEDEK András (2022): A vezetők felkészítésének rendszere a köznevelésben, In: *Új Munkaügyi Szemle* 4. 23–32.
<http://real.mtak.hu/154354/1/3b121fa835a4e4157091cc08726b47ac476a46e3.pdf>
(Utolsó megtekintés: 2023.08.11.)
- WITZEL, Morgen (2019): *Az etikus vezető. Miért jelenthet versenyelőnyt, ha helyesen cselekszünk?* (Eredeti címe: The Ethical Leader. Why Doing the Right Thing Can Be the Key to Competitive Advantage?) Budapest, Pallas Athéné.
- YOUNG, Howard (2004): A szolgáló vezetés újra-felfedezése (Eredeti címe: Rediscovering Servant Leadership), In: *Tárház* 1. 8–12. <https://apcse29.hu/tarhaz/200401.pdf> (Utolsó letöltés 2023.08.11.)