

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**AZ ÁLLAMI SZAKKÉPZŐ INTÉZMÉNYEK IRÁNYÍTÁSI ÉS
VEZETÉSI SAJÁTOSSÁGAI**

Stomp Ágnes

Témavezető:

Dr. habil Móri Marianna
dékán, tudományos tanácsadó



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2025.

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

A szakemberek képzése a szakoktatási és szakképző intézményekben történik, amelyek a fejlett politikai gazdaságok oktatási rendszerének alapvető elemei. Az oktatási rendszerekben végbement folyamatok úgymint az iskolák autonómiája, az oktatási piac kibontakozása, az eredményességi és hatékonysági igények előtérbe állították azt a szemléletmódot, hogy az iskolákra, mint szervezetekre kell tekinteni, amely megkívánja a hatékony szervezeti működés különböző modelljeinek kialakítását (HALÁSZ, 2001). A modern vezetési és szervezési módszereket főként üzleti szervezetek alkalmazzák, azonban ma már egyre több más szektorokhoz tartozó szervezetek is használják azokat (ANTAL et.al., 2011). Minden típusú szervezetben az emberek, a struktúra és a folyamatok irányítása és vezetése kulcsfontosságú feladatokat jelent.

A társadalmi és gazdasági fejlődés következményei a szervezetekre gyakorolt változás és változtatási kényszer (BENEDEK, 1998). Számos európai országban az oktatási rendszerek olyan hasonló problémákkal küzdenek, mint a csökkenő tanulólétszám, az elaprózódott településhálózat, a gazdasági válságok, csökkenő pénzügyi források és a külső környezeti szereplők által támasztott egyre nagyobb elvárások következtében az oktatási szervezetek jelentős kihívásokkal szembesülnek (PÉTERI, 2015). Ezek a külső hatások a hosszú távú fenntarthatóságot és a sikert is nagymértékben befolyásolják (DENNISON, 2018; ROPER – WHITT, 2016). A szervezeteket körülvevő állandóan változó külső környezet hatással van a szervezetek formális szervezeti struktúrájára, amelyek különböző szervezeti struktúrákat igényelnek. Az oktatási intézmények, mint közszolgálati szervezetek sajátos környezetének változása alkalmazkodási kényszert teremt az oktatáspolitiká számára, amelynek egyik lehetséges eszköze az oktatásirányítási rendszer és ezáltal az irányítási struktúra alakítása. Az oktatási intézményekben szinte minden vezetői és irányítási tevékenység valamilyen globális, nemzeti vagy helyi szintű politikai kezdeményezéshez köthető (CARDNO, 2018). A legmagasabb szinten a jogszabályok állnak, amelyek nemzeti szinten, parlamenti törvények, rendeletek formájában irányítják az oktatási ellátást és gyakran a végrehajtási intézkedéseket irányító szervezeti politikát hivatott létrehozni. A kormányzati szintű politikák meghatározzák a szervezeti szintű politikákat vagy megkövetelik azok kidolgozását, ezért az oktatási intézmények vezetői mindig érdekeltnek lesznek a

kormányzati szintű közpolitikai döntésekben. Az oktatási vezetőknek ismerniük kell a politikát, mivel az oktatási szervezetekben a szervezet szinte minden funkcióját a politika határozza meg, amelynek mind országos, mind helyi kihatásai vannak. A szervezeti vezetők szerepe magában foglalja a politika értelmezését és a politikai igényeknek a politikai értékek elérése érdekében alkalmazható gyakorlati intézkedésekre való átültetését (CARDNO, 2018). Tehát azt mondhatjuk, hogy az oktatáspolitikai által meghatározott oktatásirányítás meghatározza és jelentős mértékben befolyásolja az oktatási intézmények vezetését. Ennek a kapcsolatát kiválóan fogalmazta meg MEZEI és PETRÓ (1982), amely szerint az irányítás felsőbb szervtől az alsóbb szervhez szól, a vezetés pedig egy adott szerven, szervezeten belüli tevékenység, amely közvetlen feladatokra és munkahelyre vonatkozik. Az irányítás közvetíti a politikai útmutatást a vezetéshez, vagyis a felsőbb politikát fordítja le a vezetés nyelvére. Az irányítás átfogó jellegű, egy-egy szakterület egészét érinti és nagy területre – ország, megye, város, kerület – vonatkozik és közvetetten a vezetésen keresztül érvényesül. Az elmúlt évtizedekben az oktatási reformok jelentős része az irányítási és szabályozási rendszerre irányult. Európa valamennyi oktatási rendszerében bekövetkeztek kisebb vagy nagyobb irányítási reformok (HALÁSZ, 2001). Nyugat-Európában az 1980-es évektől az oktatásirányítási változásokat decentralizációs folyamat jellemezte azzal a céllal, hogy az intézmények nagyobb hatáskörrel, jobban tudnak reagálni a helyi közösségek igényeire (BUSH – BELL, 2002; STOMP – MÓRÉ, 2022a). Hazánkban a rendszerváltást követően a szakképzésben is jelentős változások mentek végbe, amely a szakképzés intézményrendszerének átalakulási folyamataiban is megmutatkozott. A rendszerváltást követően decentralizált intézményirányítás valósult meg. 1990-től a területi és a helyi közoktatás és iskolarendszerű szakképzés igazgatása az önkormányzatok kötelező feladatává vált, így az iskolák döntő hányada települési vagy megyei önkormányzati fenntartásba került (SZEBENYI et al., 2006; GYÖRGYI, 2012; MÁRTONFI, 2016). A 2000-es évek elejére az intézményrendszer szétaprózódottá és átláthatatlanná vált, ezért a szakképző intézményeket többletforrás nyújtásával „önkéntes” társulásra készítették, amely a Térségi Integrált Szakképző Központok (TISZK) megalakulásával valósult meg. Azonban a TISZK-ek a kitűzött céllal ellentétben nem térségi alapon szerveződtek, hanem egymástól földrajzilag távoli iskolák társultak. További problémát jelentet, hogy az együttműködés csak formális volt, az intézmények nem integrálódtak. A törekvések és folyamatos

változások ellenére is az iskolarendszer kibocsátása szerkezetében és mennyiségében is egyre távolabb került a munkaerőpiac igényeitől, a kétkezi munka leértékelődött és egyes ágazatokban szakmunkáshiány alakult ki, míg egyre többen a munkaerőpiac által nem igényelt szakképesítést szereztek (DOBSZAI – VÁMOSI, 2013). 2010-ben kétharmados többséggel módosításra került az önkormányzati törvény és átfogó köznevelési és szakképzési reform indult el. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény módosításáról szóló 2012. évi CXXIV. törvény rendelkezéseinek megfelelően a szakképzési feladatot ellátó önkormányzati iskola és kollégium fenntartása és működtetése 2013. január 1-jétől állami fenntartásba került a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK). A szakképző intézmények KLIK általi fenntartása rövid ideig tartott, ugyanis a hatékonyabb feladatellátás és a gazdasághoz való kapcsolódás érdekében 2015. július 1-jével a szakképzési feladatot ellátó köznevelési intézmények kiváltak és a szakképzési centrumok tagintézményeiként¹ folytatják tovább tevékenységüket a feladat jogutódjaként a Nemzetgazdasági Miniszter fenntartása alatt annak érdekében, hogy a szakképzés és a gazdaság összehangolása egy irányítás alatt legyen (STOMP – MÓRÉ, 2021c). Itt megjegyzendő, hogy 2015. július 1-jével a szakképző intézmények fenntartása tehát a KLIK-től átkerült a Nemzetgazdasági Minisztériumhoz (NGM), de ekkor még ugyanúgy köznevelési intézmények voltak és a köznevelési törvény hatálya alá tartoztak. A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény 2020. január 1-jével történő hatályba lépésével a szakképző intézmények már teljesen elváltak a köznevelési intézményektől, kikerültek a nemzeti köznevelési törvény hatálya alól és szakképző intézmény és technikum új elnevezéssel a szakképzési törvény hatálya tartoznak. Az irányítási struktúrában ugyanúgy a szakképzési centrumhoz tartoztak, de akkor még tagintézmény megnevezésként, a 2020. január 1-től pedig szervezeti egység megnevezésként. Az állami szakképző intézmények 2018. május 22-től az Innovációs és Technológiai Minisztériumhoz (94/2018. (V.22.)) és 2022. május 24-től a Kulturális és Innovációs Minisztériumhoz (182/2022 (V.24.)) kerültek, de a fenntartói jogok gyakorlója minden esetben a szakképzésért felelős miniszter. A fenntartóváltás és az azt követő intézményintegráció viszonylag rövid

¹ A 2019. évi LXXX törvény értelmében 2020. január 1-jétől a szakképzési centrumok szervezeti egységeiként folytatják tevékenységüket.

időintervallumon belül valósult meg. A folyamat során a kormány középírányító szervként a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalt (továbbiakban NSZFH) jelölte ki, amely 2015. július 1-jétől a szakképzési centrumok részeként működő szakképző intézmények felett, mint középírányító szerv (MÁRTONFI, 2016; MÁRTONFI, 2019) és 2020. január 1-jétől szakképzési intézményfenntartó központként (Szkr.78.§) gyakorolja az irányító szervei hatásköröket – néhány a rendeletben meghatározott hatáskörök kivételével. Magyarországon olyan társadalmi és gazdasági következményekkel járó változások mentek végbe, amelyre választ már nem tudott adni a korábbi kínálatorientált képzési rendszer. Erre reagálva kidolgozták a Szakképzés 4.0 stratégiát, amely a szakképzés és felnőttképzés rendszerszintű megújítását és tovább fejlesztését határozta meg. Ennek megvalósítására a kormány elfogadta a szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvényt (továbbiakban: Szkt.), amely egy új szakképzési szerkezetet vezetett be 2020. szeptember 1.-jétől felmenő rendszerben (STOMP, 2024). Az új irányítású és képzési szerkezetű szakképzés intézményrendszerét és annak működését a Szkt. és a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Szkr.) szabályozza. A magyar gazdaság és munkaerőpiac igényeit szolgáló teljesen új képzési szerkezetben és tartalomban többek között kiemelt hangsúlyt kap a projektoktatás, a duális képzőhelyeken történő gyakorlati képzés és a középfokú szakmai oktatás együttműködésének fejlesztése a felsőoktatással (STOMP – MÓRÉ, 2022b). A korábbi rendszerben tanító pedagógusok az új szakképzési rendszerben oktatókká váltak és a közalkalmazotti státusból a munka törvénykönyve alá kerültek, amely egyéni béralku lehetőségét biztosítja számukra. A korábbi tanfelügyeleti ellenőrzés és a pedagógusértékelés helyett bevezetésre került az oktatói teljesítményértékelés. Az előbbieken részletezettek alapján kijelenthető, hogy hazánkban a rendszerváltás óta a szakképzés intézményirányítási rendszerét többször átalakították, amelyek mind befolyásolták az intézmény vezetését és működését.

Doktori értekezésem témája az állami szakképző intézmények irányítási és vezetési sajátosságainak a vizsgálata vezetés- és szervezéstudományi szempontból. Kutatómunkámban az állami szakképzés-irányítás szervezeti átalakítása során az állami szakképző intézmények vonatkozásában létrehozott új intézményirányítási rendszer vezetés- és szervezéstudományi szempontból történő vizsgálatára vállalkoztam, valamint arra, hogy feltárjam az országban a Kulturális és Innovációs Minisztérium szakképzésért

felelős miniszterének a fenntartásában a 41 szakképzési centrum részeként működő 347 állami szakképző intézményben a gyakorlatban alkalmazott különböző irányítási, vezetési és működési folyamatokra, hatáskörökre vonatkozó sajátosságokat.

