



MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES DIVERSE RESPONSES

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**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**

STOMP Ágnes, MÓRÉ Marianna

Kulcsszavak: *intézményirányítási rendszer strukturális felépítése, közszolgálati szervezeti modellek, szakképzési rendszer*

Keywords: *the structure of the institutional governance system, public service organizational models, system of vocational education and training*

JEL kód: *I28, L31*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.04>

ÖSSZEFOGLALÓ

A rendszerváltást követően az állami iskolai rendszerű szakképzést folytató oktatási intézmények helyi, megyei önkormányzatok, ezt követően Térségi Integrált Szakképző Központok, majd a Megyei Intézményfenntartó Központ és végül a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működtek a 2015. évi LXVI. szakképzési törvény megalkotásáig. Az új szakképzési törvény a szakképzés intézményrendszerét teljes mértékben átalakította és a szakképző intézmények új intézményirányítási gyakorlatát vezette be egy teljesen új strukturális felépítésben. Tanulmányunk célja a jelenleg érvényben lévő szakképzési rendszer intézményirányításának vizsgálata, amely kizárólag az intézményirányítás szerkezeti átalakításának bemutatására fókuszál. Célunk feltárni a közelmúltban történt oktatásirányítási változásokat a szakképzésben, különös tekintettel a szakképzési centrumok megjelenéséhez kapcsolódó szerkezeti átalakulásokra koncentrálni. Az intézményirányítási rendszer szerkezeti átalakítását a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter által alapított és az Innovációs és Technológiai Minisztérium által fenntartott szakképzési centrumok és az azokhoz kapcsolódó intézmények, irányító szervezetek esetében vizsgáljuk. Az intézményirányítás törvényi rendelkezéseinek értelmezésével és azok dokumentumelemzésével megalkotjuk a szakképzés intézményirányítási struktúráját, amely jól tükrözi a szakképzési centrumoknak és szakképző iskoláknak a szakképzés intézményirányítási rendszerében betöltött helyét. A szervezeti struktúrát a közszolgálati szervezetek szektor szintű szervezeti modelljeivel vetjük össze, annak érdekében, hogy modellszintű összehasonlítást tehesünk. 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 szakképző intézmények esetében a leíró statisztikai módszer segítségével mutatjuk be.

SUMMARY

After the change of regime, the educational institutions providing vocational training in the public school system operated in the maintenance of local and county governments, then of the Regional Integrated Vocational Training Centre, then of the County Institution Maintenance Centre and finally of the Klebelsberg Institution Maintenance Centre, until the enactment of the 2015 LXVI. Vocational Training Act. The new Vocational Education and Training Act has completely reformed the institutional system of vocational education and training (VET) and introduced a new institutional governance practice of VET institutions in a completely new structure.

The aim of our study is to examine the institutional governance of the current vocational education and training system, which focuses solely on the presentation of the structural transformation of

institutional governance. Our aim is to explore the recent changes of the educational governance in the vocational education and training system, focusing in particular on the transformations associated with the emergence of the Centers of Vocational Training. We examine the transformation of the institutional governance system in the case of Centres of Vocational Training established by the Minister responsible for vocational education and training and maintained by the Ministry of Innovation and Technology, and in the case of related institutions and governing bodies. By interpreting the legal provisions of the institutional governance and analysing these documents, we create the institutional governance structure of the vocational education and training system, which reflects the position of the Centres of Vocational Training and the Vocational Training Institutions in the institutional governance system of vocational education and training. We compare the organisational structure with the sector-level organisational models of public service organisations in order to make a model-level comparison. As the organisational structure is not suitable to symbolise the number of organisational units operating in practice, management data corresponding to the organisational structure are presented using the descriptive statistical method for Centres of Vocational Training and Vocational Training Institutions.

BEVEZETÉS

A társadalmi és gazdasági fejlődés, átalakulás szükségszerű következményei a szervezetekre gyakorolt változás, változtatási kényszer (Benedek, 1998). A változó környezeti feltételek különböző szervezeti struktúrákat igényelhetnek. Az egyre csökkenő pénzügyi források és a külső környezeti szereplők által támasztott egyre nagyobb elvárások következtében az oktatási szervezetek jelentős kihívásokkal szembesülnek. Ezek a külső hatások a hosszú távú fenntarthatóságot és a sikert is nagymértékben befolyásolják (Dennison, 2018; Roper & Whitt, 2016), ezért az oktatási szervezeteknek folyamatosan át kell alakítaniuk struktúráikat, folyamataikat és gyakorlataikat, hogy megfeleljenek a kihívásoknak. Ebből a szempontból azt mondhatjuk, hogy a szervezeti változás a siker receptjének alapvető összetevője az oktatási menedzsmentben (Palumbo & Manna, 2019). Hazánkban a szakképzés területén az elmúlt harminc évben jelentős változások mentek végbe, amely a szakképzés intézményrendszerének átalakulási folyamataiban is megmutatkozott. A szakképző intézmények több fenntartó váltáson mentek keresztül, végül 2015. júliusától a Szakképzési Centrumok létrehozásával az iskolarendszerű szakképzés-irányítás új fejezete kezdődött el az új irányítású szervezeti struktúrában.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

A tanulmány a jelenleg érvényben lévő szakképzési rendszer intézményirányításának szerkezeti felépítését vizsgálja a Mintzberg model tükrében. Elemzésük kiindulási pontjaként azért döntöttünk a Mintzberg modell mellett, mert az a szervezetek olyan értelmezésén alapul, amely a belső működési módjának fókuszba helyezése mellett a szervezeteket szélesebb kontextusban is elhelyezi. Az intézményirányítási rendszer strukturális felépítését a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter által alapított és az Innovációs és Technológiai Minisztérium által fenntartott szakképzési centrumok és az azokhoz kapcsolódó intézmények, irányító szervezetek esetében vizsgáljuk. Írásunk a dokumentumelemzés és adatelemzés módszerére épül, az adatokat a leíró statisztikai módszerekkel vizsgáltuk. A pontos helyzetkép bemutatása miatt áttekintésre kerültek a kapcsolódó törvények, rendeletek.

Kutatási módszerként a dokumentumelemzést választottuk, amely alkalmas oksági összefüggések és összehasonlító elemzések készítésére. A dokumentumelemzés a dokumentumok áttekintésére és értékelésére szolgáló szisztematikus eljárás. A kvalitatív kutatás más analitikai módszereihez hasonlóan a dokumentumelemzés is megköveteli az adatok, információk vizsgálatát és értelmezését annak érdekében, hogy értelmet nyerjenek, és empirikus ismereteket fejlesszenek ki (Corbin & Strauss, 2008; Rapley, 2007; Bowen, 2009). Dokumentumként tekintettünk a szakképzés-irányítás új intézményrendszerének létrehozásáról, fenntartásáról, működéséről rendelkező törvények, rendeletek dokumentumaira. Ezen dokumentumok elemzését követően a jelenleg érvényben lévő szakképzés-irányítás intézményrendszerének szerkezeti struktúráját, organogramját alkottuk meg. Ezt a szerkezeti struktúrát összevetve a szakirodalom által meghatározott közszolgálati szervezetek szektor szintű szerkezeti modell típusokkal megállapíthatóvá vált az a szerkezeti modell, amelynek megfelelően a jelenlegi szakképzés-irányítás folyik.

