

MISKOLCI EGYETEM

Gazdaságtudományi Kar
Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola



**A MAGYARORSZÁGI REFORMÁTUS EGYHÁZ KÖZNEVELÉSI
INTÉZMÉNYRENDSZER-FEJLESZTÉSI STRATÉGIAI MODELLJE**

Ph.D. ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

ÁBRÁM TIBOR

Doktori Iskola vezetője:

Prof. DR. BALATON KÁROLY
egyetemi tanár

Tudományos témavezető:

VERESNÉ Prof. DR. SOMOSI MARIANN ÉVA
egyetemi tanár, a közgazdaságtudományok
kandidátusa

MISKOLC, 2020

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	4
1.1. A kutatási probléma, a témaválasztás indokolása	4
1.2. A kutatás célja, kutatási kérdések, a kutatás hipotézisei, a stratégia-módszertani elemzés célterületei	5
1.3. A kutatás fogalomrendszerének fő elemei, a kutatás módszerei és eszközei	9
2. A kutatás új és újszerű megállapításai – A kutatás tézisei, kutatási megállapításai, módszertani megállapításai	16
3. Az kutatás eredményeinek felhasználási területei	36
4. További kutatási területek meghatározása	37
5. Irodalomjegyzék	39
Publikációs jegyzék	47

1. Bevezetés

1.1. Kutatási probléma, a témaválasztás indokolása

Az 1989-90-es évektől kezdődően Magyarországon ismét megteremtődött az egyházi fenntartású köznevelési intézmények (újra)indításának és működtetésének jogi feltétele. Ennek következtében az elmúlt 30 év alatt Magyarországon jelentős református köznevelési intézményrendszer jött létre. Az intézmények fenntartói a Magyarországi Református Egyház, illetve annak belső egyházi jogi személyiségei: egyházkerületek, egyházmegyék, gyülekezetek. A kezdeti időszakban a református köznevelési intézmények újraindítása és fenntartói jogának átvétele nem tervszerű, országos, regionális és helyi viszonylatban is átgondolt stratégia szerint zajlott. Meghatározó tényező volt a református intézmények indításánál, az egykori egyházi ingatlanok tulajdonjogának rendezésekor a gyülekezeti szándék: a természetben visszaigényelt ingatlanokban sokhelyen iskola indult újra. Azok a gyülekezetek, amelyek járadék formájában kérték egykori ingatlanaikat, vélhetően az iskolaindítás lehetőségétől hosszabb távra is elestek. A későbbi időszakban a református intézményalapítást és fenntartói jog átvételt jelentősen befolyásolta az éppen aktuális politikai és oktatáspolitikai helyzet, amely hol támogatóbb, hol kevésbé támogató volt az egyházi intézmények újraindítása vagy a fenntartói jog átvétele tekintetében.

Ez eredményezte azt, hogy a magyarországi református köznevelési intézményrendszer sokfenntartós, rendszerszintű működésében korlátozottan koordinált, heterogén rendszernek tekinthető.

A 2018/19-es tanévben 172 településen, 406 feladatellátási helyen, 294 köznevelési feladatot lát el 176 intézmény keretei között a református köznevelés Magyarországon.

Az intézményrendszerben 80 óvoda, 107 általános iskola, 34 gimnázium, 15 szakközépiskola, 6 szakközépiskola, 23 alapfokú művészeti iskola, 3 fejlesztő nevelést-oktatást végző gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai intézmény, 23 internátus, valamint egy pedagógiai szakszolgálat, egy utazó gyógypedagógusi hálózatot működtető, és egy pedagógiai szakmai szolgáltató intézmény működik. A többcélú intézmények száma 46. A 176 intézményt fenntartó 118 egyházi jogi személy közül 108 egyházközség.

Jóllehet a Magyarországi Református Egyház Zsinata megteremtette a rendszerszintű működés jogi feltételeit, valamint a rendszerszintű pedagógiai szakmai szolgáltatás és pedagógiai szakszolgálat intézményhálózati hátterét, egyre inkább érezhetővé vált, hogy szükség van egységes református köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiára. A 2008-2010-es években történt kísérlet református oktatási stratégia kidolgozására, de ez félbeszakadt, egy tanulmánykötet kivételével eredménytelenül.

Mindeközben a református köznevelési intézményrendszer fejlődése olyan jelentős mértékű volt, és olyan szerteágazó feladatokat látnak el az intézmények, hogy az egységes szemléletű, jövőkép-vezérelt és koherens köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai elkészítése nem odázható tovább.

A stratégia elkészítésének kényszere nemcsak szakmai, és minőségfejlesztési megfontolásból elengedhetetlen, de a korábbi stratégiaalkotási próbálkozás folytatása mellett (Márkus,2009), van két olyan külső hajtóerő, amelyek külön-külön is, de együttes hatásukkal kifejezetten szorgalmazzák a református köznevelési intézmény-fejlesztési stratégia elkészítését (EJB, 2015). *Ezt a többoldalú kényszert hivatott a kutatás és az értekezés rendszerszinten katalizálni, felhasználva azt a szakmai tudást és ismeretet is, amelyet az elmúlt közel 30 évben a református köznevelési intézményrendszerben intézményvezetőként, egyházkerületi és országos egyházi feladatokkal megbízottként a szerző rendelkezik, és amelyet kíván az intézményrendszerünk számára felhasználásra felajánlani.*

Közel harminc évvel a református köznevelési intézmények újraindítása után, a Magyarországi Református Egyház (MRE) köznevelési intézményrendszere ma sem rendelkezik intézményrendszer-fejlesztési tervvel és stratégiával. Annak ellenére hiányzik a stratégia, hogy a református köznevelési intézményrendszer rendszerelemei biztosítottak. Vannak református ágazati jogszabályok, a MRE rendelkezik országos és regionális intézményirányítási szervezettel, igaz, nem mindegyik működik megfelelő hatékonysággal. Országos szinten pedagógiai szakszolgálat és pedagógiai szakmai szolgáltatás működik. Korábban történt a református köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia készítésére kísérlet, amely csupán egy helyzetértékelő és lehetséges célokat megfogalmazó fázisba jutott el, de összességében eredménytelen maradt, hiszen továbbgondolásra és megvalósításra sem került. (Márkus 2008, Református Oktatási Stratégia-tervezet 2008).

Ez olyan hiányosság, amely az intézményrendszer működésének eredményességét és hatékonyságát, valamint hatékony működtethetőségét veszélyezteti. Azaz a rendszerszintű tervezettség hiánya negatív módon hat mind az intézményekre, mind az intézmények jogszerű és (költség)hatékony működtetéséért felelős fenntartókra is. Ebben a köznevelési szakmai helyzetben indokolt és szükséges olyan előkészítő munka elvégzése, amely a *magyar református köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia kidolgozásának folyamatát hivatott előkészíteni és támogatni*.

1.2. A kutatás célja, kutatási kérdések, a kutatás hipotézisei, stratégia-módszertani elemzés célterületei

A kutatás és az értekezés célja a Magyarországi Református köznevelési intézményrendszere stratégia fejlesztéséhez modellkészítés, valamint ez alapján a stratégiaalkotási folyamat elindítása.

A kutatási kérdések. A kutatás során az alábbi nyolc kérdésekre kerestem a választ:

1. Megfelelő-e a református intézményrendszer stratégiabefogadó képessége (stratégiareceptivitása) országos református köznevelési stratégia befogadására? (K1)
2. Rendelkeznek-e a református köznevelési intézmények megfelelő módszertani felkészültséggel ahhoz, hogy a református oktatási stratégiára alapozott saját intézményfejlesztési stratégiát készítsenek? (K2)
3. Melyek a református köznevelési intézményrendszer fenntartható, magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosító kompetenciái és szervezeti képességei? (K3)
4. A református köznevelési intézményrendszer tekintetében a fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosító kompetencia és szervezeti képesség-rangsor milyen szerkezetű? (K4)
5. Milyen szektorspecifikus, megkülönböztethetőséget biztosító stratégiai elemek (kompetenciák és szervezeti képességek) azonosíthatók a református köznevelési intézményrendszer tekintetében, amelyek biztosíthatják a fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értékű református intézményrendszer-működést? (K5)
6. Melyek az alapvető jellemzői és a református oktatási stratégia számára használható jó gyakorlatai a (a) magyar nemzeti közneveléspolitikai erőteret meghatározó köznevelési

stratégiá(k)nak, (b) a globális szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) közneveléspolitikai erőterét meghatározó oktatási és képzési stratégiának, valamint (c) a jelentős protestáns iskolarendszert működtető külföldi egyházak (Hollandia, Németország, Ausztrália, valamint ACSI szervezet) oktatási stratégiájának, amelyek erőter-jellemzői és jó gyakorlatai figyelembe vehetők a református köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modellje tekintetében? (K6)

A magyar református köznevelési intézményrendszer működését hármass erőterben vizsgáljuk. (a) A magyar nemzeti köznevelés-politikai erőter, (b) a globális szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) oktatási és képzési stratégiai erőtere, (c) a jelentős protestáns intézményrendszerrel rendelkező külföldi egyházak és szervezetek oktatási és nevelési jó gyakorlatainak erőtere.

7. Melyek voltak a korábbi református oktatási stratégiaalkotási kísérlet eredménytelenségének belső (elsősorban a MRE belső szervezeti- és működési sajátosságaiból fakadó) és külső (elsősorban a magyar közneveléspolitika és társadalompolitika sajátosságaiból fakadó) okai, és ezek milyen következményekkel járnak a református oktatási stratégia előkészítésében? (K7)
8. Melyek a legfontosabb, szektorspecifikus stratégia-módszertani ajánlások, amelyek MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modellje elemeiként beépítésre javasolhatók az oktatási stratégiába? (K8)

A kutatás hipotézisei

A kutatási területek szakirodalmi alapján, valamint saját, a kutatási területről szerzett tapasztalatok és ismeretek alapján négy hipotézist fogalmaztam meg, ezek közül három induktív és egy deduktív hipotézis.

H1 hipotézis – a magyarországi református intézményrendszer stratégiareceptivitása és a stratégiaalkotást gátló tényezőkre vonatkozóan.

H1a Hipotéziselem A magyarországi református köznevelési intézményrendszer magas stratégiareceptivitása ($SR_{\text{átlag}} > 7,43$ a normált stratégiareceptivitási skálán) alkalmassá teszi az intézményrendszert eredményes értékvezérelt stratégiaalkotási folyamat befogadására és végrehajtására.

H1b Hipotéziselem A magyarországi református köznevelési intézményrendszer értékvezérelt stratégiaalkotást gátló tényezői jelenleg leginkább (a) a stratégiai szemlélet hiányossága, és (b) a stratégia-módszertani felkészültség hiányossága a református köznevelési intézményekben.

A H1a és H1b hipotézist a primer kutatásként végzett „Stratégiai szemlélet, stratégiareceptivitás, stratégia-módszertani felkészültség” fókuszcsoportos kérdőíves felméréssel teszteltem. H1a és H1b induktív hipotézis.

H2 hipotézis – a magyarországi református intézményrendszer fenntartható magas hozzáadott pedagógiai érték számára releváns kompetenciák és szervezeti képességek vonatkozásában.

H2 Hipotézis A magyarországi református intézményrendszerben a fenntartható magas hozzáadott pedagógiai érték tekintetében releváns rangsorban az emberi erőforráshoz köthető kompetenciák és szervezeti képességek megelőzik mind a küldetéshez köthető (eszmei) kompetenciákat és szervezeti képességeket, mind a szervezeti és közösségi hatékony működéshez köthető (strukturális) kompetenciákat és szervezeti képességeket.

A H2 hipotézist a primer kutatás második elemeként „A fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értéket támogató kompetenciák és szervezeti képességek” témában három csoporton végzett kérdőíves felméréssel tesztelem. H2 deduktív hipotézis.

H3 hipotézis – a magyarországi református intézményrendszer VRIO-K stratégiai kompetenciák és szervezeti képességek vonatkozásában.

H3a Hipotéziselem A VRIO-K elemzésben a kompetenciák és szervezeti képességek tekintetében szignifikáns rangsorkorreláció van az A, B és C fókuszcsoport közül legalább kettő által top 10-be és top 20-ba rangsorolt kompetenciák és szervezeti képességek között.

H3b Hipotéziselem A stratégiaalkotás számára kulcsfontosságú kompetenciák és szervezeti képességek a szignifikáns rangsorkorrelációt mutató top 10-es kompetenciák és szervezeti képességek között megjelennek.

A H3 hipotézist a primer kutatás második elemeként „A fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értéket támogató kompetenciák és szervezeti képességek” témában három csoporton végzett kérdőíves felméréssel, valamint Spearman féle rangsorkorrelációs vizsgálattal tesztelem. H3 deduktív hipotézis.

H4 hipotézis – az elsősorban forprofit környezetre készült stratégia-módszertani eszköz szektorspecifikus adaptálhatósága a magyarországi református intézményrendszerre vonatkozóan.

H4 Hipotézis Az elsősorban vállalati és forprofit környezetre kidolgozott stratégiaalkotás módszertani elemek (VRIO) szektorspecifikus célszerű módosításokkal alkalmassá tehetők a (református) köznevelési intézményrendszer stratégiaalkotási módszertana számára is.

A H4 deduktív, módszertani hipotézis, amely a H1, H2 és H3 hipotézisek vizsgálatára készített mérőeszköz validálását is hivatott vizsgálni. Az elsősorban vállalati és forprofit környezetre Barney és Hesterly (2006) által készített VRIO módszer megfelelő szektorspecifikus adaptációval alkalmas lehet nonprofit (köznevelési) stratégiaalkotási módszertana számára is. A módszertani hipotézis azt jelenti, hogy a hipotézis nem elsősorban a kutatás közvetlen tárgyára irányul, hanem olyan, a stratégiaalkotással kapcsolatos módszertani feltételezést fogalmaz meg, amelyet a későbbi stratégiaalkotásnál lényegesnek tartunk.