A hazai szakirodalomban SIMON (2014) rávilágít ezen vizsgálat fontosságára, hiszen úgy véli, hogy az oktatásban a fenntartói rendszer átalakulása az intézménystruktúra befolyásolásán túl az iskolavezetés szerepét, funkcióját is befolyásolja. Mindezek okán úgy vélem, hogy hazánkban is kiemelt jelentőségű az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerének vezetés- és szervezéstudományi szempontból történő vizsgálata, hiszen a közelmúltbeli fenntartóváltással, a szakképzési centrumok létrehozásával, intézményintegrációval, az NSZFH kijelölésével, és az új képzési rendszerrel az állami szakképzés-irányítás új fejezete kezdődött el egy új irányítású szervezeti struktúrában. A centralizált intézményirányítás bevezetése az állami szakképző intézmények, mint oktatási szervezetek működésének keretét és módját jelentős mértékben átalakította. Ennek következtében megváltoztak az irányítási és vezetési folyamatok, amelyek a menedzsmenttudományok szerint hatással bírhatnak az egész szervezet működésére (STOMP – MÓRÉ, 2022a). A szervezeti változások a vezetési feladatok változását is indukálják, hiszen a vezetés a szervezetek keretein belül történik (DOBÁK, 1996; idézi BILANICS, 2008). DAJNOKI (2006) kutatásai is bizonyítják, hogy a szervezeti forma hatással van a különböző vezetési feladatok fontosságának megítélésére is.

A kutatás fontosabb célkitűzései

A fenti tényekből kiindulva kutatásom *egyik célkitűzése (C1)*, hogy az állami szakképzés-irányítás szervezeti átalakítása során az állami szakképző intézmények vonatkozásában létrehozott új intézményirányítási rendszer strukturális felépítését meghatározzam, annak funkcionális, szervezeti és hierarchiai kapcsolódásait feltárjam és a szakirodalom alapján beazonosítsam azt a közszolgálati szervezeti modellt, amellyel azonos a jelenlegi irányítási forma. A kutatásom *másik célkitűzése (C2)* az állami szakképző intézmények igazgatóinak a véleményének feltárása az új intézményirányítási rendszer bevezetéséről, irányításáról és működéséről, valamint annak feltárása, hogy a szakképzésben megvalósított nagy szervezeti átalakítás, és az ezzel járó jogszabályi változások hogyan befolyásolták az intézmény vezetését és működését.

A hipotéziseket a kutatásom célkitűzéseimhez igazítva a kutatási kérdések és a szakirodalom alapján határoztam meg. Az egyes vizsgálati területeket és az azokhoz kapcsolódó szakmai kérdéseket a kérdőívben a kutatási kérdésekhez igazítva, a szakirodalmi vizsgálatok, a vonatkozó törvények és rendeletek értelmezése alapján fogalmaztam meg.

Az alábbi kutatási kérdéseket és az azokhoz kapcsolódó hipotéziseket fogalmaztam meg:

K1: Milyen szervezeti modell azonosítható az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerében az állami szakképző intézmények vonatkozásában?

- **H1:** Az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerének szervezeti struktúrája az állami szakképző intézmények vonatkozásában azonos a vállalat- vagy intézménycsoport közszolgálati szervezeti modell típusával.

K2: Hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói a köznevelésről való leválással megvalósított fenntartóváltással, az NSZFH kijelölésével és a szakképzési centrumok létrehozásával megvalósított új intézményirányítás bevezetéséről?

- **H2:** Az állami szakképző intézmények igazgatóinak véleményében statisztikailag igazolható eltérések vannak területi elhelyezkedés, településforma, vezetési tapasztalat és életkor tekintetében az új intézményirányítás bevezetésével kapcsolatosan.

K3: Milyen kapcsolat alakult ki az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között az új intézményirányítás bevezetését követően?

- **H3:** Az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között jó kapcsolat alakult ki, de statisztikailag igazolható eltérések vannak területi elhelyezkedés tekintetében.

K4: Hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói a vezetési funkciók szerepéről az intézményvezetői munkában az új centralizált intézményirányítási rendszer bevezetését követően?

- **H4a:** A vezetési funkciók szerepében történt változás megítélése korcsoportok szerint eltérő.
- **H4b:** Az állami szakképzés intézményirányításában az állami szakképző intézmények vonatkozásában az egyes irányítási szinteken jelentkező feladatok a vezetési funkciók gyakorlásában különbségeket eredményeznek.

K5: Hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói az intézmény napi vezetéséről és működéséről az intézmények irányításának és vezetésének jogszabályi változását követően?

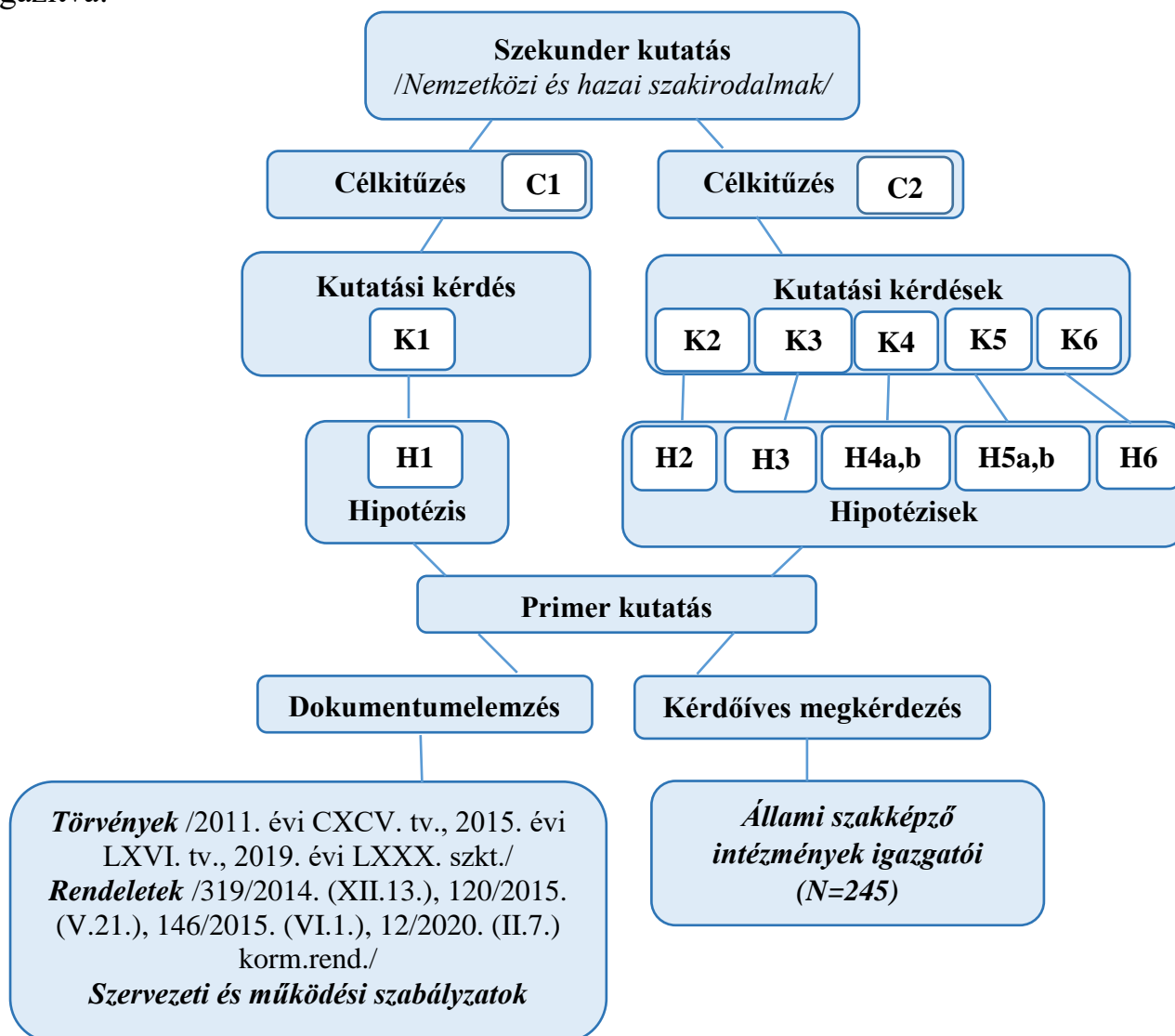
- **H5a:** Az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése összefüggésben áll az intézmény méretével.
- **H5b:** Az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése és az új intézményirányítás bevezetéséről alkotott vélemény között összefüggés van.

K6: Az oktatók foglalkoztatását érintő 2020. július 1-jét követő jogszabályi változások hogyan befolyásolták az igazgató oktatókkal való kapcsolatát?

- **H6:** Az oktatók foglalkoztatását érintő jogszabályi változások befolyásának megítélése az igazgató oktatókkal való kapcsolatára összefüggésben áll az igazgató vezetési tapasztalatával a jelenlegi intézményben.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

Kutatásom során szekunder és primer kutatást is végeztem. Az 1. ábra szemlélteti a kutatás módszertanának összefoglalását a célkitűzésekhez, kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez igazítva.



1. ábra: A kutatás módszertanának bemutatása

Forrás: saját szerkesztés, 2024

2.1. A dokumentumelemzés ismertetése

Magyarországon a közelmúltban a fenntartóváltással, a szakképzési centrumok létrehozásával, az intézményintegrációval, az NSZFH kijelölésével és az új szakképzési rendszerrel egy új típusú intézményirányítás került bevezetésre, amely az állami szakképző intézmények vezetésének és működésének keretét és módját jelentős mértékben átalakította. Ennek következtében megváltoztak az irányítási és vezetési folyamatok, amelyek a menedzsmenttudományok szerint hatással bírhatnak az egész szervezet működésére.

BERDE és MÓRÉ (2015) szerint a vezetéssel összefüggő vizsgálatok a magyar oktatási rendszerben úgy értelmezhetők, ha elemezzük azokat a törvényeket, amelyek a működés rendjét meghatározzák.

Ennek okán a primer kutatásom **első vizsgálati módszerének a dokumentumelemzést** alkalmaztam, hiszen ahhoz, hogy a szervezeti átalakításnak az állami szakképző intézmények vezetésére és működésére való hatását vizsgálni tudjam, tisztában kell lenni a szakképzés-irányítás szervezeti átalakítása során létrehozott új intézményrendszer strukturális felépítésével és működésének jellemzőivel. A szakpolitikai dokumentumok elemzése bevett és vonzó kvalitatív kutatási módszer, különösen az oktatásirányítással és szakpolitikai tanulmányokkal kapcsolatos kutatásokban, mivel a szakpolitikai dokumentumok háttérismereteket nyújtanak az oktatási problémák megértéséhez mind a kutatásban, mind a gyakorlatban (CARDNO, 2018). A szakpolitikai dokumentumok gyakran a szervezeten belülről vagy kívülről érkező, a szakpolitika-formálás irányát meghatározó magas szintű stratégiai szint és a szakpolitika végrehajtásának operatív szintje között helyezkednek el, amelyek az eljárásokkal és folyamatokkal foglalkoznak (CARDNO, 2018). A szakpolitikai dokumentumok a politika és a szakpolitika színterén készülnek (LINGARD – OZGA, 2007), amelyek mind az állami szinten, mind az állami politika által érintett szervezeti szinten létező oktatási környezetre vonatkoznak. A módszer vizsgálatának kontextusa a kutatásomban a magyar szakképzési politika több szintre kiterjedő színterére korlátozódik. Dokumentumként tekintettem a szakképzés új intézményirányítási rendszerének létrehozásáról, fenntartásáról, működéséről rendelkező törvények (2011. évi CXCV. tv., 2015. évi LXVI. tv., 2019. évi LXXX. tv.), rendeletek dokumentumaira (319/2014. (XII.13.) korm.rend., 120/2015. (V.21.) korm.rend., 146/2015. (VI.12.) korm.rend., 12/2020. (II.7.) korm.rend. 18/2016. (X. 12.) NGM utasítás) és a vizsgált Szakképzési Centrumok Szervezeti és Működési Szabályzataira.