A szakképzési centrumok és szakképző intézmények vonatkozásában a Szakképzés Információs Rendszer (SZIR) adatbázis nyilvánosan elérhető adatai adták az adatelemzés alapját. Az adatgyűjtés a szakképzési centrumok és szakképző intézmények esetében 2021. évre vonatkozóan történt a Szakképzés Információs Rendszer adatbázis által közétett adatokat felhasználva. Az adatbázisból leválogattuk az Innovációs és Technológiai Minisztérium által fenntartott szakképzési centrumokat és az azokhoz tartozó szakképző intézményeket, amelyeket excel táblában gyűjtöttünk össze és ennek alapján végeztük el a statisztikai elemzésünket.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

Szervezet fogalma

A szervezet olyan emberek csoportja, akik együtt dolgoznak egy cél elérése érdekében a saját környezetükből szerezhető források felhasználásával (Rainey, 2009). A szervezetek olyan rendszerek, amelyeket emberek és tárgyak alkotnak, tartós célt követnek, formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek (Dobák & Antal 2018). Társadalmi és gazdasági megközelítésből kiindulva a szervezet olyan tudatosan kiépített rendszer, amely a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit és kereteit biztosítja (Pierog & Szabados, 2015). Barnard (1938) a szervezet fogalmi meghatározását a vezetés oldaláról közelíti meg, miszerint a szervezet nem más, mint két vagy több személy tudatosan irányított tevékenységeinek vagy erőinek rendszere (Barnard, 1938).

A szervezeteket különböző funkciók ellátása céljából hozzák létre, amelyben a szervezetek tagjai saját elhatározásukból vesznek részt a szervezet feladatainak elvégzésében, annak céljainak megvalósításában (Móré & Kozák, 2015). Csepeli (2015) szerint a szervezetek által ellátott társadalmi funkciók sajátossága, hogy azokat a társadalom tagjai külön-külön nem képesek ellátni. A szervezetekben a tagok egymással együttműködve cselekszenek, amelynek eredményeként célirányos eredményességi többlet keletkezik.

A szervezetek osztályozásának számos módja létezik. Strukturális megközelítésből két szervezeti csoportot különböztetünk meg. Az *informális szervezet* szabályozatlan együttműködések és folyamatokat, spontán szerveződő kapcsolatokat jelent. A *formális szervezet* rögzített szervezeti szabályok szerint működik, amely formákban megjelenített részlegekből, munkakörökből, hatáskörökből és folyamatokból áll (Móré & Kozák, 2015).

Mintzberg (1996) négy típusú szervezetet különböztet meg négy tulajdonosi forma szerint. A *magántulajdonban lévő szervezetek* tulajdonosai magánszemélyek vagy a piacon forgalmazott részvények tulajdonosai. A *köztulajdonban lévő vagy állami tulajdonú szervezetek* az állampolgárok képviseletében járnak el. A *szövetkezeti tulajdonú szervezetek* beszállítók, ügyfelek vagy alkalmazottaik irányítása alatt állnak. Mintzberg (1996) a negyedik típusú szervezeteket *nem tulajdonolt szervezeteknek* nevezi, amelyeket saját választott igazgatótanácsai irányítanak.

Csepeli (2015) a szervezetek két fő típusát határozza meg a tulajdonlás és a haszon jellege szerint. Az egyik típus a *köztulajdonban lévő szervezetek*, amelyeknek célja a közösség szolgálata. A szerző a köztulajdonban lévő szervezeteket tovább csoportosítja termelő és szolgáltató szervezetekre, ez utóbbit közszolgálati szervezeteknek nevez, amelyek költségvetését az önkormányzat vagy az állam

határozza meg. A szervezetek másik típusa a tulajdonlás és haszon jellege szerint a *magántulajdonban lévő szervezetek*, amelyekben a tulajdonosok célja a minél nagyobb pénzben kifejezett haszon szerzése. Csepeli (2015) szerint a szervezetek osztályozásának egy másik, lehetséges módja a szervezetek céljai szerinti osztályozás. Eszerint a következő szervezet típusokat különbözteti meg: *Gazdasági szervezetek, Védelmi szervezetek, Társadalmi szervezetek, Közhatalmi szervezetek, Közfoglalkoztatási szervezetek, Egészségügyi és szociális intézmények, Vallási szervezetek*. Szűkitve a fogalmat az oktatási szervezetek meghatározására Keczer (2014) alapvetően háromféle oktatási szervezetet különböztet meg: *közintézmények* (állami iskolák és felsőoktatási intézmények, regionális képzési központok), *kereskedelmi szervezetek* (pl. korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság) és *nonprofit szervezetek* (pl. alapítványok). Úgy véljük, hogy egy új típusú oktatási szervezetként definiálhatjuk a közelmúltban megalapított *alapítványokat*, amelyek az egyetemeket működtetik.

Intézmény fogalma

Az intézmény olyan társadalmi vagy állami szervezet, amelyet közösségi célra létesítenek, személyi keretekkel rendelkeznek és feladata az egyének cselekedeteinek irányítása és befolyásolása (Móré & Kozák, 2015). Weber (1987) szerint az intézmény olyan szervezet, amelynek tervszerűen lefektetett rendje van, amit minden cselekvésre rákényszerítenek. Ennek értelmében intézménynek tekinti a vállalatokat, önkormányzatokat, egyetemeket, oktatási szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket. Az intézmény fogalmának széles körben elfogadott különböző értelmezéseit Farkas (2007) összegezte, amely szerint az intézmény jelentheti: az elvárások-, szabályok sajátos rendszerét, a viselkedés megfigyelhető szabályszerűségeit, a beállítottságok-, értelmezési hajlandóságok valószínűségét, a csoportot vagy a szervezetet, a társadalom valamely szféráját vagy alrendszerét. Farkas (2010) az intézmények három fő típusát különbözteti meg: *közösségi, társadalmi és testiségi intézményeket*. Társadalmi intézménynek nevezi az olyan intézményeket, amelyek az egyének számára az intézmények által biztosított cselekvési lehetőségek és képességek a szükségletkielégítés eszközeit képezik. Ilyen intézményeket találunk a szervezett oktatás és tanulás területén. A gazdasági-társadalmi cselekvések formalizált tevékenységei az üzleti, az állami (közfoglalkoztatási) és a nonprofit szférában zajlanak. E három szféra szervezeteit a következő táblázat összefoglalóan tartalmazza (Antal et al., 2011):