A stratégia - módszertani elemzés területei

A stratégiaalkotási folyamat egyes elemeivel kapcsolatos olyan javaslat, módszertani megfontolás, amely kiegészítheti a kutatási eredményeket, sarokpontul és mérlegelési alapul

szolgálhat a stratégiaalkotás folyamatgazdája valamint a stratégiai tervezést koordináló csoport számára az előzetes tervek, valamint a stratégiaalkotás folyamatába épített tulajdonosi döntések meghozatalánál. A stratégia-módszertani elemzések tárgyául a stratégiaalkotás szempontjából kulcsterületeket, illetve a szektorspecifikusságot jelentő területeket választottam. A stratégia-módszertani megfontolások az alábbi területekre vonatkoznak:

SM1 A stratégiaalkotást motiváló belső és külső hajtóerők

- (1) küldetés
- (2) jövőkép

SM2 A küldetés- és jövőkép-vezérelt stratégia célállapotának pozicionálása

- (3) küldetés– és jövőkép vezérelt stratégia célállapotának pozicionálása a kiinduló helyzethez képest az innovatív tartományban

SM3 A szervesülés és megkülönböztethetőség kérdése a MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájában

- (4) a megkülönböztethetőség kérdése
- (5) leképezés vagy modell-adás

SM4 Református intézményrendszer-modell

- (6) javasolt református intézményrendszer modell

SM5 A spirituális tőke és társadalmi tőke

- (7) a spirituális és társadalmi tőke sáfárságának kérdése a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájában

A stratégia jellegét befolyásoló tényezők vizsgálata

A stratégiaalkotás megrendelőjének és projektgazdájának a döntéselőkészítés szakaszában kíván támpontot nyújtani a stratégia jellegét befolyásoló tényezők vizsgálata.

A kiválasztott tényezők más-más kombinációja jellegében eltérő stratégiákat eredményezhet.

SM6. A stratégiaalkotás eredményeként létrejövő stratégia jellegét meghatározó tényezők vizsgálata. Milyen szempontok szerint és tényezők figyelembe vételével lehet a stratégia megrendelőjének döntenie a stratégia jellegére vonatkozóan?

A primer kutatás eredményein a hipotézisek tesztelése során tézisek (T) megfogalmazása történt. A szekunder kutatás eredményein megvizsgált kutatási kérdések (K6 és K7) összefüggésében kutatási megállapításokat (KM) tettem. A stratégia-módszertani elemzés során stratégia-módszertani megállapításokat tettem (MM).

A tézisek (T), a kutatási megállapítások (KM), a stratégia-módszertani megállapítások (MM) rendszere szolgál a stratégiai modellen belül keretrendszerként a stratégia megrendelője és projektgazdája számára.

1.3. A kutatás fogalomrendszerének fő elemei, a kutatás módszerei és eszközei, kutatómódszertani terv

A stratégiai modell fogalma

A stratégiai modell olyan összetett döntéselőkészítési, tervezés-előkészítési és stratégia-alkotás folyamatszabályozási eszköz, amely a leendő stratégia megrendelője és projekttulajdonosa előzetes szempontjait is figyelembe veszi, és különös tekintettel van a stratégiával érintett célcsoport szektorspecifikus sajátosságaira is.

A stratégiai modell rendeltetése az, hogy a stratégiai tervezést irányító munkacsoport tervezés-előkészítési és tervezési folyamatát támogassa, és megrendelői folyamatszabályozó eszközként szervesüljön a stratégiaalkotás folyamatába.

A stratégiai modell egyszerre kíván koncepcionális és funkcionális, döntéselőkészítési és operatív modell lenni. A döntéselőkészítési szakaszban a Zsinat elnökségének a stratégiaalkotással kapcsolatos főbb kérdésekben és döntési helyzetekben kíván támpontot nyújtani. A stratégiai tervezés során a stratégiai tervezést irányító munkacsoport belső döntéseinek támogatása a feladata. Az operatív tervezés során a stratégiai modell a stratégia egyes elemeinek meghatározásában, a kutatások következtetéseinek beépítésével, pozicionálási kérdésekben javaslattétellel, stratégia jelleg elemzéssel, és a kutatási eredmények ismeretében szükségesnek ítélt újabb kutatások elindításával kíván segítséget nyújtani.

A stratégiai modell elemei és szerkezete

A Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modelljének jelen értekezés és kutatás keretei között felépített elemeit az 1.sz. ábrán és 2.sz. táblázatban mutatjuk be.

Ezen túlmenően, már a megvalósulás folyamatában a stratégiai modell újabb elemekkel egészülhet ki.

Az egyes tevékenységek egymásra épülése, és törésmentes, sima illeszkedése a projektkoordináció keretei között biztosított.



1. sz. ábra A stratégiai modell értekezés keretei között megvalósuló elemeinek rendszere (Forrás: saját szerkesztés)

A MAGYARORSZÁGI REFORMÁTUS EGYHÁZ KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNYRENDSZER-FEJLESZTÉSI STRATÉGIAI MODELL ELEMEI		
	ELEM	RENDELTTETÉS
1	Primer kutatás	Online kérdőíves felmérés a stratégiareceptivitást és a stratégiai tervezés módszertani beágyazottságát tekintve a református köznevelési intézmények körében
		A református köznevelési intézményrendszer szektorspecifikus, fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosítható kompetenciáinak és szervezeti képességeinek azonosítása VRIO-K módszerrel.
2	Szekunder kutatás	A (a) magyar nemzeti köznevelési stratégiai erőter, a (b) globális szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) közneveléspolitikai stratégiai törekvései, és a (c) jelentős protestáns köznevelési intézményhálózattal rendelkező országok és nemzetközi szervezetek köznevelési jó gyakorlatainak kutatása és elemzése
		A Magyarországi Református Egyház korábbi köznevelési stratégiaalkotási törekvései sikertelenségének okainak vizsgálata
3	Stratégia-módszertani elemzések	Szakmai és módszertani útmutatás a stratégiaalkotás folyamata számára stratégia-módszertani ajánlások megfogalmazásával.
4	Stratégia jelleg-vizsgálat	Adott szempontrendszer szerinti lehetséges karakterű stratégiák felvázolása a döntéshozók számára

2. sz. táblázat A Magyarországi Református Egyház Köznevelési Intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modell elemei (Forrás - saját szerkesztés)

A stratégiai modell egyes elemeinek rövid bemutatása és értelmezése

A stratégiai modell primer kutatásból (P1 és P2), szekunder kutatásból (SZ1 és SZ2), valamint stratégia-módszertani elemzésekből (stratégia elemek és stratégia jelleg) nyert elemekből áll. A P1 és P2 elsősorban a kutatási hipotézisek igazolását szolgálják, mind a módszertani hipotézis (H4), mind a H1 hipotézis, valamint a stratégia kulcselemeire vonatkozó H2 és H3 hipotézisek tekintetében. A hipotézisek igazolása vagy elvetése során, a kutatás eredményeire alapozott kutatási téziseket fogalmazunk meg.

A szekunder kutatás (SZ1 és SZ2) olyan kutatási kérdésekre keresik a választ, amelyek a stratégiaalkotás erőterrendszerére vonatkoznak –magyar köznevelési erőter, globális köznevelési stratégiával rendelkező szervezetek köznevelési erőterei, valamint intézményrendszer/hálózatot működtető protestáns egyházak és egyházi szervezetek köznevelési erőtere, illetve a korábbi református köznevelési stratégiaalkotási törekvések eredménytelenségének okfeltárása. A szekunder kutatások eredményeit többnyire kutatási megállapítások formájában (KM) fogalmazzuk meg, de a kutatás néhány markánsabb megállapításait tézisként állítjuk a rendszerbe.

A primer és szekunder kutatásokat stratégia-módszertani elemzésekkel egészítettük ki. A stratégia-módszertani elemzések rendre a küldetés és jövőkép, a markáns megkülönböztetőség elve, a református intézményrendszer szervesülése és

megkülönböztethetősége, a generatív modellállítás, az intézményrendszer-modell, a spirituális tőke és társadalmi tőke témaköreire terjednek ki. A stratégia-módszertani elemzések eredményeit stratégia-módszertani megállapításokban (MM) rögzítjük. A stratégia-jelleg elemzés alternatívákat kínál a projektgazda és a megvalósítók számára.

A primer kutatások eredményei alapján háromféle megállapítást tettünk: a hipotézisek kutatási eredményeken történő tesztelése során téziseket fogalmaztunk meg. A szekunder kutatás eredményei alapján kutatási megállapításokat fogalmaztunk meg (KM). A stratégiámódszertani elemzések alapján módszertani megállapításokat tettünk (MM).

A stratégiareceptivitás

A kutatás konceptualizálása és operacionalizálása során bevezettük a stratégiareceptivitás fogalmát (SR), és az alábbi függvénnyel határoztuk meg:

$$SR = ((S_{10I} + 0,5 * S_{5I} + 0,3 * S_{3I} + S_{mI}) + (S_{10P} + 0,5 * S_{5P} + 0,3 * S_{3P} + S_{mP})) * (1 + S_L) \quad (1)$$

A fenti függvényt határoztuk meg a stratégiareceptivitás értelmezésére, ahol

S_{10I} a 10 éves intézményi stratégiai tervezés fontossága

S_{5I} az 5 éves intézményi stratégiai tervezés fontossága

S_{3I} a 3 éves intézményi tervezés fontossága

S_{mI} az intézményi marketingstratégia fontossága

S_{10P} a 10 éves intézményi stratégiai tervezés gyakorlata

S_{5P} az 5 éves intézményi stratégiai tervezés gyakorlata

S_{3P} a 3 éves intézményi tervezés gyakorlata

S_{mP} az intézményi marketinggyakorlat

S_L külső segítség elfogadási készség stratégiaalkotáshoz

A primer kutatás eredményeiből a SR-ben szereplő változókra skálázási megfontolásokból 1-re normált értékeket képeztünk. Így $SR_{min} = 0,7$, $SR_{max} = 11,2$ érték adódik.

A küszöbérték meghatározásánál, amely fölött a stratégiareceptivitást magasnak tekintjük alapvető szempont volt az, hogy a stratégia szempontjából fontos öt kritérium közül legalább három magas minősítésű legyen. Ezek a szempontok: (1) fontos az intézményfejlesztési stratégia, (2) van intézményfejlesztési stratégia, (3) fontos az intézményi marketing, (4) van intézményi marketing, (5) az intézmény elfogad külső segítséget a saját intézményi stratégia elkészítéséhez.

Az ilyen módon értelmezett SR tekintetében az $SR \leq 4,2$ alacsony stratégiareceptivitásnak, az $4,2 < SR \leq 7,7$ közepes stratégiareceptivitásnak, míg a $7,7 < SR \leq 11,2$ magas stratégiareceptivitásnak tekintjük.

A magas stratégiareceptivitás kiegészítő kritériumaként a $SR_{\text{átlag}} > 7,7$ mellett azt szabtuk, hogy az intézmények legalább felére igaznak kell lennie $SR \geq SR_{\text{átlag}}$. Ezzel biztosítható, hogy a magas stratégiareceptivitás csoportjellemzőként kerüljön megállapításra, és ne csak néhány a stratégia iránt kiemelkedően fogékony intézmény határozza meg a stratégiareceptivitásról alkotott képet.

Önmagában az S_L is beszédes képet ad az intézmény stratégiai tanulási hajlandóságáról, amelynek szegmentációja a három lehetséges válasz között kiegészíti a stratégiareceptivitás vizsgálatát.

A külső segítségelfogadási készség (S_L) jelentősége az országos stratégia elemeinek intézményi adaptálása és megvalósulása tekintetében elengedhetetlen külső hálózati- vagy szakmai tanácsadói támogatás esetén a taníthatóság és tanulásra való készséget és hajlandóságot jellemzi az intézményekben. Megkülönböztetetten fontos összetevője a stratégiareceptivitásnak, hiszen ez lehet a biztosítéka annak, hogy az intézmény képes részese lenni az országos stratégiai gondolkodásnak és fejlesztésnek.

A spirituális tőke, spirituális tőkegyarapítási képesség

Alapvető küldetésénél fogva a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményei a hűséges sáfárság küldetését hordozzák. Ez jelenti azt is, hogy a rájuk bízott különböző tőkeformákkal legjobb tudásuk szerint, hűségesen, a jó gazda szemléletével kell sáfárkodjanak. A köznevelési feladatellátásra központi költségvetésből kapott pénztőke, a feladatellátásra a fenntartótól használatba kapott ingatlan vagyon, szakmai-pedagógiai ingóságok ugyanúgy része a hűséges sáfárságnak, mint az emberi erőforrás, a spirituális tőke, a társadalmi tőke vagy a kulturális tőke.

A pénztőke-forgalmának mérése az éves költségvetésben követhető nyomon, az ingatlan és szakmai-pedagógiai ingóságokkal való gazdálkodás a vonatkozó leltárakban. A nem gazdasági jellegű, nem tárgyiasult tőkeformák mérése és értékelése nehézkes. A sáfárkodás alapvető kérdése viszont nem az, hogy mennyink van, hanem az, hogy amit kaptunk, az mennyivel, milyen ütemben gyarapszik. Ez a stratégiai szemlélet biblikus, hiszen a Talentumok példázatának (Máté 25, 14-28) eszmei üzenetével összhangban van.

A kulturális tőkegyarapodást (tudást, ismeretet, készséget) rendszeresen mérik az intézményeinkben.

Fordítsuk figyelmünket a spirituális tőke és a társadalmi tőke felé a stratégia összefüggésében. Annál inkább fontos ez, mivel a 21. századi modern pedagógiai szemlélet ismét nagy hangsúlyt fektet azon szociális kompetenciák fejlesztésére, amelyek alkalmassá teszik a fiatalokat az együttműködésre, kölcsönös segítségnyújtásra, a konfliktuskezelésre, és más olyan készségek fejlesztésére, amelyek a társadalomban az aktív és hasznos részvételt támogatják.

A köznevelési intézmények pedagógiai programjának és tevékenységrendszerének összeállítása tekintetében elsősorban nem a tanulók szociális tőke és spirituális tőke összetevőinek mérésére kell törekedni, hanem sokkal inkább az intézményeknek olyan tevékenységeket és pedagógiai folyamatokat célszerű tervezni, amely az adott intézmény körülményei között az optimális gyarapodást eredményez a társadalmi tőke és a spirituális tőke növekedésének folyamatában. Erre nyújt a spirituális tőke- és a társadalmi tőke-gradiens elemzéssel modellt a következő fejezet.