2.2. A kérdőíves megkérdezés ismertetése

A kutatási téma vizsgálatához **második módszernek a kérdőíves megkérdezést** alkalmaztam. Kérdőíves felmérést végeztem a Kulturális és Innovációs Minisztérium szakképzésért felelős miniszterének fenntartásában működő állami szakképző intézmények igazgatóinak körében a szakképzés új intézményirányítási rendszerének bevezetésével,

működésével, és a vezetési feladatokkal kapcsolatosan. A vizsgálatom során alkalmazott kérdőív felépítése a következő:

➤ **Általános adatlap**

I. Intézményi adatok, amely az állami szakképző intézményre vonatkozó ismérveket gyűjti össze: az állami szakképző intézmény területi elhelyezkedése; székhelyének települési formája; alapfeladatok, amely keretein belül az oktatás folyik; az összes tanuló; az összes foglalkoztatottak száma; a foglalkoztatott összes oktatók száma.

II. Személyes adatok, amely az állami szakképző intézmény igazgatójának az adatait gyűjti össze: nemét, életkorát, legmagasabb iskolai végzettségét és a jelenlegi intézményben igazgatói pozícióban betöltött vezetési tapasztalatainak idejét.

➤ **Szakmai kérdőív**

A válaszadók véleményét 20 kérdéskör mentén vizsgáltam, amelyek az alábbi témákat érintik:

- az állami szakképzés intézményirányításának vizsgálata;
- vezetési funkciók és vezetési feladatok vizsgálata;
- az állami szakképző intézmények napi vezetésének és működésének vizsgálata;
- az igazgató és oktatók kapcsolatának vizsgálata;
- információszerzési és kommunikációs gyakorlat vizsgálata;
- az állami szakképző intézmény és külső partnerek kapcsolatának vizsgálata;
- az igazgató megjegyzése, közlendője, javaslata – vizsgálat.

Ezekből a vizsgálati témákból az első négynek a vizsgálati eredménye kerül bemutatásra jelen dolgozatomban a terjedelmi korlátok miatt.

A kérdőív kérdései között szerepeltek egyszeres választásos kérdések, amelyekben a válaszadónak a megadott válaszlehetőségek közül egyet kellett megjelölni. A kérdőív tartalmazott olyan kérdéseket is, amelyekben több válasz is megjelölhető volt a megadott lehetőségek közül. Az egyik ilyen típusú kérdésben azokat az alapfeladatokat kellett megjelölni, amely keretén belül az oktatás folyik az adott intézményben. Erre azért volt szükség, mert egy-egy szakképző intézmény egyszerre több alapfeladatot is végezhet (általános iskolai, gimnáziumi, technikumi, szakképző iskolai, szakgimnáziumi, szakiskolai nevelést, oktatást és kollégiumi ellátást is). Egy másik, több válaszlehetőséges kérdésben a válaszadóknak azt kellett megjelölniük, hogy az egyes felsorolt feladatkörökben, melyik vezetési funkciókat gyakorolja a szakképzési centrum, és melyeket a szakképző intézmény,

hiszen MEZEI (1978) megállapítása szerint az intézményirányításban az egyes irányítási szinteken jelentkező feladatok a vezetési funkciók gyakorlásában is különbségeket eredményeznek. A szakmai kérdőív K10-es számú több válaszlehetőséges kérdésben arra kérdeztem rá, hogy a felsorolt feladatkörökben mely szereplők között oszlanak meg az egyes vezetői feladatok az intézményen belül. A szakmai kérdőívbe értékelő skálás kérdéseket is tettem, amelyekben az ötfokozatú Likert-skálát alkalmaztam. Ezekben a kérdésekben a megkérdezettek értékítéletét vizsgáltam, amelyben minősíteniük kellett a megadott tényezőket fontosságuk, szerepük és megvalósulásuk alapján. A kérdőív tartalmazott három olyan minősítő kérdést is, amely változás – és befolyásvizsgálatra irányult: hogyan változott a vezetési funkciók szerepe az intézményvezetői munkában; az oktatók foglalkoztatását érintő jogszabályi változások hogyan befolyásolták az igazgató oktatókkal való kapcsolatát; az intézménynek milyen irányba változott a külső partnerekkel való együttműködése a jogszabályi változások következtében. A kérdőív kérdéseiben megadtam a lehetséges válaszokat, ezért a kérdőív zártnak tekinthető. Kivételt képez ez alól a szakmai kérdőív 20. kérdése, amely egy nyitott kérdés. Ebben a kérdésben lehetőséget adtam a válaszadóknak arra, hogy kifejthessék véleményüket, javaslataikat, megjegyzést tegyenek, olyanokat, amelyek a téma szempontjából relevánsak lehetnek, de a kérdőív nem tért ki rá. A megkérdezett igazgatók ezzel a válaszadási lehetőséggel nem igazán éltek, ezért elemzésre alkalmas információt nem adtak a csekély számú válaszok. Az alkalmazott kérdőív végleges verziójának elkészítése előtt *próba lekérdezést* végeztem 5 állami szakképző intézmény igazgatójával, amely visszacsatolást adott arról, hogy a felmérésben összeállított kérdések érthetőek és könnyen megválaszolhatók-e, valamint az így kapott adatok alkalmasak-e az elemzésekre és következtetések levonására. Az NSZFH vezetésétől engedélyt kértem a kérdőív elküldéséhez.

Országos viszonylatban a Kulturális és Innovációs Minisztérium szakképzésért felelős miniszterének fenntartásában a 19 vármegyében 41 szakképzési centrum működik (STOMP – MÓRÉ, 2021c), amelynek részeként összesen 358 intézmény működött a 2023/2024-es tanévben (NSZFH, 2023). A 2023/2024-es tanévben a 358 intézményből a kizárólag csak köznevelési feladatot ellátó intézmények (pl. gimnázium, általános iskola, kollégium) száma 11 volt (NSZFH, 2023), ezért ezen intézmények számára a kérdőívet nem küldtem ki, hiszen szakoktatás és szakképzés nem folyik ezekben az intézményekben, ezért nem tudtak volna

releváns információt adni a kérdőív egyes kérdéseire a szakképzési tevékenységet illetően. Ennek okán a kutatásom célcsoportját összesen 347 intézmény igazgatója jelentette, akik számára kiküldtem a kérdőívet. Az állami szakképző intézmények igazgatóinak a pontos, használatban lévő e-mail címeit az NSZFH bocsátotta rendelkezésemre, amely biztosította számomra a közvetlen és biztos kézbesítést. A kérdőívet online formátumban készítettem el a Google Űrlapok rendszerben. Az online kérdőív linkjét tartalmazó felkérő leveletem 2023. október - december hónapokban az alábbi időpontokban küldtem ki: 2023.10.09, 2023.10.26, 2023.11.14, 2023.11.29, és 2023.12.13. A kérdőív öt alkalommal történő kiküldésére azért volt szükség, mert a válaszadási intenzitás nem olyan mértékű volt, mint azt vártam. Végül összességében a 347 intézményből 245 intézmény igazgatója töltötte ki a kérdőívet. A válaszadási hajlandóság több mint 70% volt. A kérdőíves lekérdezésben kiemelt célom volt az anonimitás megőrzésének biztosítása a válaszadók körében, ezért a kérdőívben az állami szakképző intézményeket területi elhelyezkedésüket tekintve régiós szinten vizsgáltam.

2.3. Az adatfeldolgozás és elemzés módszere

A kérdőíves felmérést követően a beérkezett adatok elemzéséhez az IBM SPSS for windows 25.0 statisztikai programot és a Microsoft Office Excel 2016 programot alkalmaztam. A kérdőív értékelése során a minta leírására, a legfontosabb változók jellemzésére a leíró statisztikákat használtam. Alacsony mérési szintű változók esetében gyakoriságot és megoszlási viszonyszámot, magas mérési szintű változók esetében pedig számtani átlagot, szórást számoltam. A kérdőív kérdéseire kapott válaszok matematikai statisztikai elemzése során keresztábra-elemzéseket, nem-paraméteres elemzéseket végeztem.

A **keresztábra-elemzési módszer** két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, valamint ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. Az elemzés során arra keresünk választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással (SAJTOS – MITEV, 2007). A keresztábra-elemzés leggyakrabban előforduló statisztikai közül a *Pearson-féle X^2 (Khi-négyzet próbát)* használtam, mivel alacsony mérési szintű változókat hasonlítottam össze. Ez a mutatószám a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri, amellyel megállapítottam, hogy van-e statisztikai összefüggés a két változó között. A H_0 nullhipotézis az, hogy nincsen összefüggés a változók között. Amennyiben a Khi-négyzet próba szignifikáns összefüggést mutatott, kiszámoltam a

változók közötti kapcsolat erősségét a *Cramer-féle V* és a *kontingencia együttható* szimmetrikus mutatókkal. Vizsgálatomban keresztábra-elemzéseket végeztem az új intézményirányítás bevezetése és az intézmény területi elhelyezkedése, településformája, az igazgatók életkora és vezetési tapasztalata közötti összefüggések; az állami szakképző intézményeknek a szakképzési centrumokkal való kapcsolatának megítélése és az intézmény területi elhelyezkedése közötti összefüggések; a vezetési funkciók szerepében történt változás megítélése és a korcsoport közötti összefüggések; az oktatók foglalkoztatását érintő 2020. július 1-jét követő jogszabályi változások befolyásának megítélése az igazgató oktatókkal való kapcsolatára és az igazgató jelenlegi intézménybeni vezetési tapasztalata közötti összefüggések vizsgálata során.

A *nem-paraméteres elemzés* olyan statisztikai módszer, amely független a sokaság eloszlásától és az eloszlás paramétereitől (SPIEGEL, 1995). A nem-paraméteres próbák közül a Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam a likert skálák vizsgálata során. A *Kruskal-Wallis próba*, amely a varianciaanalízis nemparaméteres megfelelője, több független minta átlagának összehasonlításával vizsgálja a csoportképző ismerv közötti eltérés fennállását. Ez a módszer olyan egyszempontos független mintás varianciaanalízis, amelyet rangszámokon hajtunk végre és a rangok átlagával tájékoztat a H_0 nullhipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről (VARGHA, 2015). Vizsgálatomban Kruskal-Wallis próbát végeztem az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése és a tanulók és oktatók száma közötti összefüggés, valamint az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése és az új intézményirányítás bevezetésének egyetértési szintje közötti összefüggés vizsgálata során.

A kutatásom alapsokaságát 245 egyéni vizsgálat teszi ki. Az elemzés során tett megállapításaim a mintában szereplő állami szakképző intézményekre vonatkoznak. A statisztikai elemzések során a próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettem szignifikánsnak.

2.4. A vizsgálati minta bemutatása

A kérdőív általános adatlapján az állami szakképző intézményre és az állami szakképző intézmény igazgatójára vonatkozó kérdéseket tettem fel, amely kutatásomban két vizsgálati mintát jelent. Ezt a két mintát több paraméter és jellemző alapján elemeztem, amelyből

azokat az eredményeket mutatom be, amelyekkel részletező vizsgálatokat is készítettem. A kutatásom célcsoportja a 347 állami szakképző intézménynek az igazgatói voltak, akik számára kiküldtem a kérdőívet, amelyből 245 intézmény igazgatója töltötte azt ki. A válaszadókból az állami szakképző intézmény területi elhelyezkedésére vonatkozó kérdésre 1 fő nem adott választ, ezért őt a területi elhelyezkedés csoportképző ismerve mentén végzett számításoknál figyelmen kívül hagytam. Ezen kérdés esetében a korrigált létszám (N=244). A 1. táblázat az egyes régiók adatait a válaszadási hajlandóság arányának csökkenő sorrendjében mutatja.