1. táblázat. A gazdasági-társadalmi szektorok szervezetei és céljai

Gazdasági-társadalmi szektor	Szervezet	Cél
Üzleti szektor	Vállalkozások, vállalatok	Nyereségszerzés
Állami (közszolgálati) szektor	-Törvényhozó, végrehajtó és igazságszolgáltatási intézmények -Honvédelmi szervek -Köznevelés és szakképzés intézményei -Egészségügy intézményei	Kollektív igények kielégítése
Nonprofit szektor	Civil szervezetek	Jótékonyosság, közhasznúság

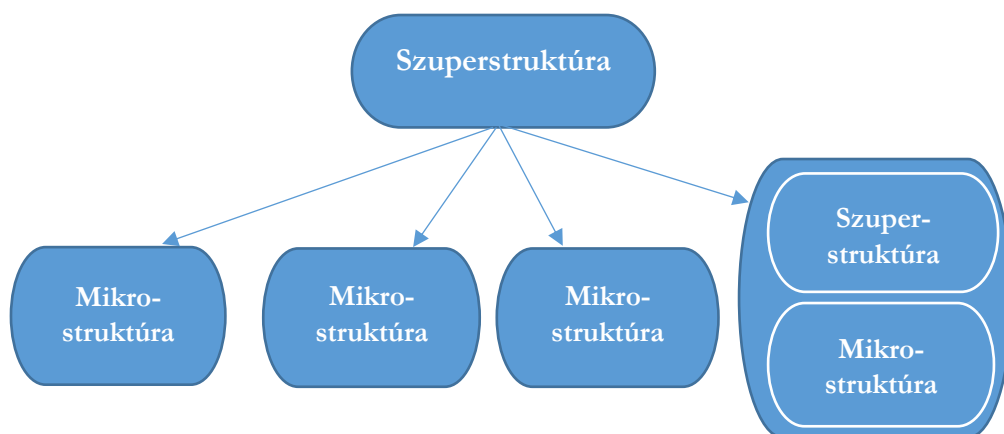
Forrás: Saját szerkesztés Antal et al., 2011 alapján

Keczer (2014) különbséget tesz az oktatási intézmények és azon szervezetek között, amelyek termékeket állítanak elő. Úgy véli, hogy az *oktatási intézmények* azok a szervezetek, amelyek szolgáltatást nyújtanak és az alaptevékenységük az oktatás (Keczer, 2014). Az imént összefoglalt szakirodalmi fogalom meghatározásokat összefüggésbe állítva a magyar szakképzési rendszerrel, megállapítjuk, hogy az elemzésünk tárgyát képező iskolarendszerű szakképző intézmények a szakirodalmi osztályozási szempontok szerint a közszolgálati szektor csoportjába tartoznak, tehát közszolgálati szervezetnek tekinthetők és a jelenleg működő szakképző intézményeket a közszolgálati szervezet „köznevelés és szakképzés intézményei” intézménytípusba soroljuk, amelyek célja a társadalom oktatási igényeinek kielégítése. Ezen intézményeket formális szervezeteknek tekintjük, hiszen a szakképzési törvényben foglaltaknak megfelelően működnek.

Összefoglalva, az állami iskolarendszerű szakképző intézményeket olyan állami tulajdonú oktatási intézménynek határozzuk meg, amelyek tevékenységük szerint a közszolgálati szektorban működő közszolgálati szervezetek és alapfeladatuk szakképzési szolgáltatás nyújtása a társadalom tagjai számára formális szervezeti kereteken belül.

Közzszolgálati szervezeti modellek

A közzszolgálati szervezetek szervezeti modelljeit az üzleti modellek adaptálásával és kiegészítésével határozza meg a szakirodalom. Azonban Mintzberg (1996) közzszolgálat számára kifejlesztett tipizálása egyedülállónak számít a szakirodalomban, amely a közzszolgálati szervezeteket a belső struktúrájukon és működésükön túl szektor szinten értelmezi. A közzszolgálati szervezetek szektor szintű értelmezéséhez a „szuperstruktúra” és „mikrostruktúra” fogalmakat alkotta meg. A szuperstruktúra a szolgáltatások tervezését és ellenőrzését valósítja meg, míg a mikrostruktúra a szolgáltatások operatív megvalósítását végzi.



1. ábra. Mintzberg közzszolgálati szervezeti modellje:
szuper- és mikrostruktúra

Forrás: Saját szerkesztés Antal et al., 2011 alapján

Az 1. ábrán látható, hogy egy szuperstruktúrán belül több, köztes, hierarchiába rendezhető szuperstruktúra is kiépülhet. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a köztes szuperstruktúra a mikrostruktúrák szintjén elhelyezkedő intézmények egységes irányítását végezheti a hierarchia csúcsán álló szuperstruktúra irányítása és kontrollja mellett. A különböző szervezeti modellek értelmezhetők mindkét struktúra, valamint ezek egymáshoz való viszonya szintjén is. Ez a modell a szuperstruktúra és mikrostruktúra összefüggéseit és egymáshoz való kapcsolódását jól szimbolizálja (Antal et al., 2011; Mintzberg, 1996).

Mintzberg (1996) a közzszolgálati szervezetek öt olyan szektorszintű modelljét alkotta meg, amelyek képesek kezelni az ezen típusú szervezetek komplexitását. Az öt szervezettípus közös jellemzője, hogy azok mindegyikét külön-külön az irányító szervezet ellenőrző hatóságának vagyis a szuperstruktúrának, valamint a

szervezeti egységek tevékenységének vagyis a mikrostruktúrájának megszervezésének sajátos módja jellemzi.

A közszolgálati szervezetek szektorszintű modelljeit az alábbiakban röviden ismertetjük:

- A *gépmodell* szerint a szervezetet olyan „gépezetnek” tekintik, amelyet szabályok, előírások és szabványok uralnak, amelyek mind a szuper – és mikrostruktúra szintjén érvényesek. Minden egyes szervezeti egység ellenőrzi az alkalmazottait és tevékenységeiket, ahogy magát a szervezeti egységet pedig a központi apparátus. A modell biztosítja a következetes politikát és megbízhatóságot, de rugalmatlan és hiányzik belőle az egyéni kezdeményezések iránti érzékenység. A funkcionális szervezet (gépi bürokrácia) logikájára épül.

- A *bálózatmodell* a gépmodell ellentétének tekinti, amely lazán szerveződő, interaktív és informális modelltípus. A szervezetet egyetlen összefonódó rendszernek tekinti, amelyet elsősorban a felmerülő problémák megoldására alakítottak ki. A mikrostruktúra szintjén a munka projektek köré szerveződik. Az egyes projektek egymással összefüggő projektek hálójában működnek.