A társadalmi tőke meghatározására és mérésére alkalmazott, Fukuyama (Fukuyama, 1999, p. 12) által javasolt társadalmi tőke képletet fogadjuk el lineárisnak. Így a társadalmi tőke modellben szereplő négy komponensét: bizalom, kapcsolati tőke, intézményrendszeren belüli normák, az intézményrendszer társadalmi aktivitása, az alábbi kibővített, intézményrendszerre

is értelmezhető képlettel írhatjuk le: $\sum_i^k \frac{r_{t_i}}{r_{d_i}} \cdot c_i \cdot n_i + \sum_j^k a_j \cdot z_j + \sum_i^k b_i \cdot v m_i + \sum_i^k d_i \cdot ca_i$.

Az első tag a bizalommal kapcsolatos, a második tag a kapcsolati tőkével, a harmadik tag az intézményrendszeren belüli normákkal, a negyedik pedig az intézmények társadalmi aktivitásával. Egészítsük ki az egyén és a közösség (csoport) spirituális tőkekomponenseivel a Fukuyama által javasolt képletet. A spirituális tőke egyéni és közösségi értelmezésére egyszerű modellt alkalmaztunk. A spirituális tőkét lineáris kombinációjának tekintve a hitbeli érettségnek (*faith maturity – fm*), az egyéni (*ps_i*) és közösségi (*gs_i*) hitéleti beágyazódottságnak és az egyéni (*g_i*) és közösségi (*hi*) hitéleti aktivitásnak $\sum_i^k (f m_i + g_i \cdot ps_i + h_i \cdot gs_i)$. Ez utóbbi kettő összefüggő tulajdonság, így szorzatként szerepel a képletben. Így olyan társadalmi tőke és spirituális tőke értelmezést kapunk, amely a tőkegyarapodás tekintetében hasznos lehet a stratégia számára.

A Fukuyama által javasolt képlet a spirituális tőke kiegészítésével adja a társadalmi és spirituális tőkét (social and spiritual capital – SSC)

$$SSC = \sum_i^k \frac{r_{t_i}}{r_{d_i}} \cdot c_i \cdot n_i + \sum_j^k a_j \cdot z_j + \sum_i^k b_i \cdot v m_i + \sum_i^k d_i \cdot ca_i + \sum_i^k (f m_i + g_i \cdot ps_i + h_i \cdot gs_i) \quad (2)$$

A fenti társadalmi tőke és spirituális tőke függvény bevezetésével elsősorban nem a tőke mértékének vizsgálata a cél, hanem a függvény idő szerinti első differenciálhányadosának képzésével megállapítani az idő szerinti változásban szereplő tagokat. A stratégiai modell elemeként a köznevelési intézmények számára arra hívja fel a figyelmet, hogy olyan intézményi tevékenységeket és folyamatokat tervezzenek, amelyek a társadalmi és spirituális tőkegyarapodást elősegítik, azaz a társadalmi és spirituális tőke változásának (pozitív) mértéke legyen magas. A megfontolást célszerű a határhaszon elmélettel kombinálva alkalmazni az intézményeknek, ugyanis az intézményekbe érkező tanulók legtöbb esetben heterogén környezetből, heterogén spirituális előélettel (teljes haszonnal) érkeznek, így a spirituális tőkegyarapítást célzó tevékenységek tervezésénél ezt figyelembe kell venni.

A kutatómódszertani terv táblázatos összefoglalása

	Kutatási kérdés	Hipotézis (H)	Vizsgálati módszer	Tézis	Hipotézis igazolás/ elvetés	Kutatási megállapítás	Módszertani megállapítás
1.	Megfelelő-e a református intézményrendszer stratégiabefogadó képessége (stratégiareceptivitása) országos református köznevelési stratégia befogadására? (K1)	H1a	P1	T1 T2 T3	Nem igazolt		
2.	Rendelkeznek-e a református köznevelési intézmények megfelelő módszertani felkészültséggel ahhoz, hogy a református oktatási stratégiára alapozott saját intézményfejlesztési stratégiát készítsenek? (K2)	H1b	P1	T4 T5 T6	Igazolt		
		H4	P1, P2				MM1
3.	Melyek a református köznevelési intézményrendszer fenntartható,	H2(a)	P2	T7	Nem igazolt		

	magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosító kompetenciái és szervezeti képességei? (K3)	H2(b)			Részben igazolt		
4	A református köznevelési intézményrendszer tekintetében a fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosító kompetencia és szervezeti képesség-rangsor milyen szerkezetű? (K4)	H3a	P2	T8	Igazolt		
5.	Milyen szektorspecifikus, megkülönböztethetőséget biztosító stratégiai elemek (kompetenciák és szervezeti képességek) azonosíthatók a református köznevelési intézményrendszer tekintetében, amelyek biztosíthatják a fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értékű református intézményrendszer-működést? (K5)	H3b	P2	T9	Igazolt		
6.	Melyek az alapvető jellemzői és a református oktatási stratégia számára használható jó gyakorlatai a (a) magyar nemzeti közneveléspolitikai erőteret meghatározó köznevelési stratégiá(k)nak, (b) a globális szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) közneveléspolitikai erőterét meghatározó oktatási és képzési stratégiának, valamint (c) a jelentős protestáns iskolarendszert működtető külföldi egyházak (Hollandia, Németország, Ausztrália, valamint ACSI szervezet) oktatási stratégiájának, amelyek erőter-jellemzői és jó gyakorlatai figyelembe vehetők a református köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modellje tekintetében? (K6)		SZ1			KM1.1 KM1.2 KM1.3 KM1.4 KM1.5 KM1.6 KM2.1 KM2.2	
7.	Melyek voltak a korábbi református oktatási stratégiaalkotási kísérlet eredménytelenségének belső (elsősorban a MRE belső szervezeti- és működési sajátosságaiból fakadó) és külső (elsősorban a magyar közneveléspolitikai és társadalompolitika sajátosságaiból fakadó) okai, és ezek milyen következményekkel járnak a református oktatási stratégia előkészítésében? (K7)		SZ2			KM3.1 KM3.2 KM3.3 KM3.4 KM3.5	

8	Melyek a legfontosabb, szektorspecifikus stratégia-módszertani megfontolások, amelyek MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modellje elemeiként beépítésre javasolhatók az oktatási stratégiába? (K8?)		ME (módszertani elemzés)					MM2 MM3 MM4 MM5 MM6 MM7 MM8 MM9
---	---	--	-----------------------------	--	--	--	--	--

2. sz. táblázat A kutatómódszertani terv táblázatos összefoglalása (Forrás - saját szerkesztés)

A kutatás négy területen történt. A primer kutatás két területre terjedt ki. A primer kutatás első elemeként fókuszcsoporthoz felmérést végeztünk annak megvizsgálása céljából, hogy a magyarországi református köznevelési intézményeknek és intézményrendszernek milyen a stratégia szemlélete, stratégiareceptivitása, illetve milyen a módszertani felkészültsége egy országos köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia befogadására, és ennek alapján saját helyi stratégia megalkotására és megvalósítására. A stratégiareceptivitás összetevőinek a stratégiai tervezés fontosságát és a stratégiai tervezésben segítségelfogadás mértékének kettőséből képzett mutatót tekintjük. Strategiareceptivitás az a belső hajtóerő, amely szerint a stratégiai szemlélet, tudás és gyakorlat kialakítása fontos feltétele az intézményi eredményességnek, és ezek (szemlélet, tudás, gyakorlat) kialakítására és fejlesztésére az intézményrendszer nyitott, tudatosan keresve ennek lehetőségeit.

Másodszor primer kutatással vizsgáltuk a magyarországi református intézményrendszer hosszútávú magas hozzáadott pedagógiai értéket (versenyelőnyt) biztosító szektorspecifikus jellemzőit (kompetenciáit és szervezeti képességeit) a forprofit szektorban alkalmazott VRIO elemzés eszközének a szerző által a magyar (református) köznevelési intézményrendszerre adaptált VRIO-K kérdőívvel, online kérdőíves megkerdezéssel, meghatározott szempont alapján kiválasztott három fókuszcsoporthoz (A, B, C). Az A lekérdezésben egy nagylétszámú, összetett köznevelési intézményre vonatkozóan a szakmai vezetőség (N=12) volt a megkerdezettek köre, a B lekérdezésben egy részintézményrendszerre vonatkozóan a minta azonos volt a primer kutatás első részének mintájával (N=17), míg a C lekérdezésben a MRE teljes köznevelési intézményrendszerére vonatkozóan a stratégiaalkotást koordináló ötfős csoport valamennyi tagja volt a megkerdezettek köre (N=5). A három eredményből arra is kíváncsiak voltunk, hogy ezek mutatnak-e rangsorkorrelációt, illetve a stratégiaalkotásban kulcsfontosságú kompetenciák és szervezeti képességek megjelennek-e a fontosnak rangsoroltak között. Ezek lesznek a köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiának a kiemelt fókuszú területei, amelyekre a stratégiai modellben módszertani javaslatot is kínálunk. A kutatás második elemeként, szekunder kutatással megvizsgáltuk a magyarországi köznevelési stratégiákat és átfogó köznevelési fejlesztési terveket, a nemzetközi szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) oktatási stratégiáinak sajátosságait, és a nemzetközi egyházi intézményrendszerek fellelhető stratégiáit. A vizsgálat során feltárt sajátosságok alapján javaslatot teszünk a magyarországi református stratégiaalkotás számára a figyelembe vehető jó gyakorlatok, valamint azon elemek tekintetében, amelyeket úgy lehet felhasználni a református oktatási stratégiában, hogy az lendítse azt, anélkül, hogy túlzottan egyik vagy másik oktatási stratégia hatása alá kerülne.

A kutatás harmadik elemeként, szekunder kutatást végezve azt vizsgáltuk meg, hogy mi volt az oka a MRE korábbi köznevelési stratégia-alkotási törekvései eredménytelenségének. Jelen kutatás és értekezés eredményeit felhasználva sikeres stratégiaalkotási folyamat csak úgy indítható el, ha kiküszöböljük a korábbi sikertelenség belső és befolyásolható tényezőit. A fenti részeredmények alapján az azonosított VRIO-K elemek egy csoportjára módszertani javaslatokat fogalmazunk meg.

A kutatás a stratégiaalkészítés folyamatában a döntéshozók számára a stratégia-jelleg vizsgálattal kínál alternatívákat, amelyek a döntési folyamat támogatására szolgálnak.

2. A kutatás új és újszerű megállapításai

H1 hipotézis vizsgálatán született eredmények

H1a A magyarországi református köznevelési intézményrendszer magas stratégiareceptivitása ($SR_{\text{átlag}} > 7,45$ a normált stratégiareceptivitási skálán) alkalmassá teszi az intézményrendszert eredményes értékvezérelt stratégiaalkotási folyamat befogadására és végrehajtására.

H1b A magyarországi református köznevelési intézményrendszer értékvezérelt stratégiaalkotást gátló tényezői jelenleg leginkább (a) a stratégiai szemlélet hiányossága, és (b) a stratégia-módszertani felkészültség hiányossága a református köznevelési intézményekben.

Milyen a református intézményeknek stratégiai szemlélete, stratégiareceptivitása, és mennyire felkészült ma egy református köznevelési intézmény, valamint a református köznevelési intézményrendszer az értékvezérelt stratégiai tervezésre és megvalósításra? Alapvető kérdés annak a köznevelési intézményrendszernek a stratégiai gondolkodás és stratégiaalkotási tevékenységek befogadására való hajlandóságát vizsgálni, amely intézményrendszer számára fejlesztési stratégia készül.

H1a hipotéziselem vizsgálata

A stratégiareceptivitással kapcsolatos hipotézis vizsgálata:

H1a Hipotéziselem A magyarországi református köznevelési intézményrendszer magas stratégiareceptivitása ($SR_{\text{átlag}} > 7,45$ a normált stratégiareceptivitási skálán) alkalmassá teszi az intézményrendszert eredményes értékvezérelt stratégiaalkotási folyamat befogadására és végrehajtására.

Az H1a hipotéziselem vizsgálatára a P1 primer kutatás szolgált adatokat. Az intézmények stratégiai szemléletét hivatott feltérképezni a 9 állításból álló kérdéscsoport, amely az „Ön milyen mértékben ért egyet az alábbi állítással? Az állítás egy köznevelési intézmény fejlesztési stratégiájával kapcsolatos.” bevezető résszel kezdődik.

Az intézmények stratégiai szemléletével kapcsolatban vizsgáltuk a magyar köznevelési helyzet és stratégiai szemlélet viszonyát (32., 33.), a stratégiai szemléletben és gyakorlatban való nevelőtestületi felkészültség, és a szervezeti kultúra viszonyát (34., 36., 37., 39.), valamint az intézményvezető jövő iránti felelősségét, és az intézmény jövő iránti felelősségét (35., 38., 40.) Viszonylag magas szórással (szórás: 2,02) de inkább egyet nem értéssel (átlag: 2,67) vélekednek az intézmények arról az állításról, hogy „Nincs értelme intézményi fejlesztési stratégiában gondolkodni, mert a magyar köznevelési rendszer tartalmi és szervezeti szabályozói olyan gyorsan és gyakran változnak, hogy nem tesznek lehetővé stratégiai gondolkodást.” (32. kérdés) A magyar köznevelési jogszabályi és szakmai környezet intézményi stratégiára gyakorolt hatása lehet serkentő, vagy lehet bénító. A református

intézmények nem érzékelik (vagy az utóbbi években már nem érzékelik) a gyorsan változó peremfeltételek stratégiaalkotás tekintetében bénító hatását.

A 33. kérdésben azt vizsgáltuk, hogy a törvényi szabályozás, a köznevelési törvényben és egyéb jogszabályokban előírt kötelező feladatok megléte az intézmények szerint milyen mértékben határolja be a köznevelési intézmények stratégiaalkotási szabadságát. Az állítással egyetértésre adott átlag 4, a skála közepét jelenti, amit ha összevetünk kiemelkedően magas szórással (szórás: 2,14), akkor az állapítható meg, hogy az intézmények közel fele inkább egyetért, míg a másik fele inkább nem ért egyet az állítással.

A törvényi előírások leginkább célokat generálnak, így a célokhoz vezető leghatékonyabb és legeredményesebb út megtalálása vezethet hatékony intézményi stratégiához.