1. táblázat: A vizsgált állami szakképző intézmények válaszadási hajlandósága a kérdőív kitöltésében régióként

Országos régió	Állami szakképző intézmények száma*	A kérdőívet kitöltő állami szakképző intézmények száma	Az intézmények válaszadási hajlandósága a kérdőív kitöltésében (%)
Észak-Magyarország	36	35	97,2
Nyugat-Dunántúl	48	43	89,6
Dél-Alföld	49	39	79,6
Észak-Alföld	61	43	70,5
Pest	20	14	70
Dél-Dunántúl	35	24	68,5
Közép-Dunántúl	42	28	66,7
Budapest	56	18	32,1
Összesen országosan	347	244	70,31

(*Megjegyzés: a Kulturális és Innovációs Minisztérium szakképzésért felelős miniszterének fenntartásában működő állami szakképző intézmények)

Forrás: saját vizsgálatok, 2023-2024 (N=244)

Az 1. táblázat adatait értékelve kijelenthetjük, hogy a legmagasabb arányban az Észak-magyarországi régióban működő állami szakképző intézmények (97,2%) töltötték ki a kérdőívet. A legalacsonyabb arányban viszont a budapesti régióban szakoktatási tevékenységet folytató állami szakképző intézmények (32,1%) töltötték ki a kérdőívet, amely a legalacsonyabb válaszadási hajlandósági arányt jelenti a régiók közötti összehasonlításban, országos viszonylatban.

A mintának a háttérváltozók alapján történő megoszlását a 2. és 3. táblázat mutatja be.

2. táblázat: A minta megoszlása háttérváltozók alapján

INTÉZMÉNYEK JELLEMZÉSE		
Megnevezés		A minta megoszlása (%)
Területi elhelyezkedés	Észak-Magyarország	14,3
	Észak-Alföld	17,6
	Dél-Alföld	16
	Pest	5,7
	Budapest	7,4
	Közép-Dunántúl	11,5
	Nyugat-Dunántúl	17,6
	Dél-Dunántúl	9,8
Településforma	Város	55,6
	Főváros (Budapest)	7
	Vármegyeszékhely	37,4
Összes tanuló száma	1 és 300 fő között	13,1
	301 és 600 fő között	39,8
	601 és 900 fő között	24,2
	901 és 1200 fő között	14,3
	1200 fő fölött	8,6
Összes oktatók száma	1 és 20 fő között	8,6
	21 és 40 fő között	27
	41 és 60 fő között	36,1
	61 és 80 fő között	16
	80 fő fölött	12,3

Forrás: saját vizsgálatok, 2023-2024

A válaszadó intézmények területi elhelyezkedésére vonatkozóan elmondható, hogy 17,6%-uk az Észak-alföldi és Nyugat-dunántúli régióban található, 16%-uk a Dél-alföldi régióban, 14,3%-uk az Észak-magyarországi, 11,5%-uk a Közép-dunántúli régióban, 9,8%-uk a Dél-dunántúli régióban, 7,4%-uk a budapesti régióban és 5,7%-uk a pesti régióban található. A válaszadó intézmények nagy többségének a székhelyének települési formája város, egyharmadának vármegyeszékhely és kevesebb mint egytizedének főváros. A válaszadó intézmények 39,8%-ában, a legnagyobb arányban a tanulók létszáma 301 és 600 fő közötti, míg a legkisebb arányban a válaszadó intézmények 8,6%-a rendelkezik 1200 fő fölötti tanulói létszámmal. A legalacsonyabb 1 és 20 fő közötti oktatói létszám kategóriába a válaszadó intézmények 8,6%-a tartozik, amelyből arra következtethetünk, hogy az állami

szakképző intézmények közel 10%-a kis méretű. A legmagasabb arányban a válaszadó intézmények 36,1%-a 41 és 60 fő közötti oktatói létszámmal rendelkezik.

3. táblázat: A minta megoszlása háttérváltozók alapján

IGAZGATÓK JELLEMZÉSE		
Megnevezés		A minta megoszlása (%)
Válaszadó neme	Nő	53,1
	Férfi	46,9
Életkor	30 és 50 év között	36,3
	51 és 60 év között	40,4
	60 év feletti	23,3
Jelenlegi intézményben igazgatói vezetési tapasztalata	kevesebb mint 5 év	27,8
	5-10 év	26,5
	11-15 év	15,1
	több mint 15 év	30,6

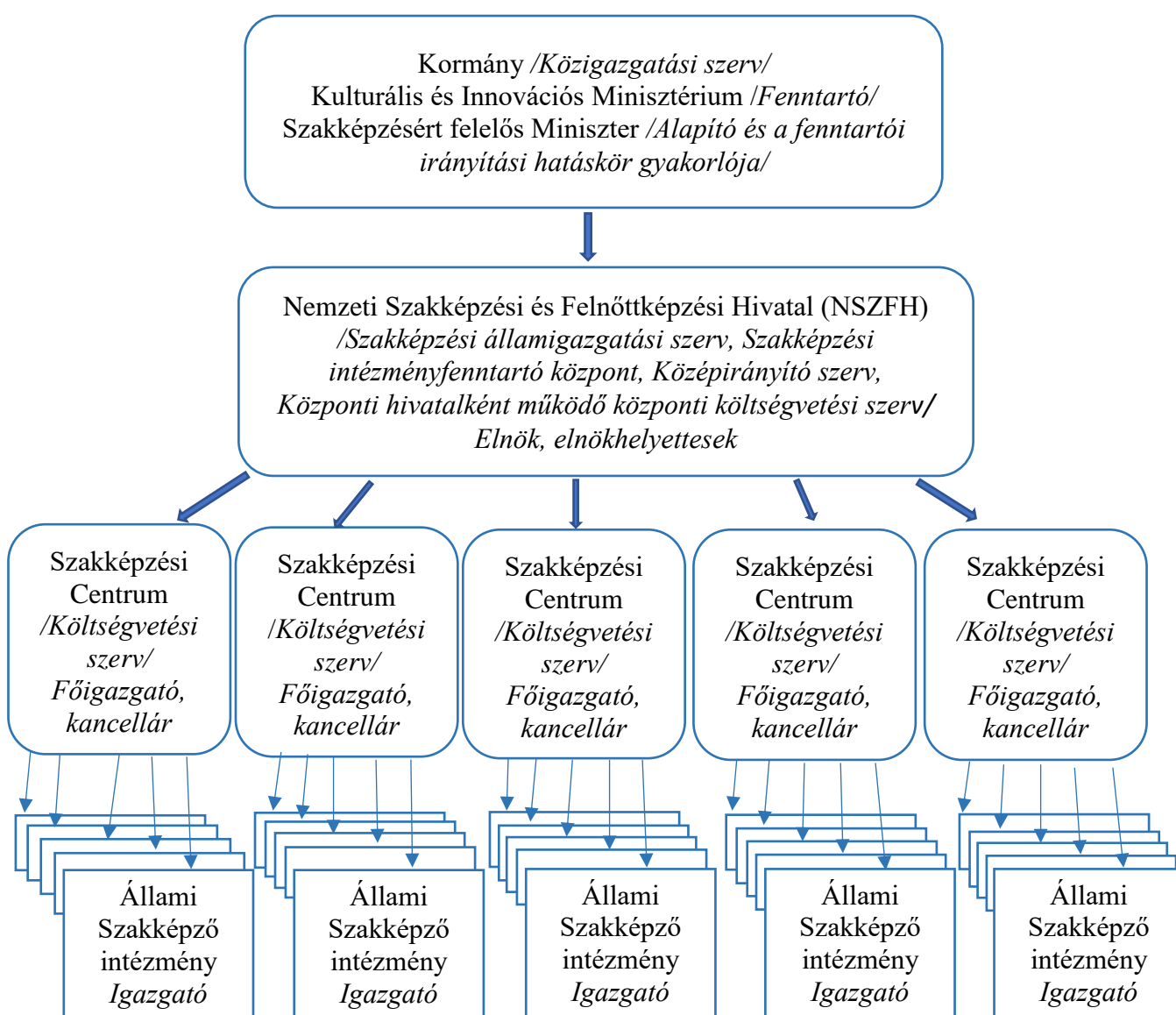
Forrás: saját vizsgálatok, 2023-2024

A válaszadó igazgatók közül 130 fő a nők és 115 fő a férfiak száma, tehát a mintának 53,1%-a nő és 46,9%-a férfi. A vizsgált minta 63,7%-a 51 év feletti. A válaszadók közel fele, 45,7%-uk minimum 11 éve dolgozik a jelenlegi intézményben igazgatóként, amely arra utal, hogy minimum a harmadik igazgatói kinevezésüket töltik és jelentős intézményvezetői tapasztalattal rendelkeznek ugyanabban az intézményben.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az értekezés főbb megállapításait a kutatási kérdések és az azokhoz kapcsolódó hipotézisek sorrendjében mutatom be.

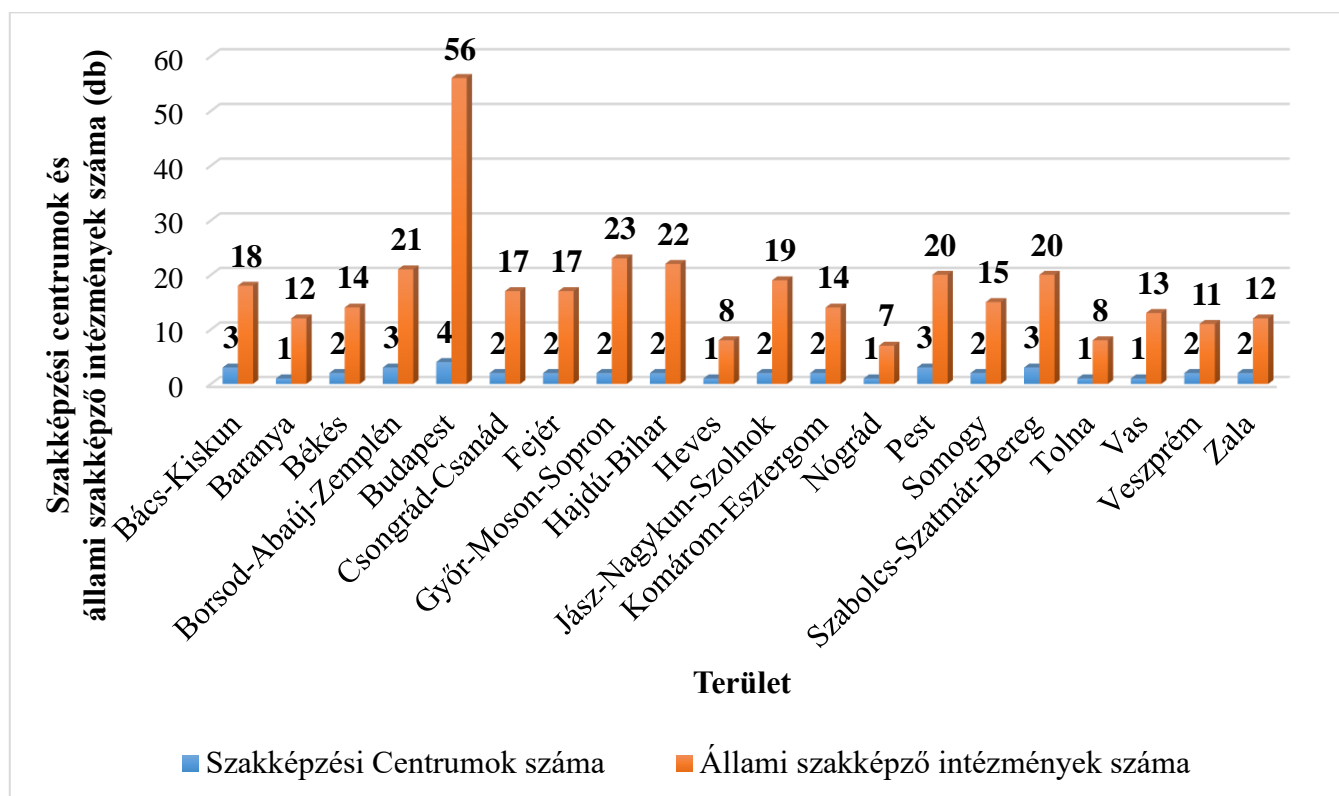
Az **első kutatási kérdésem** arra vonatkozott, hogy milyen szervezeti modell azonosítható az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerében az állami szakképző intézmények vonatkozásában. A **H1 hipotézis**emben azt feltételezem, hogy az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerének szervezeti struktúrája az állami szakképző intézmények vonatkozásában azonos a vállalat- vagy intézménycsoport közszolgálati szervezeti modell típussal.