- A *teljesítménykontroll* modellben a tervezésen és teljesítményen van a hangsúly. Ennek a modellnek az a célja, hogy a szervezetet a gazdasági, üzleti szervezetekhez hasonlóvá tegye. A teljes szervezet „vállalkozásokra” van felosztva, amelyek teljesítménycélokat kapnak, amelyekért a vezetők felelősséggel tartoznak. Ez a kényszer megerősíti a hierarchikus irányítást a mikrostruktúra szintjén, amelynek a végső hatása a régi gépmodell megerősítése. Ez a modell a divizionális szervezet közszolgálati adaptációja.

- A *virtuális modell* a teljesítménykontroll modell szélsőséges esetének nevezi. A mikrostruktúra szintjén lévő szervezetek, intézmények már nem a közszolgálati szektor része, minden ilyen jellegű tevékenység a magánszektorban történik. A szuperstruktúrák feladata pedig már csak az, hogy biztosítsák a közszolgáltatások üzleti szervezetek által történő ellátását.

- A *normakontroll modell* nem a rendszerekről és számokról szól, hanem mindinkább az attitűdök számítanak. Az irányítás normatív, vagyis értékekben és meggyőződésekben gyökerezik. A szuperstruktúra feladata az alkalmazottai kiválasztása és az elvi irányítás. Az alkalmazottakat értékeik és attitűdjeik alapján és nem a végzettségük alapján választják ki. A szervezeten belül minden tag megosztja a felelősséget egymással és úgy véik, hogy a vezetők megbíznak bennük és támogatják őket. Az alkalmazottak teljesítményeit a tapasztaltabb kollégák és a szolgáltatások hasznélvezői ítélik meg. A mikrostruktúrák egyes egységei

horizontálisan elkülönülnek, de a szuperstruktúra vertikális irányítása kevésbé hierarchikus (Antal et al., 2011; Mintzberg, 1996).

Mintzberg (1996) úgy véli, hogy nem létezik egy legjobb modell. A közszolgálati szektorban mindegyik modelltípus előfordul, de a legtipikusabb a gépmodell előfordulása. Ámbár megjegyzi, hogy nagy szükségünk lenne egy jelentős hangsúlyeltolódásra a normatív modell felé, mivel az emberi odaadást semmi sem helyettesítheti. Úgy véli, hogy emberi elkötelezettség nélküli szervezet, olyan mint egy lélek nélküli ember, amelyből hiányzik az életerő. Ez a következtetés különösen érvényes az ügyfélközpontú szakmai szolgáltatásokra, mint például az egészségügy és az oktatás, amelyek soha nem lehetnek jobbak, mint az azokat nyújtó emberek. A szakembereket meg kell szabadítani a kormányzati bürokrácia közvetlen irányítása alól (Mintzberg, 1996).

Összegezve Mintzberg közszolgálati szektorszintű modelljének jellemzőit, megállapítjuk, hogy ez a modell a szuperstruktúra és mikrostruktúra fogalmak megalkotásával lehetővé teszi a vizsgálatunk tárgyát képező szakképzési rendszer intézményirányításának elemzését strukturális szempontból, hiszen a szakképző intézmények, mint közszolgálati szervezetek működésének értelmezését szektor szinten biztosítja.

Tanügyirányítás a szakképzésben Magyarországon

A hazai szakirodalom a közigazgatásban a menedzsment tevékenységet intézményirányításként, szervezésként értelmezi. Ez a szemlélet magát a vezetést alárendeli a szervezésnek, az intézményirányításnak és a szervezeti struktúráknak (Metz, 2020; Antal & Dobák, 2016; Bakacsi, 2006). A fenti fogalmak értelmezése egyértelműen alátámasztja azt a tényt, hogy a menedzsment/irányítás és vezetés tevékenysége különböző, de mindkettő egyenrangúan fontos, nélkülözhetetlen a mai modern kori oktatási szervezetek működésében (Bolman & Deal, 2017).

Az oktatási rendszer irányításával kapcsolatosan a hazai szakirodalomban széles körű fogalomhasználat figyelhető meg: oktatásirányítás, közoktatásügyi igazgatás, tanügyigazgatás, tanügyirányítás. Halász (2001) úgy véli, hogy az oktatásirányítás intézményrendszerét az oktatás feletti ellenőrzés biztosítása céljából hozták létre, amely különböző irányítási jogosítványokkal rendelkező közhatalmi szervezetekből áll és a közigazgatási-politikai rendszer és az oktatási rendszer összekapcsolását biztosítja. Az oktatásirányítással szinonim fogalomként használja a közoktatásügyi igazgatást, amelynek a közoktatási rendszerek szabályozása a feladata. Az oktatási rendszer irányítása a közoktatásügyi igazgatás szervezetén keresztül történik. Váradi (2009) a tanügyigazgatás alatt a közoktatás

szervezését és irányítását érti. Rónay (2019) a tanügyigazgatás három típusát különbözteti meg: szűk értelemben az ágazatirányító tevékenységet jelenti, tágabb értelemben a fenntartói tevékenységet is magában foglalja, és legtágabb értelemben a közneveléssel kapcsolatos az intézményen belül és kívül egyaránt megjelentő tevékenységekre terjed ki. Mártonfi (2019) már tanügyirányításként használja ugyanezt a fogalmat, amely magában foglalja a szakterületi irányítási struktúra, a képzési struktúra és tartalom, az intézményfenntartás, a finanszírozási rendszer vagy beiskolázás kereteit. Györgyi (2019) úgy véli, hogy bár a tanügyigazgatás és tanügyirányítás fogalmának elhatárolása nem teljesen egyértelmű, mégis különbséget tesz közöttük. Györgyi (2019) a tanügyigazgatás alatt a közigazgatáshoz kapcsolódó szakigazgatás kifejezés oktatási területen használt megfelelőjét érti, amely vonatkozik az oktatás irányításában részt vevő intézményekre és a rájuk vonatkozó szabályokra, eljárásokra. Tanügyirányítás (vagy szinonimja az oktatásirányítás) magában foglalja a szakpolitikának alárendelt teljes döntéshozatali rendszert és az érdekérvényesítő csoportok tevékenységének rendszerét. A fenti fogalommeghatározásokat értelmezve megállapítjuk, hogy a tanügyigazgatás, tanügyirányítás a legtágabb értelemben magában foglalja az oktatási intézménnyel kapcsolatos, az intézményen belüli és kívüli tevékenységeket is. Míg az oktatásirányítás egy szűkebb fogalommeghatározásként különböző irányítási jogosítványokkal rendelkező szervezeteket foglal magában és azok tevékenységére utal. Az imént bemutatott fogalomakat összefüggésbe állítva a jelenlegi magyar szakképzési rendszerrel, megállapítjuk, hogy az oktatásirányítást a jelenlegi szakképzési rendszerben szakképzés irányításként említik a vonatkozó törvényekben.