Az intézmények inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy „A köznevelési intézmények nevelőtestületei nem felkészültek a stratégiaalkotásra, így ezt nem feltétlenül kell erőltetni.” (átlag: 2,6, szórás: 1,55), inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „A magyarországi köznevelési intézmények tekintetében még nem lett a tervezési kultúra része a fejlesztési stratégia készítése.” (átlag: 4,67, szórás: 1,45), meglehetősen kis mértékben ugyan, de inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy „Elegendő továbbképzés érhető el a stratégiai gondolkodás és ismeretek elsajátítására úgy intézményvezetői, mint pedagógus szinten.” (átlag: 3,47, szórás: 1,77), és kis mértékben ugyan de inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy „Sok esetben az elkészült bármilyen fejlesztési terv csak írott dokumentum marad, sajnos az élet legtöbbször felülírja, így kevésbé használható.” (átlag:3,47, szórás: 1,91)

A stratégiai szemlélet kialakításában kiemelt terület az intézményvezető és az intézmény jövő iránti felelőssége. Három kérdés vizsgálta ezt a területet. (35., 38., 40.)

A 35. állításra adott válaszokban az intézmények kismértékben inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „A stratégiaalkotás elsősorban intézményvezetői és vezetőségi feladat és felelősség.” (átlag: 4,67, szórás: 1,91). A 38. állítással kapcsolatos intézményi vélekedés „Az intézményfejlesztési stratégia azt a felelősséget is tükrözi, ahogyan az intézmény a feladatairól gondolkodik.” (átlag: 3,47, szórás: 1,77), valamint az állítással csak kis mértékben történő egyetértés, azt a korábbi megállapítást erősíti, hogy a stratégiai gondolkodás, mint az intézmény feladatairól és jövőjéről történő felelős gondolkodás még nem szerves része a köznevelési intézmények/intézményvezetők szervezeti és vezetői kultúrájának.

Látszólag ellentmond ennek a 40. állításra adott válasz. „A fejlesztési stratégia a korszerű és hatékony intézményirányítás hatékony eszköze.” (átlag: 5,87, szórás: 1,46). Az állítással az intézmények többnyire egyetértenek. A 38. és 40. állítások egyidejű megvizsgálása azt erősíti meg, hogy az operatív vezetés és irányítás síkján, a hétköznapiakban kézzelfogható intézkedésekkel kapcsolatos állítást az intézmények előbbre sorolják, a jövő iránti felelősség stratégiai szemléleténél.

A stratégiai tervezés fontossága tekintetében megállapítható, hogy mindhárom időtartam esetén az intézmények viszonylag fontosnak tartják a tervezést. A 3 éves fejlesztési terv fontossága: 6,27 (89, 57%, 0,96 szórás), 5 éves fejlesztési terv fontossága: 5,8 (82, 86%, 0,86 szórás), 10 éves fejlesztési terv fontossága: 4,87 (69,57%, 0,99 szórás). Így, a legkevésbé fontosnak tartott 10 éves fejlesztési terv is közel 70%-os fontossági mutatóval rendelkezik. A fontosság tekintetében az időtávlat növekedésével a tervezési fontosság csökken. Vélhetően az okok között találjuk a már említett kettőn kívül azt a globális gazdasági jelenséget, miszerint a piac stratégia meghatározó jellemzői olyan gyorsan változnak, hogy lehetetlen hosszútávú konzekvens stratégiát erre alapozni, és építeni. Ez lehet egyik magyarázata a 10 éves stratégiai tervezés köznevelési megítélésének is. Különösen igaz lehet ez, ha az elmúlt 25 év köznevelési stratégiáinak következetes voltára tekintünk.

T1 Tézis Jóllehet az intézmények többsége rendelkezik formálisan küldetésnyilatkozattal és jövőképpel, de ezek stratégiai szerveződése a magyarországi református intézményrendszerben az üzleti szektorhoz képest alacsonyabb szintet mutat. A szerveződés jelenlegi szintje kevésnek bizonyulhat küldetés és jövőkép-vezérelt fejlesztési stratégia befogadására és készítéséhez.

A stratégiaireceptivitással is összefüggő stratégiai szemlélet kialakulására négy kérdés is irányul. Három ezek közül a különböző időtávú stratégiai tervezés fontosságát vizsgálja. Ez egészül ki annak a felmérésével, hogy vajon az intézmények szívesen igénybe vennének-e külső segítséget a saját intézményfejlesztési stratégiájuk kidolgozására (28. kérdés), mennyire tartja fontosnak, hogy egy intézmény rendelkezzen marketingstratégiával vagy marketingtervvel (31. kérdés), valamint a stratégiaalkotás mely részterületén igényelnek külső segítséget. (30. kérdés). A stratégiaireceptivitás összefüggésében a kutatás által adott meghatározásában öt összetevőt kell vizsgálni, részben külön-külön, majd a stratégiaireceptivitási függvényen keresztül. Ezek a stratégiai fontossága (S_nI , $n = 10, 5, 3$), a stratégiai gyakorlat (S_nP , $n = 10, 5, 3$), az intézményi marketing fontossága (S_m), az intézményi marketing gyakorlat (P_m), valamint a külső segítség elfogadási készség saját stratégiaalkotáshoz (S_L)

Az intézmények 67%-a nyilatkozott úgy, hogy szívesen igénybe venne külső szakmai segítségek a saját intézményfejlesztési stratégia kidolgozására, de eddig nem kínálkozott olyan külső lehetőség, amely ebben segítségül lett volna. Az intézmények 27%-a autodidakta módon készül a stratégiai fejlesztési terv elkészítésére, de némi szakmai tanácsot szívesen elfogadna. Mindösszesen egy intézmény nyilatkozott úgy, hogy az intézményben minden rendben folyik, nincs szükség intézményfejlesztési stratégiára.

A 67%-os nyitottság a külső segítségre a saját intézményfejlesztési stratégia elkészítésében, illetve a 27%-ban külső szakmai tanácsokat szívesen elfogadó intézmények aránya (azaz összességében 94%-os nyitottság) egy határozott és magas tudásmegosztási hajlandóságot mutat. Az is a tudásmegosztási hajlandóság magas szintjét jelzi, hogy az intézmények átlagosan 3 olyan területet jelöltek meg, amelyiken elsősorban igényelnék a külső szakmai segítséget (30. kérdés). Megvizsgálva az egyes stratégiai területek gyakoriságát, amelyen segítséget kérnek az intézmények azt tapasztaljuk, hogy az intézmények 73,3%-a megjelölte az iskolamarketinget, 60%-a megjelölte a tanulók és pedagógusok lelki növekedésének támogatását, 40%-a megjelölte a szervezetfejlesztés területét, 26,7%-a jelölte meg az emberi erőforrásfejlesztést és a közösségfejlesztést. Csupán egy-egy intézmény jelölte meg a helyi küldetés megfogalmazásának és a pedagógiai tervezésnek a területét. Meglepő, hogy csupán két intézmény kérte az intézmény keresztyén értékrendjének és arculatának kialakításában külső segítséget.

Végezzünk összehasonlító vizsgálatot a stratégiai tervezés időtávját meghatározó 10., 5., 3. éves tervezés fontosságát vizsgáló kérdések és a marketingstratégia fontosságát vizsgáló kérdések között.

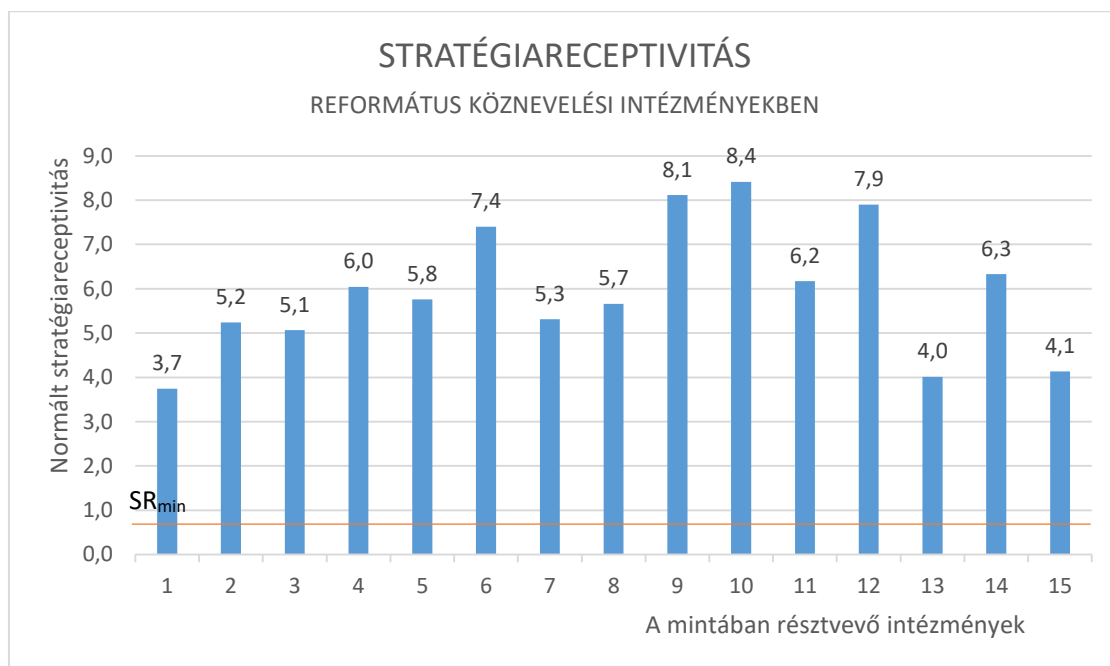
A fejlesztési tervek meglétét tekintve az előzetes várakozásunk igazolódik, miszerint a vezetői program időtávja meghatározó az intézményi tervezési folyamatban. Míg a fontossági sorrend az időtávlat növekedésével csökken, addig a meglévő fejlesztési terveket tekintve (3 éves fejlesztési terve az intézmények 27%-ának van, 5 éves fejlesztési terve az intézmények 34%-ának van, míg 10 éves fejlesztési terve csupán az intézmények 6%-ának van) az 5 éves fejlesztési tervek meglétének száma kiemelkedik a sorból, és viszonylag kevés a 3 és csekély a 10 éves fejlesztési tervvel rendelkező intézmények száma. Figyelemre méltó viszont az, hogy jelentős azon intézményeknek az aránya, amelyek igaz nem rendelkeznek fejlesztési tervvel, de „van néhány olyan leírt terület, amelyet fejleszteni kívánunk” választ adták. A 3 és a 10 éves időtávlatra az intézmények 67%-a nyilatkozott így, míg az 5 éves időtávlat esetén az

intézmények 53%-a. Igaz, ez utóbbi esetben volt a legmagasabb a fejlesztési tervvel rendelkező intézmények aránya.

Az intézmények inkább fontosnak tartják a marketingstratégia és/vagy marketingterv meglétét (fontosság: 5,13 (73,3%), szórás: 1,06). A marketingstratégiát az intézmények fontosabbnak tartják mint a 10 évre szóló fejlesztési tervet (fontosság: 4,87, szórás: 0,99).

Az intézmények 13%-ának van valamilyen marketingstratégiája, 27%-ának egyáltalán nincs, és 60% az aránya azon intézményeknek, amelyek néhány marketingelemet alkalmaznak, de ez nem tekinthető marketingstratégiának.

Az intézmények érzik, hogy a megkülönböztethetőség fontos, és vélelmezzük, hogy tudatában vannak annak, hogy ez az iskolamarketingen keresztül mutatható meg az intézményt kereső családok számára. Mi sem igazolja ezt jobban, mint a 30. kérdésre, „Milyen területen lenne hasznos az Ön által vezetett intézmény számára a külső támogatás?” az intézmények 73,3%-a az iskolamarketinget jelölte meg, ezzel az első helyen van a külső támogatási listán.



2. sz. ábra A normált stratégia-receptivitás értéke a vizsgált intézményi mintán
 $(SR_{\min} = 0,7 ; SR_{\max} = 11,2 ; SR_{\text{átlag}} = 5,95)$
 (Forrás: saját szerkesztés)

A református köznevelési intézmények magas stratégia-receptivitásra felállított két kritérium egyike sem teljesül. A stratégia-receptivitás mintahalmaz-átlaga $SR_{\text{átlag}} = 5,95$, nem teljesíti a magas stratégia-receptivitásra a modellben meghatározott $SR_{\text{átlag}} > 7,7$ kritériumot. A kiegészítő feltétel, miszerint a magas stratégia-receptivitás átlagára meghatározott számszerű feltétel mellett elvárjuk azt is, hogy a vizsgált intézményi minta elemei több mint fele esetén teljesülnie kell a $SR > SR_{\text{átlag}}$ szintén nem teljesül, hiszen 7 intézmény stratégiai receptivitása nagyobb az átlag 5,95-ös értéknél, míg 8 intézménynek az átlag alatti.

Reménységre ad okot az, hogy S_L vizsgálatából kitűnik, hogy csupán egy intézmény érzi úgy, hogy nincs szüksége segítségre a stratégiai folyamatainak tervezéséhez, 4 intézmény nyilatkozik úgy, hogy autodidakta módon haladnak ugyan, de némi segítséget szívesen fogadnak, míg 10 intézmény nyilatkozik úgy (66,67%), hogy szívesen elfogadnának külső segítséget, de eddig nem volt erre kínálkozó lehetőség.

T2 Tézis A vizsgált intézményrendszer stratégiai tervezés időhorizontja alacsony, a stratégiai tervezés időhorizontja helyett az operatív tervezés időhorizontjához közelít. A stratégiai tervezés még nem lett a szervezeti kultúra része. Az intézmények jelenleg fontosabbnak tartják az iskolamarketinget, mint a hosszútávú stratégiai tervezést.

T3 Tézis A magyarországi református intézményrendszer stratégiareceptivitása közepes. A T1-ben megfogalmazott hiányosságot a stratégiareceptivitás közepes szintje felerősítheti, így az intézményrendszer eredményes stratégiabefogadásához és stratégiaalkotásához külső szakmai segítség elengedhetetlen.

T3 Tézis záradéka

Bizakodásra adhat okot az, hogy az intézményi stratégiai receptivitás fontos összetevőjeként a fejlesztési stratégia elkészítéséhez a külső szakmai segítségre az intézmények nyitottak (66,7%), leginkább az (a) iskolamarketing (73 %), (b) a tanulók és pedagógusok lelki növekedésének támogatása (60%), (c) szervezetfejlesztési (40%), (d) a szervezeti kultúra tudatos formálása (33%), valamint (e) emberi erőforrásgazdálkodás (26,6 %) és (f) közösségfejlesztéssel (26,6%) kapcsolatos területeken vennének igénybe külső segítséget.