2. ábra: Az állami szakképzés intézményirányítási rendszerének szervezeti struktúrája az állami szakképző intézmények vonatkozásában

Forrás: saját vizsgálatok, 2021-2024

Az állami szakképzés intézményirányításának szervezeti átalakításáról és a jelenlegi intézményirányításról rendelkező törvények és rendeletek elemzésével, értelmezésével megalkottam a jelenlegi állami szakképzés intézményirányítási rendszerének a szervezeti struktúráját az állami szakképző intézmények vonatkozásában, amelyet a 2. ábra szemléltet. A 2. ábrát elemezve megállapítom, hogy az állami szakképzés intézményirányítási rendszere négy hierarchia szintet foglal magában az alábbi szereplőkkel: a kormány/alapító/fenntartó, a szakképzési államigazgatási szerv, szakképzési centrum, állami szakképző intézmény. Mivel a szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, ezért a szervezeti struktúrának megfelelő irányítási adatokat a szakképzési centrumok és az állami szakképző intézmények esetében a 3. ábra mutatja.



3. ábra: A szakképzési centrumok és állami szakképző intézmények* száma a 2023/2024-es tanévben területenként Magyarországon

(*Megjegyzés: A Kulturális és Innovációs Minisztérium szakképzésért felelős miniszterének fenntartásában működő állami szakképző intézmények)

Forrás: saját szerkesztés az NSZFH adatai alapján, 2024

Az ábra alapján megállapítható, hogy az állami szakképzés intézményirányításában a harmadik hierarchia szinten negyvenegy szakképzési centrum, míg a negyedik hierarchia

szinten összesen 347 állami fenntartású szakképzési alapfeladatot ellátó szakképző intézmény található.

A bevezetett rendszer szabályozási hátterét a szakirodalommal összevetve arra a megállapításra jutottam, hogy az irányító hatóság egy több szintű hierarchikus intézményirányítási rendszert vezetett be az állami szakképzés rendszerében, amelynek szervezeti struktúrája azonos a szakirodalom által meghatározott vállalat- vagy intézménycsoport közszolgálati szervezeti modell típussal. Ugyanis a szakirodalomban ANTAL et al. (2011) közszolgálati szervezetek irányítására vonatkozó modell meghatározása szerint az egységes irányítású vállalat-vagy intézménycsoport modell esetében jogilag önálló intézmények egy jogilag önálló intézmény irányításával közösen működnek. Ez a jelenlegi állami szakképzés intézményirányítási gyakorlatában úgy valósul meg, hogy az NSZFH, mint jogilag önálló középírányító szerv irányításával működnek a jogilag önálló állami szakképző intézmények. Az egységes irányítású intézménycsoport modelljének elmélete szerint, amennyiben az intézményközpontnak országos szinten kell sok intézményt irányítani, akkor célszerű köztes egységeket létrehozni, akik közvetítik a helyi szervezetek felé az irányító központ elvárásait, ellenőrzik az egységek működését és a központ felé beszámolnak (ANTAL et al., 2011). Az állami szakképzés intézményirányítási gyakorlatában ez úgy nyilvánul meg, hogy a fenntartó megalapította a negyvennégy (jelenleg negyvenegy működik) szakképzési centrumot, amely centrumok köztes egységként az NSZFH és a helyi intézmények között közvetítik a központ elvárásait, ellenőrzik az egységek működését és a központ felé beszámolnak. Tehát megállapítom, hogy az NSZFH, mint a fenntartói jogokat is gyakorló jogilag önálló szervezet irányítja, koordinálja és kontrolálja a szakképzési centrumokon keresztül a jogilag önálló állami szakképző intézményeket. Mindezek alapján a **H1 hipotézist igazoltnak** tekintem.

A **második kutatási kérdés** esetében az állami szakképző intézmények igazgatóinak a véleményét vizsgáltam a köznevelésről való leválással megvalósított fenntartóváltással, az NSZFH kijelölésével és a szakképzési centrumok létrehozásával megvalósított új intézményirányítás bevezetéséről. A **H2 hipotézis**emben azt feltételezem, hogy az állami szakképző intézmények igazgatóinak véleményében statisztikailag igazolható eltérések vannak területi elhelyezkedés, településforma, vezetési tapasztalat és életkor tekintetében az új intézményirányítás bevezetésével kapcsolatosan.

A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy válaszadó igazgatók fele 50,6%-uk egyetért, 39,1%-uk részben egyetért, míg csupán 5,3%-uk nem ért egyet az új intézményirányítás bevezetésével. A vizsgálati eredményekből az is kiderült, hogy az igazgatóknak az új intézményirányítás bevezetéséről alkotott véleményükben területi elhelyezkedés ($p=0,000$), településforma ($p=0,005$) és az igazgató jelenlegi intézménybeni vezetési tapasztalata ($p=0,045$) szerint statisztikailag igazolható eltérés mutatkozik, míg életkor ($p=0,075$) szerint nem.

A kérdőívet megválaszolók közül a Dél-alföldi régióban elhelyezkedő állami szakképző intézmények igazgatói azok, akik a legmagasabb arányban (69,4%, 25 fő) egyetértenek az új intézményirányítás bevezetésével. Hasonlóan magas az új intézményirányítás bevezetésével egyetértő igazgatók aránya az Észak-magyarországi (66,7%, 22 fő), az Észak-alföldi (59,5%, 25 fő), és a Közép-dunántúli (59,3%, 16 fő) régiókban. A legalacsonyabb számadatot a budapesti régióban állami szakképző intézményt vezető igazgatók körében kaptam, mivel csupán 31,3%-uk (5 fő) ért egyet az új intézményirányítás bevezetésével, míg 37,5 %-uk (6 fő) részben egyetért és 31,3%-uk (5 fő) nem ért egyet vele. Ez utóbbi értékből nem szabad általánosítani a budapesti régióban, hiszen ebben a régióban volt a legalacsonyabb a kérdőívet kitöltők aránya (32,1%, 56 főből csak 18 fő töltötte ki a kérdőívet).

Az intézmény székhelyének településforma csoportképző ismérv mentén végzett vizsgálati eredményei alapján megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltők között a városi székhellyel rendelkező intézmények igazgatói a legmagasabb arányban (57,5%, 73 fő), míg a fővárosi székhellyel rendelkező intézmények igazgatói a legalacsonyabb arányban (33,3%, 5 fő) értenek teljesen egyet az új intézményirányítás bevezetésével.

Az igazgató által jelenleg vezetett intézményben az igazgatói vezetési tapasztalata csoportképző ismérv mentén végzett vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy legmagasabb arányban (65,6%, 42 fő) azok a válaszadó igazgatók értenek egyet az új intézményirányítás bevezetésével, akik kevesebb, mint 5 éve, míg a legalacsonyabb arányban (44,1%, 30 fő) azok, akik több mint 15 éve dolgoznak a jelenlegi intézményben igazgatóként. Ez utóbbi csoportban viszont a legmagasabb a részben egyetértők aránya (50%, 34 fő).

A választ adó igazgatóknak az új intézményirányítás bevezetéséről alkotott véleménye és az életkor közötti összefüggés vizsgálatakor nem mutatott szignifikáns különbséget ($p=0,075$) a Khi-négyzet próba, de a csoportok válaszainak egymáshoz viszonyított százalékos értéke jelez egy kismértékű különbséget, miszerint a kor növekedésével tendenciájában nő az új intézményirányítás bevezetésével egyet nem értők aránya. Azonban ez minimális arány, hiszen mindhárom korcsoportban (30-50 év között; 51-60 év között és 60 év felett) közel 90% vagy a feletti az új irányítás bevezetésével egyetértők és részben egyetértők aránya.

A vizsgálati eredményekből összességében megállapítható, hogy az új intézményirányítással egyetértők és részben egyetértők aránya közel 90% vagy a feletti összességében is és területi elhelyezkedés (kivéve Budapesti régió: 68,8%, és Dél-dunántúli régió: 86,4%), településforma (kivéve főváros: 73,3%), az igazgató vezetési tapasztalata a jelenlegi intézményben és életkor vonatkozásában is. Az eredményeim alapján a H2 hipotézisemnek az igazgatók véleményében a területi elhelyezkedésre, településformára és az igazgató vezetési tapasztalatára vonatkozó feltételezésem beigazolódott, míg az életkorra vonatkozó feltételezésemet el kell vetnem, ezért a **H2 hipotézist csak részben igazoltnak** tekintem.

A **harmadik kutatási kérdés**emben arra kerestem a választ, hogy milyen kapcsolat alakult ki az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között az új intézményirányítás bevezetését követően. A **H3 hipotézis**emben azt feltételezem, hogy az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között jó kapcsolat alakult ki, de statisztikailag igazolható eltérések vannak területi elhelyezkedés tekintetében.

A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadó igazgatók egyharmada (35,9%) kiválónak, a fele (51%) jónak, kevesebb mint egytizedük (8,2%) közepesnek és csupán 4,9%-uk elfogadhatónak értékeli a kapcsolatot az általa vezetett állami szakképző intézménynek azzal a szakképzési centrummal, amelyhez tartozik, de ez esetben is a véleményekben szignifikáns eltérés ($p=0,010$) mutatkozik régiónként.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a kérdőívet megválaszoló igazgatók között nyolc régióból hat régióban (Észak-Magyarország: 91,4 %, Észak-Alföld: 95,3%, Dél-Alföld: 92,3%, Budapest: 88,8%, Közép-Dunántúl: 82,2%, Nyugat-Dunántúl: 88,4%) összeségében 80% feletti azon igazgatók aránya, akik pozitívnak (kiválónak és jónak)

értékelik az általuk vezetett állami szakképző intézménynek a kapcsolatát azzal a szakképzési centrummal, amelyhez tartozik. A Dél-dunántúli régióban lévő intézmények igazgatóinak csupán 62,5%-a (15 fő) pozitívnak, míg 37,5%-uk (9 fő) csak közepesnek vagy elfogadhatónak, valamint a pesti régióban 78,6% pozitívnak és 21,4% közepesnek vagy elfogadhatónak ítéli meg a szakképzési centrumokkal való kapcsolatát. Mivel a válaszadó igazgatók magas arányban (86,9%) kifejezetten pozitívnak (kiválónak és jónak) ítélik meg a kapcsolatot a szakképzési centrumokkal és a véleményekben statisztikailag igazolható eltérések mutatkoznak területi elhelyezkedés tekintetében, ezért a **H3 hipotézist igazoltnak** tekintem.

A **negyedik kutatási kérdés**emben arra kerestem a választ, hogy hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói a vezetési funkciók szerepéről az intézményvezetői munkában az új centralizált intézményirányítási rendszer bevezetését követően. Ehhez a kutatási kérdéshez két hipotézist is felállítottam. A **H4a hipotézis**emben azt feltételezem, hogy a vezetési funkciók szerepében történt változás megítélése korcsoportok szerint eltérő.

A vezetési funkciók fontosságának megítélését vizsgálva megállapítható, hogy mindegyik vezetési funkciót nagyon fontosnak tartják az intézményvezetésben, hiszen mindegyiket átlagosan 4,68 feletti pontszámmal minősítették a válaszadók az egytől ötig terjedő skálán. A vizsgálati eredményem szerint a vezetési funkciók fontossági rangsora: szervezés (4,68), döntés (4,74), tervezés (4,72), értékelés (4,7), ellenőrzés (4,68). A vezetési funkciók igazgatók munkájában való megvalósulásának megítélését vizsgálva megállapítható, hogy átlagértékei mindegyik esetben némileg alacsonyabbak, mint az előzőekben bemutatott vezetési funkciók fontosságának átlagértékei. A vizsgálati eredményem szerint a vezetési funkciók igazgatók munkájában való megvalósulásának rangsora: szervezés (4,56), tervezés (4,35), értékelés (4,17), ellenőrzés (4,07) és döntés (4,07). Ez utóbbi vizsgálatban a döntés az utolsó helyre került az előző vizsgálattal összehasonlítva.