EREDMÉNYEK

Elemzésünk első lépéseként a témánkhoz kapcsolódó törvények és rendeletek áttekintésével, dokumentumelemzést végeztük el. Ez segítséget adott nekünk abban, hogy a ma érvényben lévő szakképzés-irányítás szervezeti felépítését meghatározzuk, amelyből tisztán és egyértelműen láthatjuk a fenntartónak, az NSZFH- nak, a szakképzési centrumoknak és a szakképző intézményeknek a helyét és kapcsolatrendszerét az intézményirányítási rendszerben. A dokumentumelemzés során összegzett információkat az alábbiakban közöljük.

Törvények és rendeletek

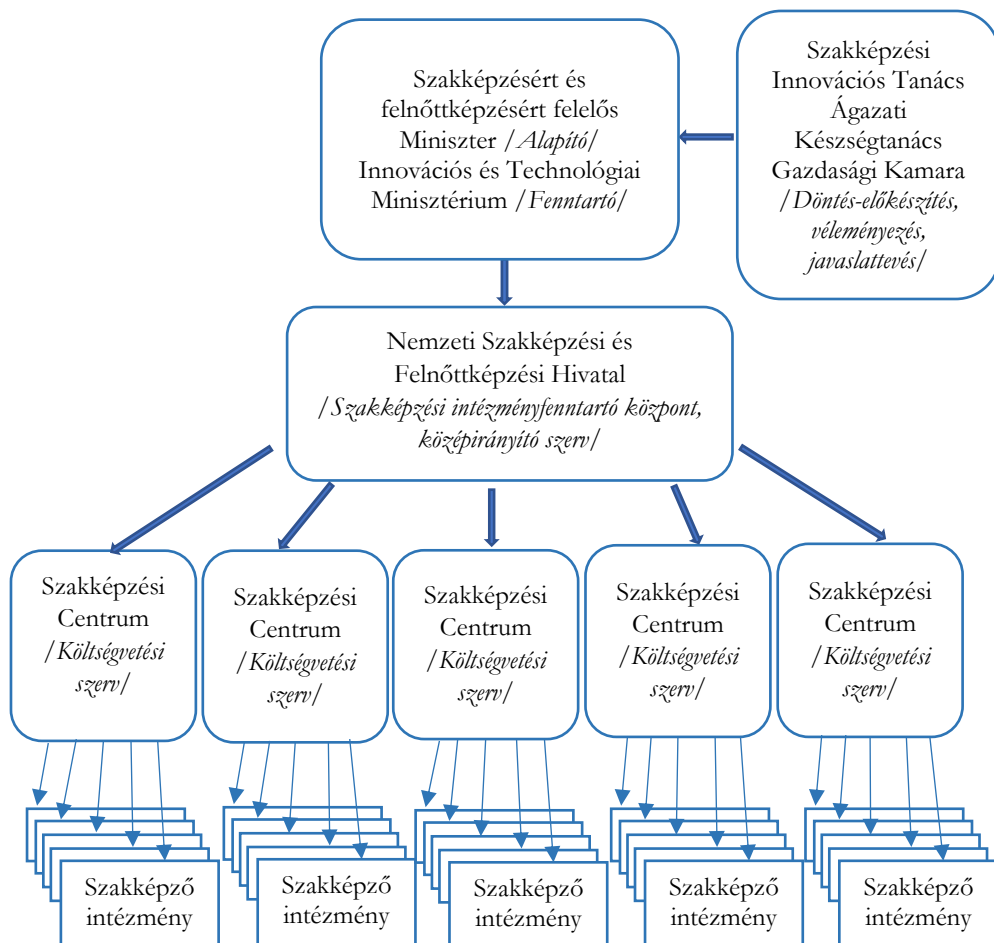
Az állami iskolai rendszerű szakképzést folytató oktatási intézmények helyi, megyei önkormányzatok, Térségi Integrált Szakképző Központok, majd a Megyei Intézményfenntartó Központ fenntartásában működtek a 2011. évi CXCV. köznevelési törvény megalkotásáig (Mártonfi, 2016; Mártonfi, 2019). A köznevelési törvény átalakította az intézményrendszert és rendelkezett arról, hogy az iskolarendszerű szakképzést folytató iskolák nagy része a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásába került. Ez a rendszer rövid ideig működött.

2015. július 12-én hatályba lépett a 2015. évi LXVI. szakképzési törvény, amely a szakképzés intézményrendszerét teljes mértékben átalakította és a szakképző intézmények új intézményirányítási gyakorlatát vezette be. A 120/2015. (V.21.) és 146/2015. (VI.12) kormányrendeletek rendelkeztek arról, hogy a korábban a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő állami fenntartású iskolai rendszerű szakoktatási és szakképzési feladatokat ellátó köznevelési intézmények kiválnak és 2015. július 1-jével szakképzési centrumok szervezeti formájában folytatják tovább tevékenységüket a Nemzetgazdasági Miniszter fenntartása alatt.

A szakképzés irányítás új intézményrendszerének kialakítása során a 319/2014. (XII.13.) Kormányrendelet értelmében szakképzési intézményfenntartó központként létrehozták a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalt, amely 2015. július 1-jétől a szakképzési centrumok részeként működő szakképző intézmények felett, mint középírányító szerv gyakorolja az irányító szervi hatásköröket. A 2015. évben született rendelkezések értelmében a Nemzetgazdasági Miniszter (ma már szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter) negyvennégy szakképzési centrumot hozott létre, amelynek tagintézményei az állami iskolarendszerű szakképzés feladatait látják el.

A 2019. évi LXXX. törvény értelmében a szakképző intézmény jogi személy, amely a szakképzési alapfeladat ellátására jött létre. A szakképző intézmény a szakképzési centrum tagintézményeként működő, a szakképzési centrum jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egysége.

A fenntartóváltás és az azt követő intézményintegráció egy teljesen új szakképzési intézményrendszert teremtett meg, amelynek szervezeti felépítését a következő ábrán szemléltetjük:



2. ábra. A szakképzés intézményirányításának szervezeti struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés

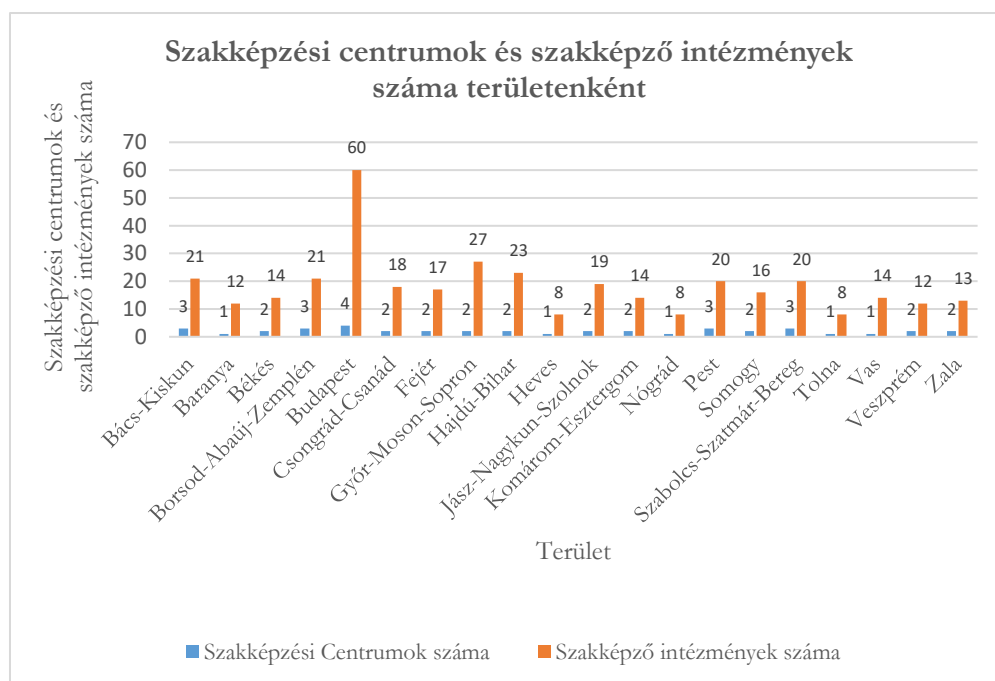
Az 2. ábrán szereplő szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, azonban jól szemlélteti az egyes hierarchia szinteket. Az 2. ábrát elemezve megállapítható, hogy a szakképzés intézményirányítási rendszere négy hierarchia szintből áll: fenntartó, a szakképzési intézményfenntartó - középirányító szerv, szakképzési centrum és a szakképző intézmény. A szakképzés intézményirányítási rendszerét a centralizált irányítás jellemzi. A szakképzés-irányítás gyakorlatában ez úgy nyilvánul meg, hogy a hierarchia csúcán a szakképzésért felelős miniszter – a fenntartó – áll, aki irányítja az általa alapított szakképzési centrumot és az állam nevében gyakorolja az általa alapított szakképzési centrum részeként működő szakképző intézmények feletti

fenntartói irányítási hatásköröket (12/2020 (II.7) kormányrendelet). Ezen fenntartói hatáskörök nagy részét – néhány rendeletben rögzített fenntartói hatáskör kivételével – az NSZFH gyakorolja és teljesíti a fenntartó jogszabályban meghatározott kötelezettségeit. A szervezeti struktúrában a második hierarchia szinten az NSZFH áll, amely közvetlenül a szakképzésért felelős miniszter irányítása alatt álló szakképzési intézményfenntartó központ, amely Magyarország területére kiterjedő illetékességgel rendelkezik (18/2016. (X. 12.) NGM utasítás). A harmadik hierarchia szinten a fenntartó által megalapított negyvenegy szakképzési centrum áll, amely köztes egységként közvetíti az NSZFH és a szakképző intézmények között a központ elvárásait, ellenőrzi az egységek működését és a központ felé beszámol. A szakképzési centrumok közvetlen irányító szerve a fenntartó, illetve az NSZFH a rá átruházott hatáskörökben. A negyedik hierarchia szinten a szakképző intézmények állnak, amelyek a szakképzési centrumok tagintézményei és a centrumok szakképzési feladatellátását végző szervezeti egységei. A szakképző intézményt az igazgató a szakképzési centrum főigazgatójának irányítása mellett vezeti. A Szakképzési Innovációs Tanács, Ágazati Készségtanács és Gazdasági Kamarák döntéselőőkészítéssel, véleményezéssel és javaslattevéssel segítik a szakképzésért felelős minisztert a szakképzéssel kapcsolatos feladatainak ellátásában.

Szakképzési centrumok és szakképző intézmények országos viszonylatban

Tekintettel arra, hogy a szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, ezért ebben a fejezetben bemutatjuk a szervezeti struktúrának megfelelő irányítási adatokat Magyarországon a szakképzési centrumokra és szakképző intézményekre fókuszálva. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium fenntartásában működő szakképzési centrumok kialakítása során a területi irányítás elve valósult meg, de nem megyei, hanem annál kisebb területi egységekre vonatkoztatva (Mártonfi, 2016). Megyéenként legfeljebb három, a fővárosban pedig legfeljebb öt szakképzési centrumot hoztak létre 2015-ben. A szakképző intézmények alaptevékenységét (oktatás) földrajzi elv szerint tagolták, melyeket a területi elv szerint megyéenként létrehozott egy, kettő vagy három szakképzési centrumok irányítása alá soroltak. A szakképzési centrumokat és tagintézményeiket a Köznevelés Információs Rendszerében (KIR) tartották nyilván. A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény érvénybe lépésekor ezeket az intézményeket megszünt státuszúvá nyilvánították a KIR-ben 2020. június 30.-ai dátummal. A szakképzési centrumok

működésével kapcsolatosan csekély átszervezést valósítottak meg, így például 2015-ben a fővárosban alapított öt szakképzési centrumból a Budapesti Vendéglátóipari és Humán Szakképzési Centrum megszüntetésre került, így jelenleg négy működik a fővárosban. A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény alapján a Szakképzési Információs Rendszerben (SZIR) tartják nyilván a szakképzési centrumokat és a hozzájuk tartozó szakképző intézményeket jelenleg. Az alábbi 3. ábra Az Innovációs és Technológiai Minisztérium fenntartásában működő szakképzési centrumok és a hozzájuk tartozó szakképző intézmények számát területenként mutatja országos viszonylatban 2021-ben.



3. ábra. A szakképzési centrumok és szakképző intézmények száma területenként Magyarországon 2021-ben

Forrás: Saját szerkesztés a SZIR adatai alapján, 2021.

A 3. ábra a szakképzési centrumok és a szakképző tagintézmények számának alakulását mutatja területi megoszlásban Magyarországon. A diagram adatait elemezve, megállapítjuk, hogy a 19 megyében egy, kettő vagy három szakképzési centrumot hoztak létre a törvényi rendelkezésnek megfelelően Kivételt képez ez alól a főváros, Budapest, amelyben négy szakképzési centrum működik, tekintettel a nagy működési környezetre. Budapest esetében az intézmények tematikus elv