A H1b hipotéziselem vizsgálata

H1b hipotéziselem A magyarországi református köznevelési intézményrendszer értékevezérelt stratégiaalkotást gátló tényezői jelenleg leginkább (a) a stratégiai szemlélet hiányossága, és (b) a stratégia-módszertani felkészültség hiányossága a református köznevelési intézményekben.

Az H1b. hipotéziselem vizsgálatára a P1 primer kutatás szolgáltat adatokat.

A stratégiai szemlélet vizsgálata

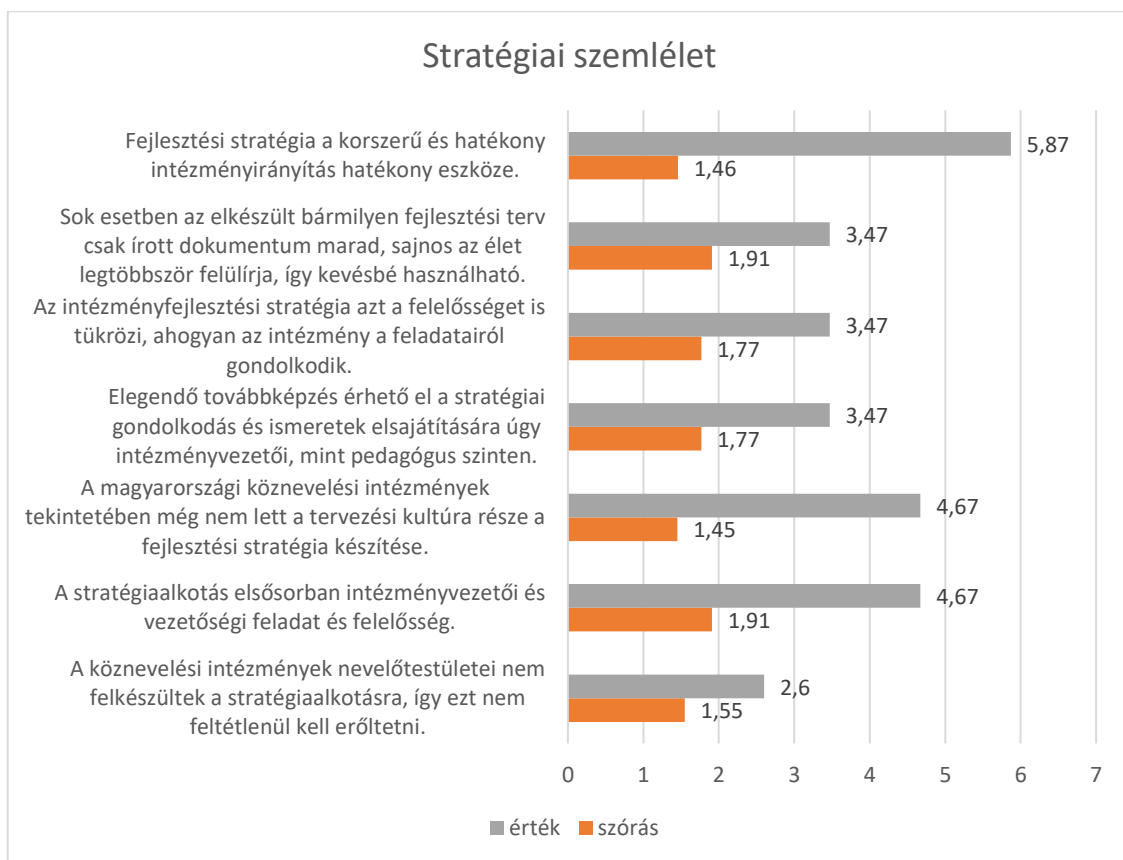
A stratégiai szemlélet kialakításában kiemelt terület az intézményvezető és az intézmény jövő iránti felelőssége. Három kérdés vizsgálta ezt a területet. (35., 38., 40.)

A 35. állításra adott válaszokban az intézmények kismértékben inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „A stratégiaalkotás elsősorban intézményvezetői és vezetőségi feladat és felelősség.” (átlag: 4,67, szórás: 1,91). A 38. állítással kapcsolatos intézményi vélekedés „Az intézményfejlesztési stratégia azt a felelősséget is tükrözi, ahogyan az intézmény a feladatairól gondolkodik.” (átlag: 3,47, szórás: 1,77), valamint az állítással csak kis mértékben történő egyetértés, azt a korábbi megállapítást erősíti, hogy a stratégiai gondolkodás, mint az intézmény feladatairól és jövőjéről történő felelős gondolkodás még nem szerves része a köznevelési intézmények/intézményvezetők szervezeti és vezetői kultúrájának.

Látszólag ellentmond ennek a 40. állításra adott válasz. „A fejlesztési stratégia a korszerű és hatékony intézményirányítás hatékony eszköze.” (átlag: 5,87, szórás: 1,46). Az állítással az intézmények többnyire egyetértenek. A 38. és 40. állítások egyidejű megvizsgálása azt erősíti meg, hogy az operatív vezetés és irányítás síkján, a hétköznapiakban kézzelfogható intézkedésekkel kapcsolatos állítást az intézmények előbbre sorolják, a jövő iránti felelősség stratégiai szemléleténél.

A stratégia szemlélet megjelenését a pedagógiai tervezésben a 10. kérdés vizsgálta. Az adott válaszok elemzéséből megállapítható, hogy csak nagyon kevés intézmény alkalmaz mérésekre épülő, számszerűsíthető bemeneti adatokat a pedagógiai tervezése során, sok intézmény a

kompetenciafejlesztést helyezi előtérbe, míg mások az intézményspecifikus jegyeket állítják a pedagógia tervezés fókuszába.



3. sz. ábra A stratégiai szemléletet jellemző állítások megítélése a vizsgált intézményi mintán (1-7 ig terjedő skálán mérve, az egyes témakörökben a válaszátlagot és a szórást ábrázolva)
(Forrás: saját szerkesztés)

Az intézmények inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy „A köznevelési intézmények nevelőtestületei nem felkészültek a stratégiaalkotásra, így ezt nem feltétlenül kell erőltetni.” (átlag: 2,6, szórás: 1,55), inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „A magyarországi köznevelési intézmények tekintetében még nem lett a tervezési kultúra része a fejlesztési stratégia készítése.” (átlag: 4,67, szórás: 1,45), meglehetősen kis mértékben ugyan, de inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy „Elegendő továbbképzés érhető el a stratégiai gondolkodás és ismeretek elsajátítására úgy intézményvezetői, mint pedagógus szinten.” (átlag: 3,47, szórás: 1,77), és kis mértékben ugyan de inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy „Sok esetben az elkészült bármilyen fejlesztési terv csak írott dokumentum marad, sajnos az élet legtöbbször felülírja, így kevésbé használható.” (átlag: 3,47, szórás: 1,91)

A stratégiai szemlélet kialakításában kiemelt terület az intézményvezető és az intézmény jövő iránti felelőssége. Három kérdés vizsgálta ezt a területet. (35., 38., 40.)

A 35. állításra adott válaszokban az intézmények kismértékben inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „A stratégiaalkotás elsősorban intézményvezetői és vezetőségi feladat és felelősség.” (átlag: 4,67, szórás: 1,91). A 38. állítással kapcsolatos intézményi vélekedés „Az intézményfejlesztési stratégia azt a felelősséget is tükrözi, ahogyan az intézmény a feladatairól gondolkodik.” (átlag: 3,47, szórás: 1,77), valamint az állítással csak kis mértékben történő egyetértés, azt a korábbi megállapítást erősíti, hogy a stratégiai gondolkodás, mint az intézmény

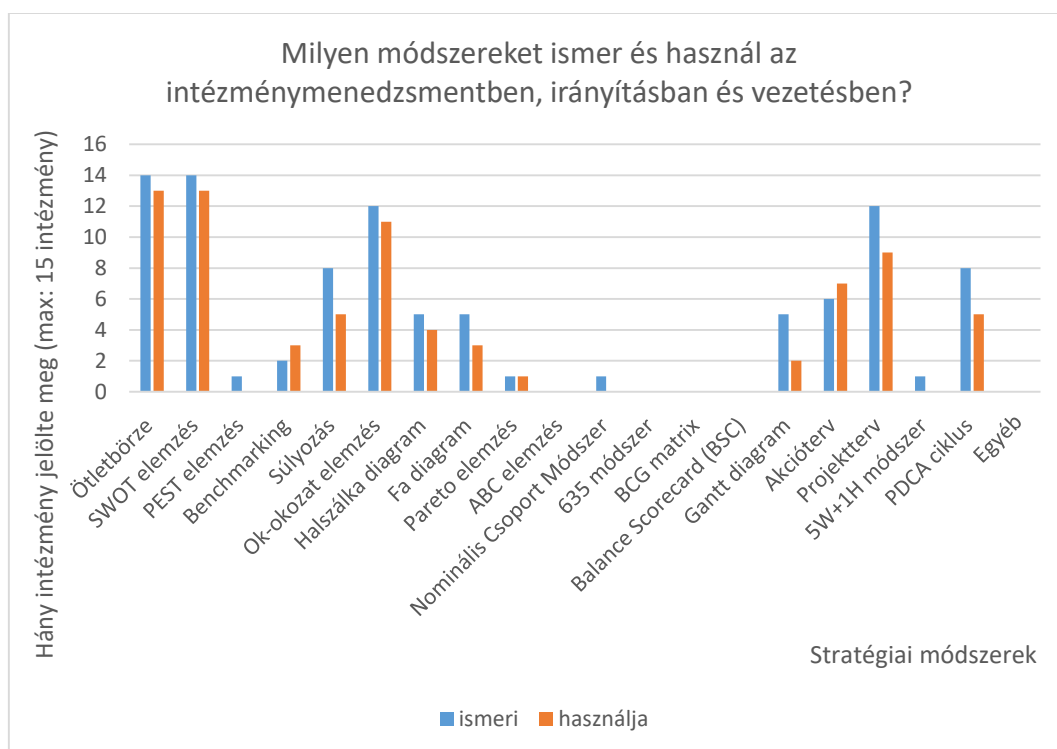
feladatairól és jövőjéről történő felelős gondolkodás még nem szerves része a köznevelési intézmények/intézményvezetők szervezeti és vezetői kultúrájának.

Látszólag ellentmond ennek a 40. állításra adott válasz. „A fejlesztési stratégia a korszerű és hatékony intézményirányítás hatékony eszköze.” (átlag: 5,87, szórás: 1,46). Az állítással az intézmények többnyire egyetértenek. A 38. és 40. állítások egyidejű megvizsgálása azt erősíti meg, hogy az operatív vezetés és irányítás síkján, a hétköznapiakban kézzelfogható intézkedésekkel kapcsolatos állítást az intézmények előbbre sorolják, a jövő iránti felelősség stratégiai szemléleténél.

T4 tézis A stratégiai szemlélet még nem szervesült kellőképpen sem (a) az intézményvezetők, sem (b) a nevelőtestületek jövőről történő gondolkodás kultúrájába, sem (c) az intézmények szervezeti kultúrájába.

Stratégia-módszertani felkészültség vizsgálata

A stratégia alkotás módszertani megalapozottságát a köznevelési intézményekben két kérdés vizsgálta. Az 5. kérdés vonatkozik az ismert módszerekre, a 13. kérdés az ismert és használt módszerekre.



4. sz. ábra Az intézmények módszertani kultúrája a stratégiai menedzsment területén (Forrás: saját szerkesztés)

Két módszer esetén (benchmarking és az akcióterv) eltekintettünk az értékeléstől, megállapítható, hogy csak néhány általánosan ismert és többnyire használt módszer van az intézményi gyakorlatban. Ezek az ötletbörze (93,3% ismertség/86,7% alkalmazás), a SWOT elemzés (93,3%/86,7%), valamint az ok-okozat elemzés (80%/63,3%), valamint a projektterv (80%/60%). Mérsékelten ismerik és használják az intézmények a súlyozást (30%), a PDCA tervezési ciklust (30%), a halszálka diagramot (26,7%), valamint a Gantt diagramot (13,3%).

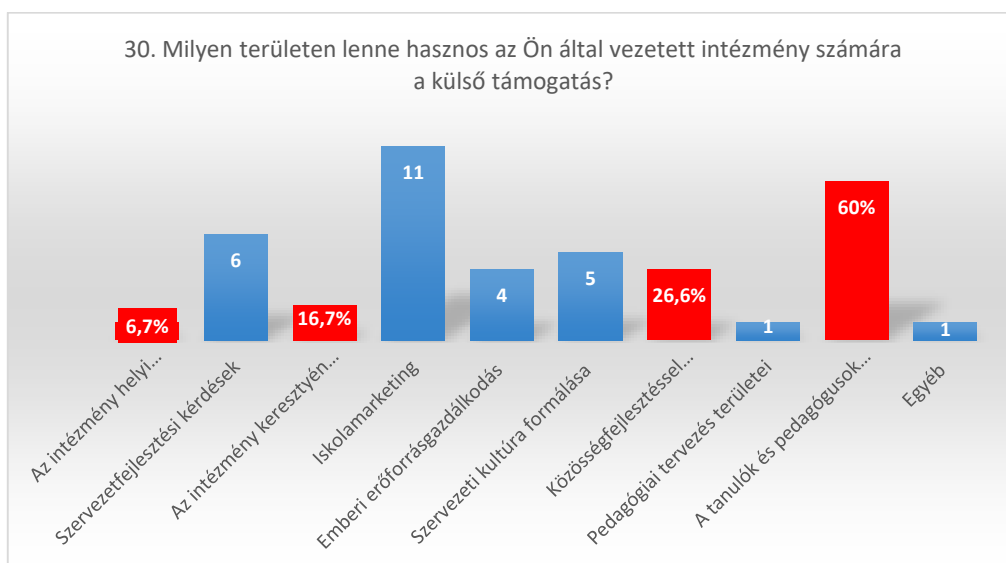
Az intézmények nem ismerik és nem alkalmazzák a PEST-elemzést, a Pareto elemzést, az ABC elemzést, a Nominális Csoport Módszert, a 635 módszert, a Balanced Scorecard módszert, a BCG matrixot, az 5W+1H módszert. Azaz az intézmények menedzsment módszertani ismerete és alkalmazása megreked a stratégiaalkotás első fázisánál, az ötletbörze, helyzetelemzés és okkeresés módszereinél, de nem terjed ki a stratégiageneráló célmeghatározás, vagy folyamat tervezés és ellenőrzés módszereire.