Ami a vezetési funkciók szerepében történt változás igazgatók általi megítélését illeti, megállapítható, hogy a válaszadó igazgatók legalább fele úgy véli, hogy a szervezés, az értékelés, az ellenőrzés és a tervezés funkciójának szerepe is nőtt, míg 44,4%-uk a legmagasabb arányban úgy ítéli meg, hogy a döntés mint vezetési funkció szerepe csökkent az igazgatói munkában az új intézményirányítási rendszer bevezetését követően. Annak ellenére, hogy a válaszadó igazgatók 44,4%-a úgy ítéli meg, hogy csökkent a döntés szerepe,

mégis úgy vélik, hogy a döntés mint vezetési funkció nagymértékben megvalósul az intézményvezetői munkájukban, hiszen azt 4,07-es átlagértékkel minősítették.

A vezetési funkciók szerepében történt változás megítélése és a korcsoport közötti összefüggés vizsgálatakor a keresztábra elemzésnél a Khi-négyzet próba csak egy vezetési funkció esetében mutatott szignifikáns különbséget: a döntésnél ($p=0,042$). Ezt értelmezve azt mondhatjuk, hogy az igazgatók életkora nagymértékben befolyásolja a válaszadó igazgatók véleményét a döntés vezetési funkció szerepének változásának megítéléséről. A döntés vezetési funkció esetében a véleménykülönbségek két végletét láthatjuk, hiszen a legidősebb korcsoport, a 60 év felettiak 60%-a (33 fő) a legmagasabb arányban úgy véli, hogy csökkent a döntés szerepe az intézményvezetői munkában, míg a fiatalabb korcsoportnak (30-50 év közöttiek) csak a 33,7%-a gondolja úgy. Megállapítható az is, hogy a korcsoport növekedésével egyre nagyobb arányban gondolják úgy, hogy csökkent a döntés szerepe. Az eredményeim alapján a H4a hipotézisemnek a vezetési funkciók szerepében történt változás korcsoportok szerinti eltérő megítélésére vonatkozó feltételezésem csak a döntés vezetési funkciók esetében igazolódott, ezért a **H4a hipotézist részben tekintem elfogadottnak.**

A **H4b hipotézisem**ben azt feltételezem, hogy az állami szakképzés intézményirányításában az állami szakképző intézmények vonatkozásában az egyes irányítási szinteken jelentkező feladatok a vezetési funkciók gyakorlásában különbségeket eredményeznek.

A vizsgálati eredmények szerint a válaszadó igazgatók összességében mindegyik feladatkört fontosnak tartják, a három legalacsonyabb átlagértéket csak a minőségbiztosítással kapcsolatos feladatok (3,98), a pénzügyi tervezés (4) és a pályázati tevékenység képviselnek (4,09). A legmagasabb átlagértéket (4,82) az intézmény szakmai és operatív működtetése kapott, amely azt jelzi, hogy a válaszadó igazgatók nagyon fontos feladatuknak tekintik az intézmény működtetését mind szakmai mind pedig operatív szempontból.

Az állami szakképzés hierarchikus intézményirányítási jellegéből adódó többszintű hatáskörmegosztás miatt fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a válaszadó igazgatók megítélése szerint melyik vezetési funkciókat gyakorolja az egyes feladatkörökben a szakképzési centrum és melyeket az állami szakképző intézmény. A vizsgálati eredmények

alapján megállapítható, hogy az állami szakképző intézményekben az igazgatók által ellátandó tizenkét vezetői feladatkör közül csak a pénzügyi tervezés az a feladatkör, amelyben mind az öt vizsgált vezetési funkciót magasabb arányban gyakorolja a szakképzési centrum, mint az állami szakképző intézmény. A pénzügyi tervezés feladatkör százalékos adatait részletesen elemezve megállapítható, hogy a válaszadó igazgatók szerint a pénzügyi tervezés feladatkörben a tervezést 71%-ban, a szervezést 45,7%-ban, az ellenőrzést és értékelést 18%-18%-ban és a döntést 15%-ban gyakorolják az állami szakképző intézmények igazgatói. A pénzügyi tervezés feladatkörön belül az igazgatók által gyakorolt vezetési funkciók százalékos aránya fokozatosan csökken. Ez azzal magyarázható, hogy az állami szakképző intézmények részt vesznek a saját költségvetésük megtervezésében a szakképzési centrummal közösen, majd ezzel kapcsolatosan szervezési feladatokat is ellátnak, de a pénzügyi tervezés és gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzési, értékelési és döntési feladatok leginkább a szakképzési centrum hatáskörébe tartoznak, hiszen az állami szakképző intézmények a szakképzési centrumok szervezeti egységei és költségvetését a szakképzési centrum költségvetése tartalmazza. A válaszok százalékos aránya pontosan visszaigazolja az új intézményirányítási rendszernek azon jogi szabályozását, miszerint a pénzügyi tervezés és gazdálkodás területe leginkább a szakképzési centrumok hatásköre.

A új intézményirányításában a szakképzési centrum hatásköre az egyéni munkabér meghatározása, a munkaviszony és megbízási jogviszony létesítése, megszüntetése. A vizsgálati eredmények ezt vissza is tükrözik, ugyanis a válaszadó igazgatók szerint a humán erőforrás-gazdálkodás feladatkörben 55,1%-ban az ellenőrzést, 35,1%-ban az értékelést és 76,3%-ban a döntést mint vezetési funkciót a szakképzési centrum magasabb arányban gyakorolja, mint az állami szakképző intézmény, mivel a válaszadó igazgatók kisebb százalékban jelölték meg az állami szakképző intézmény által gyakorolt ezen három vezetési funkciót (ellenőrzés: 21,2%, értékelés: 22,4% és döntés: 30,6%) a humán erőforrás-gazdálkodás feladatkörön belül.

A válaszadó igazgatók úgy vélik, hogy az intézményirányításban a harmadik szinten lévő szakképzési centrumok a tizenkét feladatkörből nyolc feladatkörben az ellenőrzést, és hat feladatkörben pedig az értékelést, mint vezetési funkciót magasabb arányban gyakorolják, mint az állami szakképző intézmények. Ezzel ellentétben, a válaszadó igazgatók úgy vélik,

hogy az állami szakképző intézmények a tizenkét feladatkörből kilenc feladatkörben a döntést, mint vezetési funkciót magasabb arányban gyakorolják, mint a szakképzési centrumok. Az eredmények azt is tükrözik, hogy a tervezés és szervezés vezetési funkciók gyakorlásában nagyobb hatáskör van delegálva az intézményirányításban a negyedik szinten lévő állami szakképző intézményekre, ugyanis a tizenkét feladatkörből tizenegy feladatkörben ezeket a vezetési funkciókat az állami szakképző intézmények magasabb arányban gyakorolják, mint a szakképzési centrumok. Az eredmények alapján a **H4b hipotézist igazoltnak** tekintem.

Az **ötödik kutatási kérdés**emben arra kerestem a választ, hogy hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói az intézmény napi vezetéséről és működéséről az intézmények irányításának és vezetésének jogszabályi változását követően. Ehhez a kutatási kérdéshez két hipotézist is felállítottam. A **H5a hipotézis**emben azt feltételezem, hogy az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése összefüggésben áll az intézmény méretével.

A válaszadó igazgatók összességében a vizsgált tényezőket 1,7 és 3,49 közötti átlaggal minősítették, egyik tényezőt sem minősítették átlagos 4 vagy 5 közötti értékkel, amely azt jelenti, hogy véleményük szerint egyik tényező sem jelent nagymértékű vagy nagyon nagy problémát az intézmény napi vezetésében és működésében. A legalacsonyabb átlagértékkel a célok meghatározását (1,7), míg a legmagasabb átlagértékkel a sok adminisztratív tevékenységet (3,49) minősítették.

Az összes tanulók számát tekintve vizsgálva az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémáinak igazgatók általi megítélését, a Kruskal-Wallis próba eredménye szerint az összes tanulók száma és a válaszok között az összes tizenöt tényezéből két tényező esetében van szignifikáns kapcsolat: döntések meghozatala ($p=0,044$) és az intézmény ellátottsága - *tantermek, tornaterem, bútorok, informatikai háttér, digitális oktatást támogató eszközök* – ($p=0,020$). Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy az 1 és 600 fő közötti összes tanulói létszámmal rendelkező intézmények igazgatói magasabb átlagértékkel (1-300 fő között: 2,00; 301-600 fő között: 2,22) minősítették a döntések meghozatala tényezőt, mint a 600 fő feletti tanulói létszámmal rendelkező intézmények (901-1200 fő között: 1,86; 1200 fő fölött: 1,70) igazgatói. Ez azt jelenti, hogy a kisebb tanulói létszámú intézmények (600 fő alatt) ha csak árnyalatnyival is, de a döntések

meghozatalában több nehézséget vélnek felfedezni, mint a nagyobb tanulói létszámú intézmények (600 fő felett). Ezzel ellentétben az 1 és 600 fő közötti összes tanulói létszámmal rendelkező intézmények igazgatói alacsonyabb átlagértékkel (1-300 fő között: 2,59; 301-600 fő között: 2,65) minősítették az intézmény ellátottsága tényezőt a problémaszint megítélésében, mint a 600 fő feletti tanulói létszámmal rendelkező intézmények (901-1200 fő között: 3,11; 1200 fő fölött: 3,45) igazgatói. Ez azt jelenti, hogy a nagyobb tanulói létszámú intézmények (600 fő felett) némileg nagyobb problémának érzik az intézményük ellátottságát, mint a kisebb tanulói létszámú intézmények (600 fő alatt).

Az összes oktatók száma mentén vizsgálva az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémáinak igazgatók általi megítélését, megállapítható, hogy a Kruskal-Wallis próba eredménye szerint az összes oktatók száma és a válaszok között az összes tizenöt tényezőtől két tényező esetében van szignifikáns kapcsolat: az intézmény ellátottsága ($p=0,001$) (*tantermek, tornaterem, bútorok, informatikai háttér, digitális oktatást támogató eszközök*) és az intézmény ellátottsága a szakképzéssel kapcsolatosan ($p=0,005$) (*szaktantermek, berendezéseik, szakmai gépek és eszközök, szakmai nyersanyag*). Az eredmények alapján megállapítható, hogy az intézmény oktatói létszámának növekedésével, e két tényező probléma szintje is növekszik, vagyis minél nagyobb az intézmény mérete – az oktatók számát tekintve – annál nagyobb problémát jelent az intézmény ellátottsága infrastrukturális szempontból és a szakképzéssel kapcsolatosan is. Az eredmények alapján a **H5a hipotézist** csak **részben fogadom el**, mivel az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos vizsgált tényezők problémájának megítélése és az intézmény mérete között a tizenöt tényezőtől csak négy esetében van szignifikáns kapcsolat.

A **H5b hipotézis**emben azt feltételezem, hogy az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése és az új intézményirányítás bevezetéséről alkotott vélemény között összefüggés van.

Az igazgatóknak az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélését vizsgálva az új intézményirányítás bevezetésére adott válaszokkal, a Kruskal-Wallis próba szignifikáns kapcsolatot igazolt a vizsgált tizenöt tényezőtől tizennégy esetében. Az eredmény alapján megállapítható, a vizsgált tényezők problémaszintjét mind a tizenöt vizsgált tényező esetében átlagosan alacsonyabbra

értékelték az új intézményirányítás bevezetésével egyetértő válaszadók, mint azok a válaszadók, akik azzal részben vagy nem értenek egyet. Tehát megállapítható, hogy amennyiben az igazgató egyetért az új intézményirányítás bevezetésével, akkor a vizsgált tényezők probléma szintjét alacsonyabbnak ítéli meg. Ebből azt a megállapítást teszem, hogy az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése és az új intézményirányítás bevezetéséről alkotott vélemény között összefüggés van, ezért a **H5b hipotézist igazoltnak** tekintem.