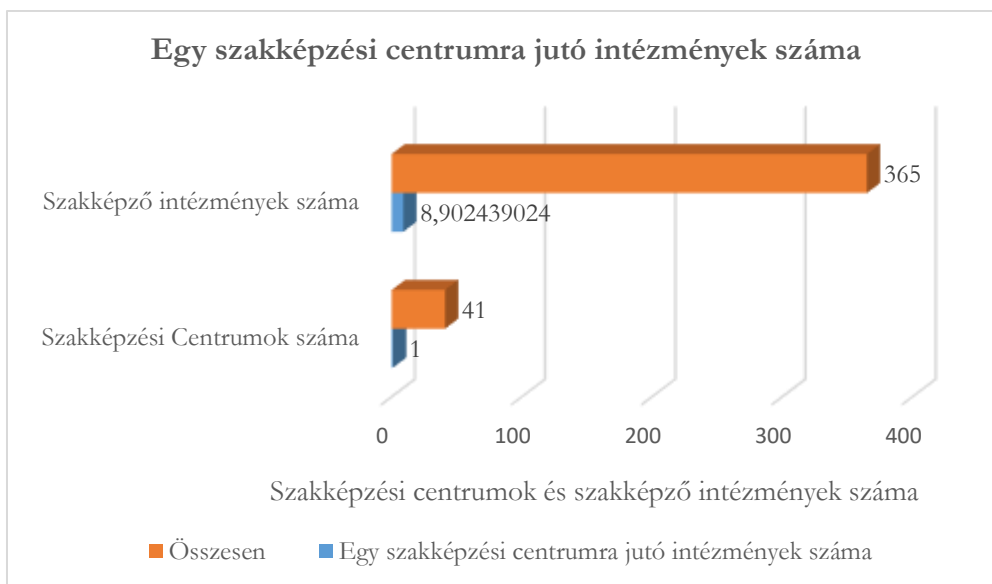
szerint kerültek hozzárendelésre, például műszaki, gazdasági szakképzési centrum, amelybe kifejezetten az ilyen irányultságú iskolák tartoznak. A legkevesebb, egy szakképzési centrum Baranya, Heves, Nógrád, Tolna és Vas megyékben működik, amelyből Heves, Nógrád és Tolna megyében a legkevesebb nyolc-nyolc tagintézmény működik országos összehasonlításban. A legtöbb, négy szakképzési centrum Budapest működési területen lett létrehozva, amely a legtöbb, összesen hatvan tagintézményt foglal magában.



4. ábra. A szakképzési centrumok számának eloszlása Magyarországon

Forrás: Saját szerkesztés a SZIR adatai alapján, 2021.

A 4. ábra a szakképzési centrumok számának eloszlását mutatja csökkenő gyakorisági sorrendben, a kumulatív vonallal a másodlagos tengelyen mutatja az egészhez viszonyított százalékarányokat. A 4. ábrát elemezve megállapítjuk, hogy szakképzési centrumok leggyakoribb eloszlása Budapest területén van, négy darab, amely 9,75 %-ot tesz ki az összes szakképzési centrumhoz viszonyított százalékban. A szakképzési centrumok legalacsonyabb gyakorisági előfordulása Baranya, Heves, Nógrád, Tolna és Vas megyében jellemző, megyénként egy-egy, amely 2,44 %-a az összes szakképzési centrumhoz viszonyított százalékban.



5. ábra. Egy szakképzési centrumra jutó intézmények száma Magyarországon
 Forrás: Saját szerkesztés a SZIR adatai alapján, 2021.

Az 5. ábrát elemezve megállapítjuk, hogy az országban az Innovációs és Technológiai Minisztérium fenntartásában összesen 41 szakképzési centrum található, amely összesen 365 szakképző intézményt foglal magában. A diagram szemlélteti, hogy egy szakképzési centrumra átlagosan 8,90 szakképző intézmény jut. Ezt jóval meghaladja Vas megye, ahol egy szakképzési centrumra 14 szakképző intézmény jut. Azonban ez az arány Budapest működési területen a legmagasabb, ahol átlagosan egy szakképzési centrumra 15 szakképző intézmény jut.

KÖVETKEZTETÉSEK

A szakirodalomban Mintzberg (1996) által meghatározott közszolgálati szervezeti modell szektor szinten értelmezhető a szakképzés intézményirányítás gyakorlatában. A dokumentumelemzés során megalkotott intézményirányítás struktúra a szakképzésben jól szimbolizálja az egyes szervezeti egységek összefüggéseit, egymáshoz való kapcsolatukat és megfeleltethető a Mintzbergi szuper – és mikrostruktúrának. A szakképzés intézményirányítási struktúrájának esetében a fenntartó a hierarchia csúcsán álló szuperstruktúráként értelmezhető, amelyen belül további két köztes, hierarchiába rendezett szuperstruktúrának

tekintjük az NSZFH-t és a szakképzési centrumokat. A modell értelmében a szakképző intézményeket mikrostruktúrának tekintjük. Tekintettel arra, hogy 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 szakképző intézmények esetében a leíró statisztikai módszer segítségével mutattuk be. A szakképzési centrumok és szakképző intézmények számának területi megoszlását számba véve kijelentjük, hogy a köztes szuperstruktúra szintjén negyvenegy szakképzési centrum, míg a mikrostruktúrák szintjén 364 szakképző intézmény működik jelen gyakorlatban. A struktúrát a feladatvégzés szempontjából elemezve megállapítjuk, hogy a szuperstruktúrának tekinthető fenntartó, az NSZFH és a szakképzési centrum a szolgáltatások – jelen esetben oktatás – tervezését, irányítását és ellenőrzését, míg a mikrostruktúrának tekinthető szakképző intézmények pedig a szakoktatás operatív megvalósítását végzik el. A köztes szuperstruktúrának tekinthető NSZFH és szakképzési centrumok a mikrostruktúrák szintjén elhelyezkedő szakképző intézmények egységes irányítását is végzik a hierarchia csúcsán álló szuperstruktúra irányítása és kontrollja mellett.

A közszolgálati szervezetek öt szektorszintű modelljeit számba véve azt a következtetést vonjuk le, hogy szakképzés intézményrendszerének szektor szintű irányítása a gépmodell mintájára működik. Ez leginkább abban nyilvánul meg, hogy a törvények, rendeletek, szabályzatok mind a szuper (Fenntartó, NSZFH, Szakképzési centrum)– és mikrostruktúra (Szakképző intézmény) szintjén érvényesek. A törvények, rendeletek pontosan meghatározzák az egyes szervezeti egységek működését, szerepüket, feladataikat, véleményezési, döntés-előkészítési és döntési hatáskörüket. A gépmodellben a folyamatos ellenőrzés a működés meghatározó jellemzője, ugyanakkor meghatározója az egyéni kezdeményezések letörése. A 21. század változó világában fel kell tennünk azt a kérdést, hogy a rendkívüli rugalmasságot és átalakulást átélő ipar és szolgáltatási szektor számára munkerő utánpótlást biztosító képzések világában valóban a leghatékonyabb működési módként tekinthetünk a rugalmatlanságáról elhíresült gépmodell szerinti működési módra?