Az intézmények stratégiai módszertani kultúrájának nem a tudatos tanulás alakítja ki a profilját, hanem vélelmezhetően két jelenség együttes hatása. A korábbi időszakban (2000-es évek) bevezetett Comenius I. és II. köznevelési intézményfejlesztési modell módszertani lenyomata még fellelhető az intézményekben, különösen ott, ahol a külső tanácsadó hangsúlyt fektetett a stratégiai módszertanra, másrészt az Európai Unió pályázatokkal bizonyos módszertani kultúra is kialakul a gyakran pályázó intézményekben a projektterv, akcióterv, Gantt diagramm módszerek alkalmazásával.

T5 tézis Az intézmények/intézményvezetők intézmény-menedzsment módszertani ismerete és azok alkalmazása többnyire a stratégiaalkotás folyamatának első fázisára korlátozódik, az ötletbörze, helyzetelemzés és okkeresés módszereire, de nem terjed ki a stratégiageneráló célmeghatározás, vagy stratégiai folyamattervezés, végrehajtás, ellenőrzés és monitoring módszereire.

A társadalmi tőke- és a spirituális tőke-generálás vizsgálata

A P1 kutatásnak egyik fontos területe volt azt vizsgálni, hogy a társadalmi tőke és a spirituális tőke-generálás szempontjából, vagy az arra történő felkészülés szempontjából az intézmények a stratégiaalkotásra való felkészülésben a külső segítséget inkább az eszmei területeken (keresztény értékrend, arculat, küldetés) vagy inkább az eszmei területeket képviselő és megjelenítő emberi erőforrással kapcsolatos területeken (a tanulók és pedagógusok lelki növekedésének támogatása, közösségfejlesztés, szervezeti kultúra fejlesztés) tartják-e fontosabbnak?



5. sz. ábra A társadalmi tőke és a spirituális tőke generálás szempontjából fontos területek pozíciója a külső segítség elfogadásának megítélésében az intézményi fejlesztési terv vonatkozásában. (Forrás: saját szerkesztés)

Érdekes megállapítás az, hogy az intézmények nem elsősorban az eredmény-jellegű területeken, hanem az erőforrás-jellegű területeken látnak szívesen külső támogatást.

T6 tézis A társadalmi tőke- és a spirituális tőkegenerálás szempontjából fontos tevékenységek szegmentált hierarchiája emberi erőforrás központúságot mutat a küldetési, értékrendi és arculati összetevőkhöz képest. A tanulók és pedagógusok lelki növekedésének támogatása és a közösségfejlesztéssel kapcsolatos területek támogatása markánsabban jelenik meg az igények között mint az intézmény keresztyén értékrendjének és arculatának kialakítása, vagy az intézmény helyi közösséget figyelembe vevő küldetésének a megfogalmazása.

A H2 hipotézis vizsgálata

H2 Hipotézis A magyarországi református intézményrendszerben az emberi erőforráshoz köthető kompetenciák és szervezeti képességek rangsorban megelőzik mind a (a) küldetéshez köthető (eszmei) kompetenciákat és szervezeti képességeket, mind a (b) szervezeti és közösségi hatékony működéshez köthető (strukturális) kompetenciákat és szervezeti képességeket.

A köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia rendszerszintű bevezetése feltételezi a küldetés és célorientáltság (azaz jövőorientáltság) megfelelő fokát és a szervezeti kultúra bizonyos szintjét. A kevésbé küldetés és célorientált (kevésbé jövőorientált) szervezetek, valamint az alacsony szervezeti kultúrájú szervezetekben a karizmatikus vezetés (Bakacsi et al, 2002) valamint a személyekhez köthető szervezeti kompetenciák fontossága megnő.

A hipotézis igazolásához a három csoporthoz (a) emberi erőforrásokhoz köthető kompetenciák és szervezeti képességek, (b) strukturális kompetenciák és szervezeti képességek, és (c) célhoz és jövőképhez köthető kompetenciák és szervezeti képességek tekintetében csoportonként 4-4 kompetenciából álló kontingenst határoztunk meg. Az egyes kontingensekhez tartozó rangsorösszeg-elemzéssel vizsgáltuk a hipotézist.

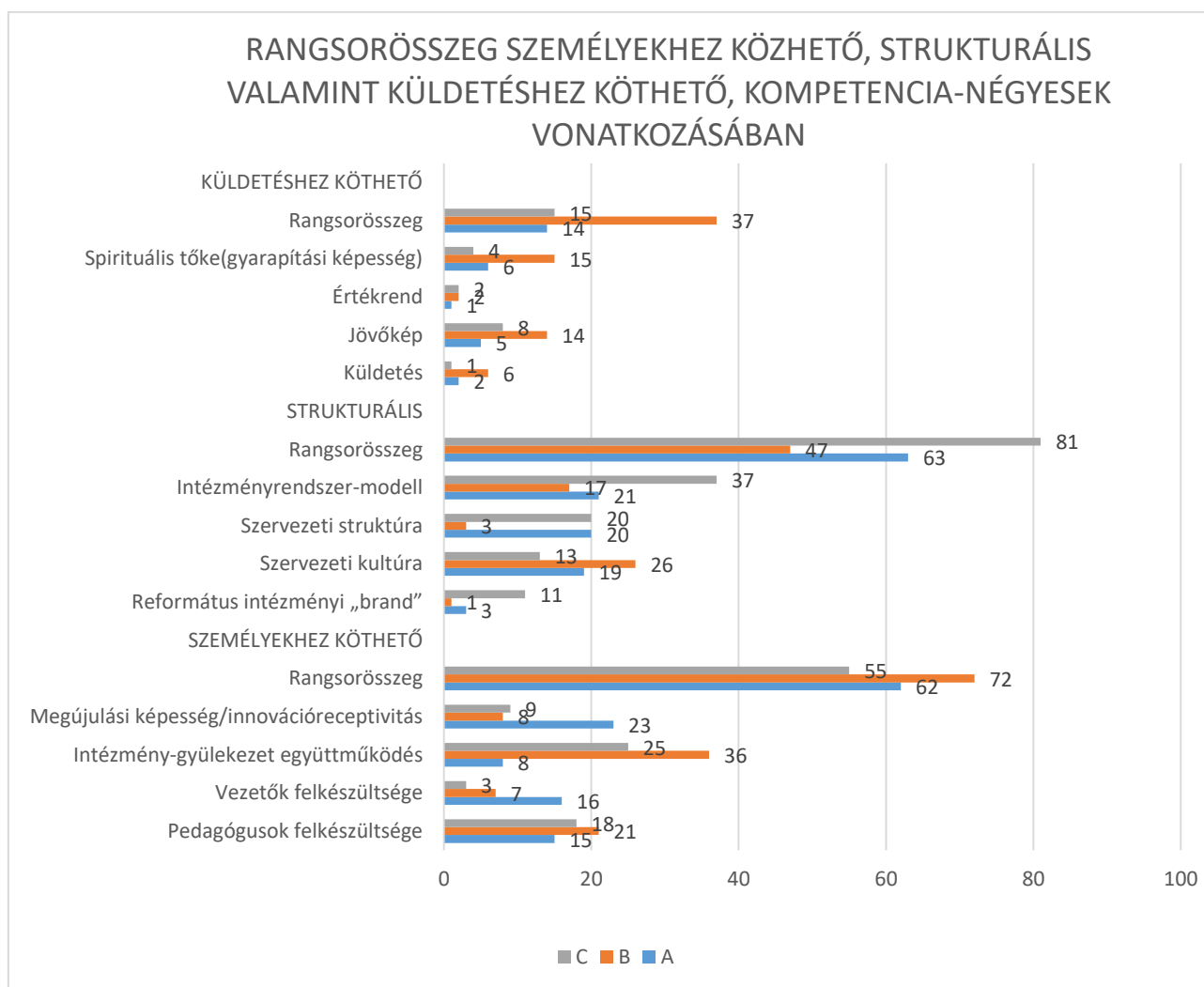
KOMPETENCIÁK ÉS SZERVEZETI KÉPESSÉGEK		
SZEMÉLYEKHEZ KÖTHETŐ	STRUKTURÁLIS	KÜLDETÉSHEZ KÖTHETŐ
Pedagógusok felkészültsége	Református intézményi „brand”	Küldetés
Vezetők felkészültsége	Szervezeti kultúra	Jövőkép
Intézmény-gyülekezet együttműködés	Szervezeti struktúra	Értékrend
Megújulási képesség/innovációreceptivitás	Intézményrendszer-modell	Spirituális tőke(gyarapítási képesség)

3. sz. táblázat Személyekhez köthető kompetenciák (a), strukturális kompetenciák (b), valamint küldetéshez köthető kompetenciák (c) négyes kontingense

KOMPETENCIA	VIZSGÁLT INTÉZMÉNYI CSOPORT			EREDMÉNY	
	A	B	C	ÖSSZ.	Rangsor
EMBERI ERŐFORRÁSHOZ KÖTHETŐ					
Pedagógusok felkészültsége	15	21	18	54	9
Vezetők felkészültsége	16	7	3	26	5
Intézmény-gyülekezet együttműködés	8	36	25	69	11
Megújulási képesség/innovációreceptivitás	23	8	9	40	7
Rangsorösszeg	62	72	55		32
STRUKTURÁLIS					
Református intézményi „brand”	3	1	11	15	3
Szervezeti kultúra	19	26	13	58	10
Szervezeti struktúra	20	3	20	43	8
Intézményrendszer-modell	21	17	37	75	12
Rangsorösszeg	63	47	81		33
KÜLDETÉSHEZ KÖTHETŐ					
Küldetés	2	6	1	9	2
Jövőkép	5	14	8	27	6
Értékrend	1	2	2	5	1
Spirituális tőke(gyarapítási képesség)	6	15	4	25	4
Rangsorösszeg	14	37	15		13

4.sz. táblázat Személyekhez köthető (a), strukturális (b), valamint küldetéshez köthető (c) szervezeti kompetencia négyes kontingenseinek rangsorösszege
(forrás: saját szerkesztés)

A 4. sz. táblázat A, B, C oszlopában a három VRIO-K felmérésben az adott kompetencia rangsorszáma található. Az Össz. oszlopban az A, B, C rangsorszám-összege található, majd az utolsó oszlopban azt jelöltük, hogy az előző oszlop alapján mi az összeg-rangsorszáma az adott kompetenciának. Vizsgáltuk azt is, hogy az összeg-rangsorszámok három csoport szerinti összege egymáshoz hogyan viszonyul.



6. sz. ábra Személyhez köthető, strukturális valamint küldetéshez köthető kompetencia-négyes rangsor és rangsorösszeg elemzése (Forrás: saját szerkesztés)

Megállapítások:

1. A küldetéshez köthető kompetenciák mindegyike a 12 kompetencia rangsorának első felében foglal helyet. Az értékrend (1), a küldetés (2), a spirituális tőke(gyarapítási képesség) (4), a jövőkép (6) a rangsorban. A küldetéshez köthető kompetenciák összeg-rangsorszámainak összege 13. Rangsorterjedelem: 4
2. A személyekhez köthető kompetenciák a rangsor második kétharmadában (5-12 pozíció között) egyenletesen helyezkednek el. A vezetők felkészültsége (5) kapta a legjobb rangsort, majd a megújulási készség/innovációreceptivitás (7), a pedagógusok felkészültsége (9), valamint intézmény-gyülekezet együttműködése (11) követik egymást. A személyekhez köthető kompetenciák összeg-rangsorszámainak összege 32. Rangsorterjedelem: 6
3. A strukturális kompetenciák esetén a legnagyobb a rangsorterjedelem (9). A református intézményi „brand” (3), a szervezeti struktúra (8), a szervezeti kultúra (10), valamint az intézményrendszer-modell (12) követik egymást a rangsorban.
4. A kutatás eredményeiből megállapítható, hogy a személyekhez köthető kompetenciák az összegrangsorban sem, és a rész-rangsorokban sem előzik meg a küldetéshez köthető

kompetenciákat (össze rangsor: 32 : 13, rész rangsorok: A 62:14, B 72:37, C 55:15), így a H2 (a) nem igazolható.

5. A kutatás eredményeiből megállapítható, hogy a személyekhez köthető kompetenciák az össze rangsorban nem előzik meg a strukturális kompetenciákat (32:33), és a rész rangsorok közül egy esetben nem előzik meg (B 72:47), két esetben a rész rangsorban megelőzik a személyekhez köthető kompetenciák a strukturális kompetenciákat (A 62:63, C 55:81). Így a H2 (b) részben igazolható.

T7 tézis A Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszere tekintetében a küldetéshez köthető kompetencia és szervezeti képesség-négyes játssza a legjelentősebb szerepet, amely az intézményrendszer erőteljes jövőorientáltságára utal. Az emberi erőforráshoz köthető kompetencia és szervezeti képesség-négyes az össze rangsorban sem, és a rész rangsorokban sem előzik meg a küldetéshez köthető kompetenciákat és szervezeti képességeket. (H2(a) nem igazolható)
A személyekhez köthető kompetencia és szervezeti képesség-négyes és a strukturális kompetencia és szervezeti képesség-négyes tekintetében nem állapítható meg egyértelmű rangsor, mivel az előbbiek az össze rangsorban és a B rész rangsorban nem előzik meg az utóbbiakat, míg az A és C rész rangsorban megelőzik. A két kompetencia-négyes közel azonos jelentőségüként jelenik meg a rangsorokban. (H2(b) részben igazolható)

A H3 és H4 hipotézisek együttes vizsgálata

H3a Hipotéziselem A VRIO-K elemzésben a kompetenciák és szervezeti képességek tekintetében szignifikáns rangsorkorreláció van az A, B és C fókusz csoport közül legalább kettő által top 10-be és top 20-ba rangsorolt kompetenciák és szervezeti képességek között.

H3b Hipotéziselem A stratégiaalkotás számára kulcsfontosságú kompetenciák és szervezeti képességek a szignifikáns rangsorkorrelációt mutató top 10-es kompetenciák és szervezeti képességek között megjelennek.