A **hatodik kutatási kérdés**emben arra kerestem a választ, hogy az oktatók foglalkoztatását érintő 2020. július 1-jét követő jogszabályi változások hogyan befolyásolták az igazgató oktatókkal való kapcsolatát. A **H6 hipotézis**emben azt feltételezem, hogy az oktatók foglalkoztatását érintő jogszabályi változások befolyásának megítélése az igazgató oktatókkal való kapcsolatára összefüggésben áll az igazgató vezetési tapasztalatával a jelenlegi intézményben. Az oktatók foglalkoztatását érintő jogszabályi változások 2020. július 1-jétől léptek életbe, ezért a vizsgálatba olyan igazgatókat vontam be, akik 2020. július 1-e előtt is igazgatóként vezették a jelenlegi intézményt, munkakapcsolatban álltak, vagyis tapasztalattal rendelkeznek ugyanabban az intézményben ugyanazokkal az oktatókkal a jogszabályváltozás előtt. Úgy vélem, hogy az igazgató minél régebben igazgató az általa jelenleg vezetett intézményben, annál inkább képes megítélni a jogszabályváltozás befolyását az oktatókkal való kapcsolatára.

A vizsgálati eredmények szerint a válaszadó igazgatók a vizsgált hét tényezőből hat tényező esetében a legmagasabb arányban úgy vélik, hogy a jogszabályi változásoknak a kérdőívben vizsgált tényezői nem befolyásolták az oktatókkal való kapcsolatukat. Bár „az oktatók egyéni teljesítményértékelése az igazgató és igazgatóhelyettesek által” vizsgált tényező esetében a válaszadó igazgatók közel azonos arányban gondolják úgy, hogy ez a tényező nem befolyásolta (34,9%), negatívan befolyásolta (32,5%), pozitívan befolyásolta (32,5%) az oktatókkal való kapcsolatukat. Ezzel ellentétben „az oktatók egyéni bér meghatározása a teljesítményértékelésük alapján” vizsgált tényezővel kapcsolatosan elmondható, hogy a vizsgálatban szereplő válaszadó igazgatók 45,9%-a úgy véli, hogy negatívan befolyásolta, 30,2%-uk szerint nem befolyásolta, míg 23,8% szerint pozitívan befolyásolta az oktatókkal való kapcsolatukat.

Az oktatók foglalkoztatását érintő jogszabályi változások befolyásának megítélése az igazgató oktatókkal való kapcsolatára és az igazgató jelenlegi intézménybeni vezetési tapasztalata – minimum öt év vagy a fölött – közötti vizsgálat eredménye szerint a Khi-négyzet próba a vizsgált tényezőkből egyiknél sem mutatott szignifikáns kapcsolatot, amely azt jelenti, hogy az igazgatónak a jelenlegi intézményben az igazgatói vezetési tapasztalata nem befolyásolja a válaszadó igazgatóknak az oktatók foglalkoztatását érintő 2020. július 1-jét követő jogszabályi változások befolyásának megítéléséről alkotott véleményét az érintett kérdésekben. Azonban „az oktatók egyéni bérmeghatározása a teljesítményértékelésük alapján” tényezőre adott válaszok egymáshoz viszonyított százalékos értékei jelzésértékűek. E tényező estében a „negatívan befolyásolta” minősítésre adott százalékos értékek azt jelzik, hogy az igazgató minél több éve vezeti a jelenlegi intézményt, vagyis minél több ideje van munkakapcsolatban az oktatóval, annál magasabb arányban véli úgy, hogy ez a jogszabályváltozás negatívan befolyásolta az oktatókkal való kapcsolatukat. Az eredmények alapján a **H6 hipotézisem nem igazolódott be.**

A kutatásom kérdéseit, a hozzá kapcsolódó hipotézisekkel, az alkalmazott elemzési módszereket és vizsgálati eredményeimet a következő 4. táblázat összefoglalóan szemlélteti.

4. táblázat: Kutatási kérdések, hipotézisek, elemzési módszerek és vizsgálati eredmények összefoglalása

Kutatási kérdések	Hipotézisek	Elemzési módszerek	Eredmények
K1: Milyen szervezeti modell azonosítható az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerében az állami szakképző intézmények vonatkozásában?	H1: Az állami szakképzés új intézményirányítási rendszerének szervezeti struktúrája az állami szakképző intézmények vonatkozásában azonos a vállalat- vagy intézménycsoport közszolgálati szervezeti modell típusával.	Dokumentum- elemzés	Igazolt
K2: Hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói a köznevelésről való leválással megvalósított fenntartóváltással, az NSZFH kijelölésével és a szakképzési centrumok létrehozásával megvalósított új intézményirányítás bevezetéséről?	H2: Az állami szakképző intézmények igazgatóinak véleményében statisztikailag igazolható eltérések vannak területi elhelyezkedés, településforma, vezetési tapasztalat és életkor tekintetében az új intézményirányítás bevezetésével kapcsolatosan.	Leíró statisztika Keresztábra elemzés Khi-négyzet próba	Részben igazolt

K3: Milyen kapcsolat alakult ki az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között az új intézményirányítás bevezetését követően?	H3: Az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között jó kapcsolat alakult ki, de statisztikailag igazolható eltérések vannak területi elhelyezkedés tekintetében.	Leíró statisztika Keresztábra elemzés Khi-négyzet próba	Igazolt
K4: Hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói a vezetési funkciók szerepéről az intézményvezetői munkában az új centralizált intézményirányítási rendszer bevezetését követően?	H4a: A vezetési funkciók szerepében történt változás megítélése korcsoportok szerint eltérő.	Leíró statisztika Keresztábra elemzés Khi-négyzet próba	Részben igazolt
	H4b: Az állami szakképzés intézményirányításában az állami szakképző intézmények vonatkozásában az egyes irányítási szinteken jelentkező feladatok a vezetési funkciók gyakorlásában különbségeket eredményeznek.	Leíró statisztika	Igazolt
K5: Hogyan vélekednek az állami szakképző intézmények igazgatói az intézmény napi vezetéséről és működéséről az intézmények irányításának és vezetésének jogszabályi változását követően?	H5a: Az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése összefüggésben áll az intézmény méretével.	Leíró statisztika Kruskal-Wallis próba	Részben igazolt
	H5b: Az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők problémájának megítélése és az új intézményirányítás bevezetéséről alkotott vélemény között összefüggés van.	Leíró statisztika Kruskal-Wallis próba	Igazolt
K6: Az oktatók foglalkoztatását érintő 2020. július 1-jét követő jogszabályi változások hogyan befolyásolták az igazgató oktatókkal való kapcsolatát?	H6: Az oktatók foglalkoztatását érintő jogszabályi változások befolyásának megítélése az igazgató oktatókkal való kapcsolatára összefüggésben áll az igazgató vezetési tapasztalatával a jelenlegi intézményben.	Leíró statisztika Keresztábra elemzés Khi-négyzet próba	Nem igazolt

Forrás: saját szerkesztés saját vizsgálatok alapján, 2024

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A következőkben összefoglalom az értekezésem új illetve újszerű eredményeit.

1. Az állami szakképzés intézményirányítási rendszerének szervezeti struktúrája az állami szakképző intézmények vonatkozásában azonos a szakirodalom által meghatározott vállalat – vagy intézménycsoport közszolgálati szervezeti modell típussal.
2. Az állami szakképző intézmények válaszadó igazgatói magas arányban bizonyos szinten egyetértenek a köznevelésről való leválással megvalósított fenntartóváltással, az NSZFH kijelölésével és a Szakképzési Centrumok létrehozásával megvalósított új intézményirányítás bevezetésével, de véleményük területi elhelyezkedés, településforma és az igazgató vezetési tapasztalata függvényében eltérő.
3. Az állami szakképző intézmények és a szakképzési centrumok között jó a kapcsolat, de megítélése területi elhelyezkedés függvényében eltérő.
4. Az állami szakképző intézmények válaszadó igazgatóinak legalább fele szerint a tervezés, szervezés, ellenőrzés és értékelés vezetési funkció szerepe nőtt, míg közel fele szerint a döntés vezetési funkció szerepe csökkent az igazgatói munkában az új intézményirányítás bevezetését követően.
5. Az állami szakképzés hierarchikus intézményirányítási jellegéből adódó többszintű hatáskörmegosztás a vezetési funkciók gyakorlásában különbségeket eredményez az állami szakképző intézmény szintjén jelentkező vezetői feladatkörökben.
6. Minél nagyobb az intézmény mérete – tanulók és oktatók számát tekintve – annál nagyobb problémát jelent az intézmény ellátottsága infrastrukturális szempontból.
7. Az intézmény vezetésével és működésével kapcsolatos tényezők probléma szintjét átlagosan alacsonyabbra értékelik az új intézményirányítás bevezetésével egyetértő válaszadók, mint azok, akik azzal részben vagy nem értenek egyet.
8. Az állami szakképző intézmények válaszadó igazgatói szerint az oktatók foglalkoztatását érintő 2020. július 1-jét követő jogszabályi változások leginkább nem befolyásolták az oktatókkal való kapcsolatukat, de közel fele szerint az 'oktatók egyéni bérmeghatározása a teljesítményértékelésük alapján' jogszabályi változás negatívan befolyásolta az oktatókkal való kapcsolatukat.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A kutatás egyediséget és értéket képvisel abban a tekintetben, hogy az állami szakképzés centralizált intézményirányítási rendszerének strukturális felépítését, működésének néhány aspektusát és befolyását vizsgálja, amelynek vizsgálati eredményei példaként, esettanulmányként szolgálhatnak Európa országai számára, ahol leginkább decentralizált irányításban működnek az oktatási intézmények.

Az értekezésem egyik célkitűzésének megvalósítása eredményeként megalkottam az állami szakképzés-irányítás szervezeti átalakítása során létrehozott új intézményirányítási rendszer strukturális felépítését az állami szakképző intézmények vonatkozásában, feltártam annak funkcionális, szervezeti és hierarchiai kapcsolódásait és a szakirodalom alapján beazonosítottam azt a közszolgálati szervezeti modellt, amellyel azonos a jelenlegi irányítási forma. Az értekezésem másik célkitűzésének megvalósítása során feltártam a Kulturális és Innovációs Minisztérium szakképzésért felelős miniszterének fenntartásában működő állami szakképző intézmények igazgatóinak a véleményét az új intézményirányítási rendszer bevezetéséről és működéséről, valamint feltártam, hogy az állami szakképzésben megvalósított szervezeti átalakítás és az ezzel járó jogszabályi változások hogyan befolyásolták az intézmény vezetését és működését.

A kutatás új, hiánypótló kutatásnak számít a tudományos munka és a működés szemponjából is, mivel az állami szakképzés új intézményirányítási rendszeréről és az állami szakképző intézmények vezetési és működési sajátosságairól még nincsenek országos szintű kutatások, ezért az értekezés vizsgálati eredményei helyzetelemzést, visszacsatolást adnak a döntéshozók és az irányító hatóság számára a jelenlegi intézményirányítási rendszer és az állami szakképző intézmények gyakorlatbeli működéséről, amely segítheti, támogathatja az esetleges fejlesztési területek, irányok meghatározását.