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100190.tv> (Hozzáférés dátuma: 2021.09.15.)
2. 319/2014. (XII.13.) kormányrendelet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1400319.KOR×hift=20170101&txtreferer=A1100187.TV> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.09.)
3. 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. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500066.TV×hift=20160901&txtreferer=A1400099.TV> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.03.)
4. 120/2015. (V.21.) kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképzési feladatot ellátó köznevelési intézmények fenntartóváltásával összefüggő intézkedésekről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500066.TV×hift=20160901&txtreferer=A1400099.TV> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.04.)
5. 146/2015. (VI. 12.) kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképző intézmények átadásáról, valamint egyes kormányrendeleteknek a szakképzés intézményrendszerének átalakításával összefüggő módosításáról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500146.KOR&txtreferer=00000001.TXT> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.08.)
6. 18/2016. (X. 12.) NGM utasítás a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról. Elérhető: 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%3D0000001.TXT (Hozzáférés dátuma: 2021.10.08.)
7. 2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.09.)
8. 12/2020. (II.7.) kormányrendelet a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000012.kor>

(Hozzáférés dátuma: 2021.10.09)

9. Antal, Zs., Drótos, Gy., Kiss, N., Kováts, G., Révész, É. & Varga-Polyák Cs. (2011): Közzszolgálati szervezetek vezetése. Budapesti Corvinus Egyetem. Aula Kiadó. Budapest.
10. Antal Zs., & Dobák, M. (2016): Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó. Budapest.
11. Bakacsi, Gy. (2006): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula.
12. Benedek, I. (1998): Feladatok, kompetenciák változása az intézményvezetői gyakorlatban. *Új Pedagógiai Szemle*, 48(10), pp. 20-29.
13. Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
14. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017): Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. 6th edition. John Wiley & Sons.

Elérhető:

[https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=1PLCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bolman,+L.+%26+Deal,+T.+\(1997\)+Reframing+organizations&ots=pbALgNhZPX&sig=uJG_CmeLQjAOnBsSnPNKW-jWaVs&redir_esc=y#v=onepage&q=Bolman%2C%20L.%20%26%20Deal%2C%20T.%20\(1997\)%20Reframing%20organizations&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=1PLCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bolman,+L.+%26+Deal,+T.+(1997)+Reframing+organizations&ots=pbALgNhZPX&sig=uJG_CmeLQjAOnBsSnPNKW-jWaVs&redir_esc=y#v=onepage&q=Bolman%2C%20L.%20%26%20Deal%2C%20T.%20(1997)%20Reframing%20organizations&f=false)

(Hozzáférés dátuma: 2021.09.04)

15. Bowen, G. A. (2009): Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* (1443-9883), 9(2), pp. 27-40. DOI:10.3316/QRJ0902027
16. Corbin, J. & Strauss, A. (2008): Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
17. CSEPELI, Gy. (2015): A szervezkedő ember: A szervezeti élet szociálpszichológiája. Kossuth Kiadó.

Elérhető:

https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=RQ6GCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Csepeli+Gy:+A+szervezked%C5%91+ember&ots=kUp5HjQ17&sig=HvQEciCQ2wuf9lejTtZcmanLGM&redir_esc=y#v=onepage&q=Csepeli%20Gy%3A%20A%20szervezked%C5%91%20ember&f=false (Hozzáférés dátuma: 2012.04.02)

18. Dennison, W. F. (2018): Educational finance and resources. Routledge.
19. Dobák, M. & Antal, Zs. (2018): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_2 (Letöltés ideje: 2021.04.02)
20. Farkas, Z. (2007): Az intézmény fogalma, fedezete és formalitása. *Miskolci Jogi Szemle* 2. évf. 2. sz. pp. 33-55.
Elérhető: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/12637/4713.pdf>
(Hozzáférés dátuma: 2021.04.05)
 21. Farkas, Z. (2010): Az intézmények fő típusai: a közösségi, a társadalmi és a testiségi intézmények. *Kultúra és közösség. Felnőttoktatás, felnőttképzés.* 1/14(1) pp. 87-101.
Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/316275074_Az_intezmenyek_fo_tpusai_a_kozossegi_a_tarsadalmi_es_a_testisegi_intezmenyek/link/58f88ffaa6fdcc3098d8e472/download (Hozzáférés dátuma: 2021.04.05.)
 22. Györgyi, Z. (2019): Célok és következmények: tanügyirányításunk átalakítása. *Educatio*, 28 (2), pp. 211–227.
Elérhető: <https://doi.org/10.1556/2063.28.2019.2.1> (Hozzáférés dátuma: 2021.08.16.)
 23. Halász, G. (2001): Az oktatási rendszer. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
 24. Keczer, G. (2014): Management and organizational characteristics of educational institutions. *Education Practice and Innovation*, 1(2). pp. 106-112 <https://doi.org/10.15764/epi.2014.02011>
 25. Mártonfi, Gy. (2016): A szakképzés intézményrendszerének átalakulásai. *Educatio*, 2016(1), pp. 46-58.
 26. Mártonfi, Gy. (2019): Tanügyirányítás és struktúraváltás a hazai szakképzésben 2010 után. *Educatio*, 28(2), pp. 240-254. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/2063.28.2019.2.3> (Hozzáférés dátuma: 2020.09.15)
 27. Metz, R. (2020): Az elefánt a szobában: A vezetés jelentősége a közszektorban. *Politikatudomány* (online), 8(2), pp. 1-19.
 28. Mintzberg, H. (1996): Managing government, governing management. *Harvard business review*, 74 (3), 75.
Elérhető: <https://hbr.org/1996/05/managing-government-governing-management> (Hozzáférés dátuma: 2021.09.04.)
 29. Mór, M. & Kozák, A. (2015): "Menedzsment feladatok a közoktatási intézményekben." In: Szilágyi, B., Mező, K., & Mező, F. (szerk.) *Az együttnevelés útjai*. pp. 189-204.
 30. Palumbo, R. & Manna, R. (2019): Making educational organizations able to change: a literature review. *International Journal of Educational Management*. 33(4),

- pp. 734-752. Elérhető: <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0051> (Hozzáférés dátuma: 2021.09.24.)
31. Pierog, A. & Szabados, K. (2015): Szervezet - változtatás és fejlesztés - a helyzetfelmérés során Alkalmazott módszerek = Organizational Change and Development - Methods for the Taking. *Taylor*, 7(1-2), pp. 51-57.
Elérhető: http://vikek.eu/wp-content/uploads/2015/10/TAYLOR_2015-nyomdai.pdf (Hozzáférés dátuma: 2021.04.04)
 32. Rainey, H. G. (2009): Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.
 33. Rapley, T. (2007): Doing conversation, discourse and document analysis. London: Sage
 34. Rónay, Z. (2019): A hazai tanügyigazgatás jogszabályi keretei. *Educatio*, 28(2), pp. 228-239. DOI: [10.1556/2063.28.2019.2.2](https://doi.org/10.1556/2063.28.2019.2.2)
 35. 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.
 36. Váradi, L. (2009): A művelődésigazgatás kézikönyve. HVG-ORAC. Budapest.
 37. Weber, M. (1987). Gazdaság és társadalom: A megértő szociológia alapvonalai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
 38. Szakképzés Információs Rendszere (2021). Elérhető: <https://szir.nive.hu/publikus/intezmeny-listazo>. (Hozzáférés dátuma: 2021.11.26.)

ISSN 2630-886X