H4 Hipotézis Az elsősorban vállalati és forprofit környezetre kidolgozott stratégiaalkotás módszertani elemek (VRIO) szektorspecifikus célszerű módosításokkal alkalmassá tehetők a (református) köznevelési intézményrendszer stratégiaalkotási módszertana számára is.

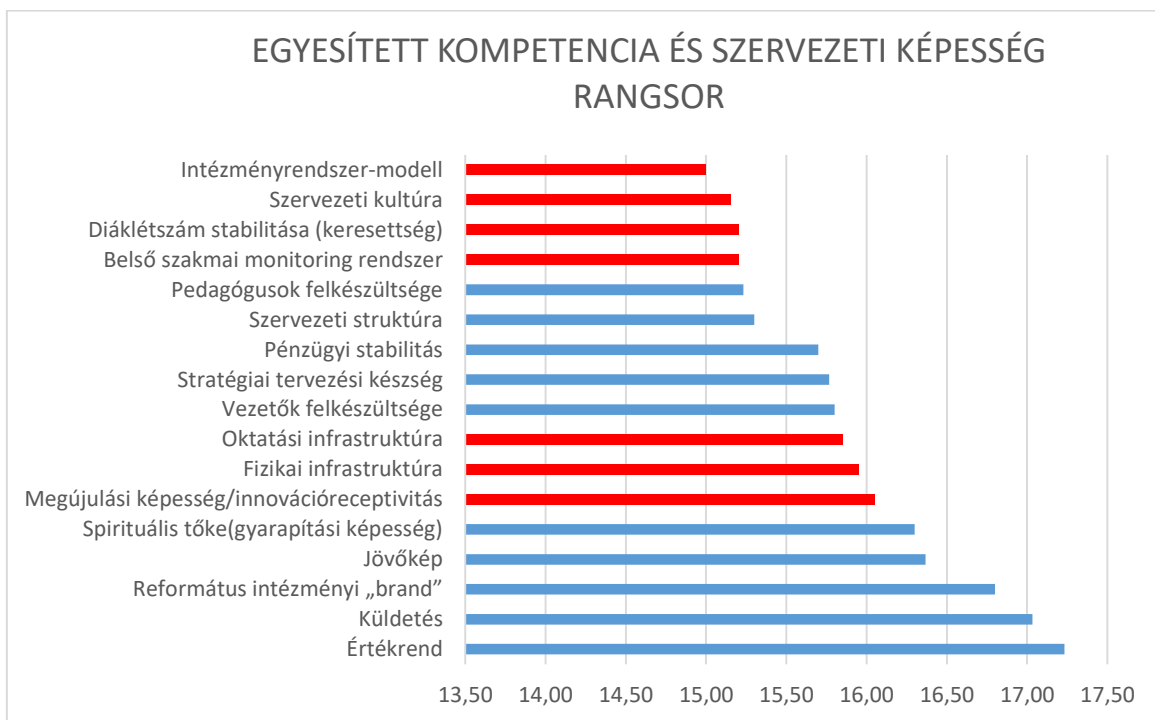
Milyen szektorspecifikus, megkülönböztethetőséget biztosító stratégiai elemek (kompetenciák és szervezeti képességek) azonosíthatók a református köznevelési intézményrendszer tekintetében, amelyek biztosíthatják a fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értékű református intézményrendszer-működést? Van-e korreláció a három intézményi csoportban, a három diszjunk fókusz csoport által TOP10-be és TOP20-ba rangsorolt kompetenciák és szervezeti képességek között? Az alapvetően vállalati környezetre készült stratégia módszertanok szektorspecifikus adaptációval alkalmazhatók-e köznevelési környezetben is? Ezeket a kérdésekre kereste a választ a H3 és H4 hipotézisek vizsgálata.

A H3a hipotéziselem vizsgálata – rangsorkorrelációs vizsgálat

A H3 hipotézis vizsgálatát a P2 kutatásból nyert eredményekkel végeztem, a VRIO-k szektorspecifikusan a református köznevelési intézményrendszer számára adaptált kérdőíves

megkérdéssel. A három választott intézménycsoport (A – intézmény, B – rész-intézményrendszer, C – intézményrendszer) egymás részalmazai ($A \in B \in C$). Így vizsgálni lehetett azt, hogy az egyedi intézmény stratégiai fontos kompetenciái és szervezeti képességei hogyan viszonyulnak a rész-intézményrendszer és a teljes intézményrendszer stratégiai fontos kompetenciáihoz és szervezeti képességeihez. Spearman féle rangsorkorrelációs vizsgálattal elemeztük az A, B és C halmazok esetén nyert rangsorokat.

A megkérdézt fókuszcsoporthoz diszjunk volta (A esetében – az adott intézmény kibővített szakmai vezetősége, B esetébe – a P1 kutatásba beválogatott intézmények vezetői (saját intézményeiből alkotott B csoport), C esetében – a református oktatási stratégiai tervezést koordináló csoport) biztosíthatja az eredmény relevanciáját.



7. sz. ábra Egyesített kompetencia és szervezeti képesség rangsor
(Forrás: saját szerkesztés)

A Spearman-féle rangsorkorrelációs vizsgálat eredménye

Spearman (C - B)

Teljes lista

Rho: -0.2587829703403743, p érték: 0.11669123177732015

Top 20

Rho: -0.1440933032355154, p érték: 0.5444558881402

Top 10

Rho: -0.21646341463414634, p érték: 0.5480566261273476

Spearman (C - A)

Teljes lista

Rho: 0.03031629637736675, p érték: 0.8566181616666917

Top 20

Rho: 0.24454477050413842, p érték: 0.29875699877696443

Top 10

Rho: -0.2978737164032316, p érték: 0.4032038726329136

Spearman (B - A)
 Teljes lista
 Rho: 0.3118091277224471, p érték: 0.056685432363648765
 Top 20
 Rho: 0.3528969149736644, p érték: 0.12696627068171878
 Top 10
 Rho: 0.7720400404736821, p érték: 0.008879536829615684

5. sz. táblázat Az intézményi, a hálózati és az intézményrendszeri VRIO-K teljes lista, TOP20 és TOP10 rangsor – korrelációvizsgálata Spearman módszerrel
 (Forrás: saját szerkesztés)

A három intézményhalmaz esetén felállított teljes, TOP20 és TOP10 szervezeti készség és kompetenciarangsorot Spearman rangsorkorrelációs eljárással vizsgáltuk meg.

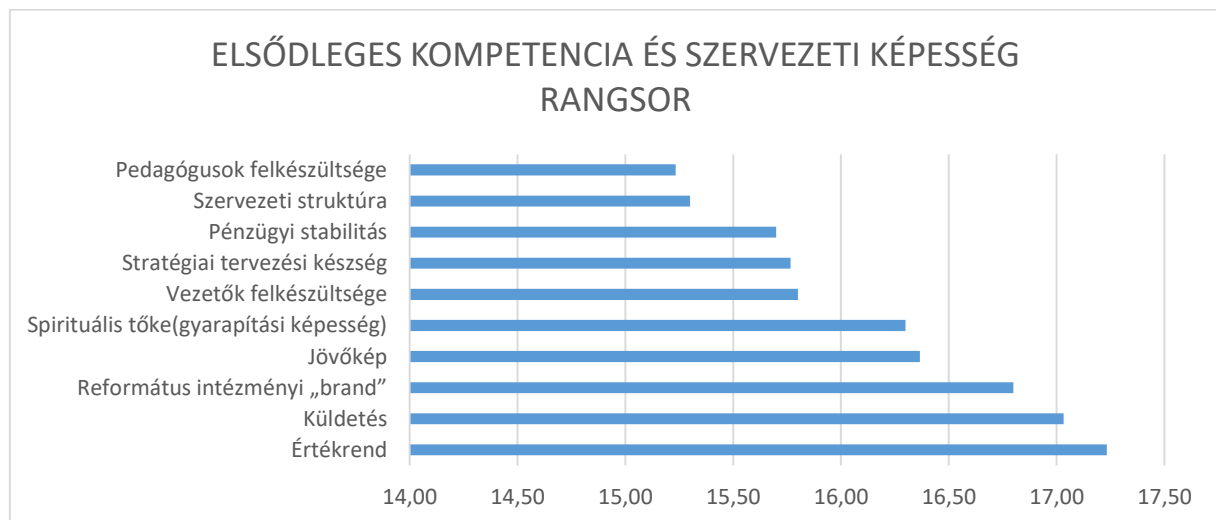
A null hipotézisünk az, hogy nincs korreláció a rangsorok között, vagyis három független listáról van szó.

A kritikus értéket a Zar, J. H. (1984) mellékleteként közzétett táblázatból vettük. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy korreláció a B és az A között van, hiszen itt kaptuk a legmagasabb értékeket. A teljes listára (ami 38 elemű) 0,31 Spearman korrelációs együtthatót kaptunk, tehát a táblázat szerint 10% alatti a valószínűsége, hogy a két rangsor egymástól független.

A TOP20 rangsorra $\rho=0,35$ volt, ez alapján 20% a valószínűsége, hogy egymástól független a két rangsor.

A TOP10 elemre $\rho=0,77$, vagyis 2% az esélye, hogy független a két rangsor. Tehát a null hipotézist elvethetjük, a két rangsor lineáris korrelációban áll egymással.

A TOP10-be rangsorolt elsődleges szervezeti képességek tekintetében a kutatás igazolta a rangsorkorrelációt az A és B között. Az elsődleges szervezeti képességek és kompetenciák az alábbiak:



8. sz. ábra Elsődleges kompetencia és szervezeti képesség
 (Forrás: saját szerkesztés)

T8 Tézis A Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszerének fenntartható, magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosító szervezeti kompetenciái és készségei:

(a) elsődleges kompetencia és szervezeti képesség-rangsor szerint

(1) értékrend, (2) küldetés, (3) református intézményi „brand”, (4) jövőkép, (5) spirituális tőke(gyarapítási képesség), (6) vezetők felkészültsége, (7) stratégiai tervezési készség, (8) pénzügyi stabilitás, (9) szervezeti struktúra, (10) pedagógusok felkészültsége

(b) másodlagos (kiegészítő) kompetencia és szervezeti képesség-rangsor szerint:

(1) a megújulási képesség/innovációreceptivitás, (2) a fizikai infrastruktúra, (3) az oktatási infrastruktúra, (4) a belső szakmai monitoringrendszer, (5) a diáklétszám stabilitása (keresettség), (6) a szervezeti kultúra és (7) az intézményrendszer-modell

(c) valamint az egyesített kompetencia- és szervezeti képesség-rangsor szerint:

(1) értékrend, (2) küldetés, (3) református intézményi „brand”, (4) jövőkép, (5) spirituális tőke(gyarapítási képesség), (6) a megújulási képesség/innovációreceptivitás, (7) a fizikai infrastruktúra, (8) az oktatási infrastruktúra, (9) a belső szakmai monitoringrendszer, (10) vezetők felkészültsége, (11) stratégiai tervezési készség, (12) pénzügyi stabilitás, (13) szervezeti struktúra, (14) pedagógusok felkészültsége, (15) a diáklétszám stabilitása (keresettség), (16) a szervezeti kultúra és (17) az intézményrendszer-modell

H3b hipotéziselem vizsgálata – a stratégiaileg fontos kompetenciák és szervezeti képességek megjelenése a TOP10-ben

Mindhárom csoport esetén a TOP10-ben szerepel a stratégiaalkotás szempontjából kulcsfontosságú küldetés (A=1, B=6, C=2), jövőkép (A=2, B=14, C=5), értékrend (A=8, B=2, C=1), református intézményi „brand” (A=19, B=1, C=3). Mindösszesen kettő kompetencia egyedi rangsorértéke nincs a TOP10-ben, de ebben az esetben is a rangsorértékek átlaga alapján mindkét kompetencia a TOP10-ben szereplőnek tekinthető.

A H2a és H2b vizsgálatának együttes értelmezése érdekes megvilágításba helyezi a református köznevelési intézményrendszert, és a majdani stratégiaalkotás és megvalósítás számára fontos következtetést hordoz.

E szerint a református intézmények az intézményrendszer fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értékkel történő működésének elsődlegesen eszmei jellegű meghatározó kompetenciáit és szervezeti képességeit azonosítják, azonban saját stratégiareceptivitásuk és értékvezérelt stratégia alkotás tekintetében inkább az emberi erőforráshoz köthető kompetenciák és szervezeti képességek fejlesztését tartják fontosnak.

T9 Tézis A református köznevelési intézmények a református intézményrendszer fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értékkel történő működés –mely versenyelőnyt jelenthet– tekintetében az eszmei jellegű kompetenciákat és szervezeti képességeket (küldetés, jövőkép, értékrend, spirituális tőkegyarapítási képesség) tartják elsődlegesnek mind az emberi erőforráshoz köthető kompetenciák és szervezeti képességek (pedagógusok felkészültsége, vezetők felkészültsége, intézmény-gyülekezet együttműködés, innovációreceptivitás), mind a strukturális kompetenciák és szervezeti képességek (református intézményi „brand”, szervezeti kultúra, szervezeti struktúra, intézményrendszer-

modell) képest, ugyanakkor a stratégia intézményi befogadása és ez alapján saját értékvezérelt stratégia készítése szempontjából inkább az emberi erőforrások fejlesztése terén fogadnának el külső segítséget.

A H4 hipotézis vizsgálata

A H4 hipotézis vizsgálata a P1 és P2 kutatás eredményeinek összevetésével és együttes értelmezésével történt. Mivel a H4 nem a kutatás elsődleges tárgyára vonatkozó feltételezést fogalmaz meg, hanem a forprofit szektorban alkalmazott stratégiai módszertan kellő átalakítással a köznevelésben való alkalmazhatóságára vonatkozó hipotézist, így a P1 és P2 eredményei alapján megfogalmazott alapvető megállapítást módszertani megállapításnak neveztem.

A fentiekre tekintettel a H3(a) igazolt, a H3(b) esetén pedig a stratégiaalkotás szempontjából fontos szervezeti képességek és kompetenciák (általános - küldetés, jövőkép, szektorspecifikus: református intézményi „brand”, spirituális tőke(gyarapítási képesség)) a TOP10-en belül is vezető helyen szerepelnek. H4 a P1 és P2 koherens eredményein keresztül igazoltnak tekinthető.