Az állami szakképző intézmények irányítási és vezetési sajátosságaira vonatkozó vizsgálati eredményeim alapján indokoltnak tartom a vezetési funkcióknak és feladatoknak az időráfordítás függvényében történő vizsgálatát. Mindezek mellett szükségesnek tartom az oktatók munka törvénykönyve szerinti foglalkoztatás hatásvizsgálatának elvégzését az oktatók körében, valamint az oktatók véleményének a felmérését az oktatók

teljesítményértékelésével és egyéni bérmeghatározásával kapcsolatosan kitérve annak vizsgálatára, hogy ez milyen hatással van az oktatók intézményi és oktatói pálya iránti lojalitására.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/431/2025.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Stomp Ágnes
Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
MTMT azonosító: 10074844

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. **Stomp, Á.**: Ébredező szakképzés?! - avagy mit mutatnak a számok.
In: Tudomány: út a világ megismeréséhez II.. Szerk.: Rusinné Fedor Anita, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 233-247, 2024, (Életmód és egészségpszichológiai interdiszciplináris kutatások, ISSN 2732-0928) ISBN: 9789636151683
2. **Stomp, Á., Móré, M.**: Egy szakképző intézmény működésének elemzése az oktatásmenedzsment modellek tükrében = Analysis of the operation of a vocational training institution in the light of the models educational management.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 7 (4), 51-68, 2023. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2022.4.5>.
3. **Stomp, Á., Móré, M.**: Egyenes út főiskolára, egyetemre?! - a középfokú szakképzés együttműködése a felsőoktatással.
In: Tudomány : iránytű az élhető jövőhöz. Szerk.: Rusinné Fedor Anita, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 118-137, 2022, (Életmód és Egészségpszichológiai Interdiszciplináris kutatások, ISSN 2732-0928 ; 3) ISBN: 9789636150327
4. **Stomp, Á., Móré, M.**: A szakképzés intézményirányítási rendszerének strukturális felépítése a Mintzberg-modell tükrében = The structure of the institutional governance system of vocational education and training in the light of the Mintzberg model.
Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. 4 (2), 73-94, 2021. EISSN: 2630-886X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.04>
5. **Stomp, Á., Móré, M.**: Az Ipar 4.0 hatása a magyar szakképzési rendszerre.
In: Jövőformáló tudomány - Generációk Egymásért. Szerk.: Rusinné Fedor Anita, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 66-77, 2021, (Életmód és Egészségpszichológiai Interdiszciplináris kutatások ; 2) ISBN: 9789633189658





6. **Stomp, Á.**, Móré, M.: Comparative analysis of vocational training systems in the light of EU guidelines.

Analele Universitatii din Oradea. Stiinte economice = Annals of University of Oradea.

Economic science. 30 (1), 397-405, 2021. ISSN: 1222-569X.

DOI: [http://dx.doi.org/10.47535/1991AUOES30\(1\)044](http://dx.doi.org/10.47535/1991AUOES30(1)044)

7. **Stomp, Á.**: A New Direction for Vocational Training.

In: Innovative Pedagogical Methods for Students. Ed.: Karlovitz János Tibor, Sozial und Wirtschafts Forschungsgruppe, Grosspetersdorf, 50-62, 2020. ISBN: 9783903317093

Konferenciaközlemények (4)

8. **Stomp, Á.**: Intézményvezetői hatáskörök szakképző intézményekben.

In: XIV. Nemzetközi nyíregyházi doktorandusz és posztdoktori konferencia : Absztraktkötet.

Szerk.: Rusinné Fedor Anita, Tóth Dalma, Zakor-Broda Rita, Debreceni Egyetem

Egészségügyi Kar, Nyíregyháza, 30, 2022. ISBN: 9789634904755

9. **Stomp, Á.**, Móré, M.: Egyenes út főiskolára, egyetemre?! - a középfokú szakképzés együttműködése a felsőoktatással.

In: A Magyar Tudomány Ünnepe 2021 - "Tudomány: iránytű az elérhető jövőhöz" Nemzetközi

Interdiszciplináris Konferencia : Absztraktfüzet. Szerk.: Rusinné Fedor Anita, Vámosiné Balla

Petra, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, Nyíregyháza, 19, 2021. ISBN: 9789634903529

10. **Stomp, Á.**: A New Direction for Vocational Training.

In: Conference on Theory and Practice in Lifelong Learning Experiences: Program and

Abstracts. Ed.: Karlovitz János Tibor, Sozial und Wirtschafts Forschungsgruppe,

Grosspetersdorf, 14, 2020. ISBN: 9783903317086

11. **Stomp, Á.**: Az ipar 4.0 hatása a magyar szakképzési rendszerre.

In: Magyar Tudomány Ünnepe 2020 "Jövőformáló Tudomány - Generációk Egymásért"

Kutatási innovációk és új eredmények : Absztraktfüzet. Szerk.: Rusinné Fedor Anita, Balla

Petra, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, Nyíregyháza, 28, 2020. ISBN: 9789634902706





További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (1)

12. Móre, M., **Stomp, Á.**, Rusinné Fedor, A.: Oktatási helyzetkép telepszerű körülmények között élő roma lakosokról.

Acta medicinae et sociologica. 13 (34), 112-137, 2022. ISSN: 2062-0284.

DOI: <http://dx.doi.org/10.19055/ams.2022.05/31/6>

A DEENK a Jelölt által a Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2025.06.27.



IRODALOMJEGYZÉK

1. Antal, Zs. – Drótos, Gy. – Kiss, N. – Kováts, G. – Révész, É. – Varga-Polyák Cs. (2011): Közzolgálati szervezetek vezetése. Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó, Budapest, 211 p.
2. Benedek, I. (1998): Feladatok, kompetenciák változása az intézményvezetői gyakorlatban. *Új Pedagógiai Szemle*, 48(10), pp. 20-29.
3. Berde, Cs. – Móré, M. (2015): Intézményi menedzsment: az egyetemi vezetés sajátosságai. *Közép-Európai Közlemények*, 8(2), 158-167.
4. Bilanics, Á. (2008): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben (Ph.D. értekezés). Debreceni Egyetem, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. Debrecen, 179 p.
5. Bush, T. – Bell, L. (2002): *The Principles and Practice of Educational Management*. Paul Chapman Publishing, London, England, 347 p.
6. Cardno, C. (2018): Policy document analysis: A practical educational leadership tool and a qualitative research method. *Educational Administration: Theory and Practice*, 24(4), 623-640.
7. Dajnoki, K. (2006): Vezetési feladat vizsgálatok. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozót CD kiadványa, Keszthely.
8. Dennison, W. F. (2018): *Educational finance and resources*. Routledge.
9. Dobák, M. (1996): *Szervezeti formák és Vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 262 p.
10. Dobszai, B. – Vámosi, T. (2013): A középfokú szakképző iskolák és a vállalati szféra együttműködési jellemzői a szakmai gyakorlati képzés tükrében. *Szakképzési Szemle. XXIX évf*, 3, 23-12.
11. Györgyi, Z. (2012): Egy letűnt időszak tanulságai. In: *Tanulás és művelődés*. pp. 116-122. <http://www.kulturasz.hu/letoltes/kotet2012.pdf#page=116> (letöltve: 2021.03.28)
12. Halász, G. (2001): *A magyar közoktatás az ezredfordulón*. Okker Kiadó, Budapest.
13. Lingard, B. – Ozga, J. (2007): Introduction: Reading education policy and politics. In: B. Lingard – J. Ozga (Eds.), *The RoutledgeFalmer reader of educational policy and politics*. London, England: RoutledgeFalmer.
14. Mártonfi, Gy. (2016): A szakképzés intézményrendszerének átalakulásai. *Educatio*. 2016./1. sz. pp. 46-58.
15. Mártonfi, Gy. (2019): Tanügyirányítás és struktúraváltás a hazai szakképzésben 2010 után. *Educatio*. 28(2). pp. 240-254.
16. Mezei, Gy. (1978): *A felügyelet szerepe az iskolai munka korszerűsítésében*. Tankönyvkiadó Vállalat, Budapest, 222 p.
17. Mezei, Gy. – Petró, Ané (1982): *Az igazgató munkája az iskolában*. Tankönyvkiadó Vállalat, Budapest, 446 p.
18. Nszfh (2023): Szakképzési centrumok, állami szakképző intézmények száma. (A szerző megkeresésére tájékoztató adatok megküldése: 2023.10.06)
19. Péteri, G. (2015): A közoktatás finanszírozása: Nemzetközi modellek és trendek. In: *Szerep és funkcióváltások a közoktatás világában*. pp. 47-92. <https://mek.oszk.hu/15600/15642/15642.pdf> (letöltve: 2023.03.06.)
20. Roper, L. D. – Whitt, E. J. (2016): What troubles you? What keeps you up at night? *New Directions for Student Services*, 2016(153), pp. 19-37.
21. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó. Budapest. 403 p.
22. Simon, M. (2014): *Az iskolafenntartás változásának hatása az iskolavezetésre. Az empirikus vizsgálat kutatási koncepciója*. Kézirat. Budapest, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet
23. Spiegel, M. R. (1995): *Statisztika elmélet és gyakorlat SI mértékegységekkel*. Panem Kft. Budapest. 382 p.
24. Stomp, Á. – Móré, M. (2021c): A szakképzés intézményirányítási rendszerének strukturális felépítése a Mintzberg-modell tükrében. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok-Gazdálkodás-és Szervezéstudományi folyóirat*, (2), 73-94.
25. Stomp, Á. – Móré, M. (2022a): Egy szakképző intézmény működésének elemzése az oktatásmenedzsment modellek tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(4), 51-68.

26. Stomp, Á. – Móré, M. (2022b): Egyenes út főiskolára, egyetemre?! – a középfokú szakképzés együttműködése a felsőoktatással. In: Rusinné, F.A. (szerk.) Tudomány: iránytű az élhető jövőhöz. Debreceni Egyetemi Kiadó. 206 p. pp.118-137.
27. Stomp, Á. (2024): Ébredező szakképzés?! – avagy mit mutatnak a számok. In: Rusinné, F.A. (szerk.) Tudomány: út a világ megismeréséhez II. Debreceni Egyetemi Kiadó. 328 p. pp. 233-247.
28. Szabenyi, P. – Csécséi, B. – Nagy, P. T. – Szemkeő, J. (2006): Korszerű iskolavezetés. Közoktatási kézikönyv. Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft. 966-987 p.
29. Vargha, A. (2015): Matematikai statisztikapszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest.

Törvények és rendeletek

1. 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100190.tv> (letöltve: 2021.09.15.)
2. 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100195.tv> (letöltve: 2021.09.15.)
3. 2012. évi CXXIV. törvény a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény módosításáról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200124.TV> (letöltve: 2025.02.18.)
4. 319/2014. (XII.13.) kormányrendelet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1400319.KOR×hift=20170101&txtreferer=A1100187.TV> (letöltve: 2021.10.09.)
5. 2015. évi LXVI. törvény a szakképzésről szóló 2011. évi CLXXXVII. törvény, a felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény és az azokkal összefüggő tárgyú törvények módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500066.TV×hift=20160901&txtreferer=A1400099.TV> (letöltve: 2021.10.03.)
6. 120/2015. (V.21.) kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképzési feladatot ellátó köznevelési intézmények fenntartóváltásával összefüggő intézkedésekről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500120.KOR&txtreferer=00000001.TXT> (letöltve: 2021.10.04.)
7. 146/2015. (VI. 12.) kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképző intézmények átadásáról, valamint egyes kormányrendeleteknek a szakképzés intézményrendszerének átalakításával összefüggő módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500146.KOR&txtreferer=00000001.TXT> (letöltve: 2021.10.08.)
8. 18/2016. (X. 12.) NGM utasítás a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról. https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A16U0018.NGM&targetdate=ffffff4&printTitle=18/2016.+%28X.+12.%29+NGM+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D00000001.TXT (letöltve: 2021.10.08.)
9. 94/2018. (V.22.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat – és hatásköréről. <https://njt.hu/jogszabaly/2018-94-20-22> (letöltve: 2025.03.08.)
10. 182/2022. (V.24.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat – és hatásköréről. <https://njt.hu/jogszabaly/2022-182-20-22.0> (letöltve: 2025.03.08.)
11. A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény (a továbbiakban: Szkt.) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv> (letöltve: 2021.10.09.)
12. A szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II.7.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Szkr.) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000012.kor> (letöltve: 2021.10.09.)
13. 319/2020. (VII.1.) Korm. rendelet a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II.7.) Korm. rendelet módosításáról. <https://njt.hu/jogszabaly/2020-319-20-22> (letöltve: 2021.10.09.)