MM1 Módszertani megállapítás

A fentiekre tekintettel a H3(a) igazolt, a H3(b) esetén pedig a stratégiaalkotás szempontjából fontos szervezeti képességek és kompetenciák (általános - küldetés, jövőkép, szektorspecifikus: református intézményi „brand”, spirituális tőke(gyarapítási képesség)) a TOP10-en belül is vezető helyen szerepelnek. H4 a P1 és P2 koherens eredményein keresztül igazoltnak tekinthető.

A kutatási kérdésekre adott válaszok és a stratégia-módszertani ajánlások rendszere

Kutatási kérdés (1) – hazai és globális köznevelés-politikai erőter

KK1. Kutatási kérdés Melyek az alapvető jellemzői és használható jó gyakorlatai a (a) magyar nemzeti közneveléspolitikai erőteret meghatározó köznevelési stratégiának, (b) a globális szervezetek (EU, OECD, Világbank, UNESCO) közneveléspolitikai erőterét meghatározó oktatási és képzési stratégiának, valamint (c) a jelentős protestáns iskolarendszert működtető külföldi egyházak (Hollandia, Németország, Ausztrália, valamint ACSI szervezet) oktatási stratégiájának, amelyek erőter-jellemzői és jó gyakorlatai figyelembe vehetők a református köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai keretrendszer tekintetében?

A fenti kutatási kérdésre választ keresve szekunder kutatás keretei között elemeztük a fellelhető magyar közoktatási stratégiákat. Az elemzés következtében nemcsak a kutatási kérdésre született meg a válasz, hanem a magyar köznevelési stratégiákat a globális szervezetek hasonló stratégiáival összevetve alapozó tézis megfogalmazására is sor került.

KM 1.1. Kutatási megállapítás Az 1950-80-as évek közötti sikertelen köznevelési reformok terhe, valamint a rendszerváltás körüli és utáni köznevelés-politikai szakmai konszenzus hiánya eredményezhette azt, hogy a rendszerváltást követő évtizedekben a magyar köznevelési intézményrendszer maga is idegenkedett a szakmai-szervezeti-tartalmi rendszerszintű stratégiai megújulástól. A kutatáson és széleskörű konszenzuson alapuló,

szakmai megalapozottságú köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia helyett az aktuális kormányzati ciklusokhoz köthető, a kormányváltások következtében eltérő ideológiai-értékrendi töltetű, rövid életciklusú reform- és innováció-mozaik jellemezte a magyar köznevelést és köznevelés-fejlesztést, mely a pedagógusok társadalmi és anyagi megbecsülésének hiánytüneteivel társulva akadályos lehetett a köznevelési intézményrendszer rendszerszintű, stratégiai megújulásának és rendszerszintű innovatív fejlődésének.

Az ezzel kapcsolatos szekunder kutatás során az volt adathozható, hogy jóllehet az oktatás tagállami hatáskörbe tartozó terület, amelyen belül az EU elvár minden tagállamtól bizonyos monitoringmutatók teljesülését (korai iskolaelhagyás, kompetenciaszint teljesítés, élethosszig tartó tanulás, stb) az Európai Unió csatlakozást követően egyre kevésbé válik hangsúlyossá a nemzeti-specifikus, sajátos jegyekkel rendelkező köznevelési stratégia készítése, és a magyar köznevelési stratégia elkezd az EU köznevelési stratégiájára reflektálni. Ezen túlmenően nem veszi figyelembe a többi globális szervezet köznevelési stratégiájának egyes jellegzetességeit sem.

KM 1.2. Kutatási megállapítás Az EU csatlakozást követően a magyar köznevelési stratégiákból egyre inkább hiányzik a megkülönböztethezőségekre törekvő, a jellegzetesen magyar nemzeti köznevelési intézményrendszer-fejlesztési modell és stratégia keresése. A magyar köznevelési rendszer fejlesztési stratégiák az EU oktatási stratégiájának sarokpontjai mentén fogalmazódnak meg, mintegy „lekövetve” azokat, és nem törekedve egy sajátos, innovatív, egyedi és megkülönböztethetően magyar köznevelési stratégia megfogalmazására. Mindeközben a magyar köznevelési fejlesztési stratégiák nem reflektálnak a globális oktatási, vagy oktatási és képzési stratégiákra (OECD, UNESCO, Világbank)

A szekunder kutatás során vizsgáltuk azt is, hogy elérhető-e olyan oktatási stratégiák, amelyeket a Magyarországi Református Egyházhoz hasonló, köznevelési intézményrendszert működtető külföldi protestáns egyházak készítettek, amelyből jó gyakorlatot lehetne adaptálni a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiája elkészítéséhez.

KM 1.3. Kutatási megállapítás Nem lehet fel nyilvánosan olyan nemzetközi egyházi fenntartó által készített, a MRE köznevelési intézményrendszeréhez öt megnevezett jellemző közül (fenntartói világnézeti elkötelezettség, az adott egyház által fenntartott intézményrendszer összetettsége és száma, a missziói törekvések, az adott intézményrendszer területi eloszlása, a jogi és társadalmi környezet összetettsége, intézmény(rendszer)marketing) legalább két meghatározott jellemzőben hasonlító intézményrendszerre vonatkozó átfogó köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia amely mintául szolgálhatna, vagy akár elemeiben adaptálható lehetne a MRE intézményrendszere számára.

Azt is vizsgáltuk, hogy az öt kialakított szempont területén, a vizsgált külföldi egyházi intézményrendszerben fellelhető jó gyakorlatok közül melyik vehető leginkább figyelembe a Magyarországi Református Egyház köznevelési stratégiája tekintetében.

KM 1.4. Kutatási megállapítás A jó gyakorlatok rendszerszintű stratégiai adaptálása tekintetében a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiája számára leginkább az alábbi intézményrendszerek jó gyakorlatainak figyelembevétele lehet hasznos: (a) fenntartói világnézeti elkötelezettség tekintetében a holland és ACSI, (b) az adott egyház által fenntartott intézményrendszer összetettsége és száma tekintetében a német és ACSI, (c) a missziói törekvések tekintetében az ACSI, (d) az adott intézményrendszer területi eloszlása, a jogi és társadalmi környezet összetettsége szempontjából az ACSI, (e) intézmény(rendszer)marketing szempontjából az ausztrál keresztyén iskolarendszer egyes jó gyakorlatai hasznosíthatók.

KM 1.5. Kutatási megállapítás Az ACSI STAR és REACH nevű akkreditáció előkészítő és akkreditációs programja, amely egységes szempontrendszer alapján készült, nemzetközileg többszörösen akkreditált program, a magyar református intézményrendszer sajátosságait figyelembe vevő adaptációt követően alkalmas lehet a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszere számára minőségbiztosítási eszközként, illetve az egységes keresztyén arculat kialakításának eszközeként.

A szekunder kutatás során igyekeztünk feltárni a globális szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) oktatási és oktatási és képzési stratégiáinak közös jellemző tulajdonságait, elsősorban nem tartalmi szempontokat szem előtt tartva, hanem a stratégiaalkotás módszertani sajátosságait középpontba állítva.

KM 2.1. Kutatási megállapítás A globális szervezetek (EU, OECD, UNESCO, Világbank) rendelkeznek kutatáson alapuló, markánsan megkülönböztethető, az adott globális szervezet misszióját és társadalmi-gazdasági érdekeit erőteljesen tükröző, eltérő időtartamú, és nem párhuzamosan futó oktatási és/vagy oktatási és képzési stratégiával. A globális oktatási stratégiák egyöntetű közös jellemzője a (a) tudományos megalapozottság (kutatás), (b) az erőteljesen kompetencia-fejlesztés-központú szemlélet, valamint a (c) fenntarthatósági szemlélet- és fenntarthatósági gyakorlat-központúság, és ezt biztosító monitoring beépítése a stratégiába.

KM 2.2. Kutatási megállapítás A globális szervezetek oktatási és oktatási és képzési stratégiaiban a kompetencia-modellek közül a P21 (21. Századi Kompetencia Keretrendszer, 2014) tűnik teret nyerni az oktatási stratégiák többségében az EU Kompetencia Keretrendszer (2005) rovására.

Kutatási kérdés (2) – korábbi stratégiaalkotási kezdeményezés eredményességét leárnyékoló belső és külső tényezők

Jelentős szekunder kutatást folytattunk a Magyarországi Református Egyházon belül korábban folyó stratégiaalkotási törekvések eredménytelenségének okainak feltárására.

A stratégiaalkotás eredményességének feltétele ezeknek az okoknak a megszüntetése, vagy kizárása az elindítandó stratégiaalkotási folyamatban.

KK2. Kutatási kérdés Melyek voltak a belső (elsősorban a MRE belső szervezeti és működési sajátosságaiból fakadó) és külső (elsősorban a magyar közneveléspolitikai és társadalompolitikai sajátosságaiból fakadó) okai a korábbi református köznevelési stratégia-készítési törekvések eredménytelenségének, és ezek milyen következményekkel járnak a református oktatási stratégia elkészítésében?

A szekunder kutatás során feltárt információk és sajátosságok nemcsak a kutatási kérdések megválaszolását tették lehetővé, hanem alapozó tézis megfogalmazására a sarkallták a szerzőt:

KM 3.1. Kutatási megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai kezdeményezéseit hátráltatta az, hogy az elmúlt közel 30 évben nem zajlott széleskörű belső társadalmi (egyházi) vita a református köznevelési intézményrendszer küldetéséről és jövőképéről, és nem készült alapos és strukturált helyzetelemzés az intézményrendszerrel.

A korábbi református oktatási stratégiaalkotási törekvések eredménytelenségének okait vizsgálva olyan belső szervezeti és működési sajátosságokat tártunk fel (KM3.1., KM3.2.), stratégiaalkotás módszertani tekintetben releváns okokat tártunk fel (KM3.3.), valamint szemléleti okok feltárása (KM3.4., KM3.5.) történt meg.

KM 3.2. Kutatási megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájának korábbi elkészítését hátráltatta az, hogy a zsinati ciklusokon átívelően nem teljesen biztosított az előző zsinati ciklusban megkezdett, (különösen) stratégiai jellegű vagy fontosságú munkák koherens folytatása. Az új zsinati ciklusban a Zsinati Oktatási Bizottság (szinte) teljes mértékben kicserélődik, és ügyrendi szinten nem biztosított a megkezdett feladatok szakmailag is megfelelő előkészítettségű átadása, amely annak folytatását biztosíthatná, vagy elősegíthetné. Mindemellett túl hosszú a két egymást követő zsinati ciklus oktatási bizottságainak érdemi ülései között eltelt idő is.

KM 3.3. Kutatási megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszer fejlesztési korábbi stratégiai törekvéseinek sikerességét és hatékonyságát nagymértékben befolyásolta, hogy a stratégiaalkotás-kezdeményszerzés tevékenysége nem projektszemléletű volt, így nem volt formális projektszervezet, nem történt legitim és nyilvános mandátumkiosztás, és a bevont szakértőként kizárólag belső (egyházi) szakemberek vettek részt a tevékenységben.

A MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia elkészítése (a) projektszemléletű kell legyen, (b) legitim, formális és nyilvános, a projekttulajdonos általi mandátum meghatározással, (c) és olyan módon felállított projektszervezettel, amelyben a belső (egyházi) köznevelési szakemberek mellett helyet kapnak külső szakemberek is.

KM 3.4. Kutatási megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégia készítése törekvéseit visszavetette annak a MRE-on (Zsinati Oktatási Szakbizottság) belüli szemléletnek a merevsége, hogy a református stratégiaalkotásnak meg kell várni és teljes mértékben alkalmazkodni kell a nemzeti köznevelési intézményrendszer-fejlesztés törvénykezési és szakmai-pedagógiai stratégiai törekvéseihez, és annak a bátorságnak a hiánya, hogy a MRE köznevelési intézményrendszerét a magyar köznevelési intézményrendszer szerves részeként, de önálló intézményrendszerként is szemlélje.

KM 3.5. Kutatási megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájának –mint a korábbi időszakban dependensnek feltételezett stratégiának– elkészítését hátráltatta az elmúlt 25 év nem kongruens magyar nemzeti köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiája, amely sokkal gyakrabban változott, mintsem hogy arra dependens köznevelés-fejlesztési stratégia megbízható módon építhető lett volna.

Stratégia - módszertani ajánlások

Olyan, a stratégiaalkotási folyamat egyes elemeivel kapcsolatos javaslatok, módszertani megfontolások, amelyek kiegészíthetik a kutatási eredményeket, sarokpontul és mérlegelési alapul szolgálhatnak a stratégiaalkotás folyamatgazdájá valamint a stratégiai tervezést koordináló csoport számára az előzetes, valamint a stratégiaalkotás folyamatába épített tulajdonosi döntések meghozatalánál. A módszertani megfontolások az alábbi területekre vonatkoznak:

SM1 A stratégiaalkotást motiváló belső és külső hajtóerők

- (1) küldetés
- (2) jövőkép
- (3) helyzetelemzés – a jelen állapot feltárása

MM 1 Módszertani megállapítás. A MRE köznevelési feladatellátásának biblikus, és történelmi gyökerű küldetése van a magyar nemzeti köznevelésben és társadalomban. Ennek a biblikus és történelmi gyökerű küldetésnek csupán bizonyos elemei, és csak esetlegesen, helyileg és intézménytípusonként eltérő módon örökítődtek át a jelenlegi intézményrendszer működtetésébe, de ez nem tekinthető tudatos és rendszerszerű küldetésértelmezésnek. A MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájának, és a stratégiakészítés folyamatának egy széles belső (egyházi) körben megvitatott és elfogadott küldetés és jövőkép által vezéreltnek szükséges lennie.

SM2 A küldetés- és jövőkép-vezérelt stratégia

- (4) küldetés– és jövőkép vezérelt stratégia célállapotának pozicionálása

MM 2 Módszertani megállapítás A stratégia célállapota innovációs szint tekintetében az innovációs küszöbhez viszonyítandó, és az innovációs elvárás által meghatározott helyzetű lehet. Magas innovációjú jövőképet, és célállapotot magas innovációs elvárás-állítással lehet elérni. A MRE jelmondata „semper

reformanda” magában hordozza a belső magas innovációs elvárást. A külső magas innovációs elvárást a stratégiának kell biztosítania, mint ahogy az innovációs elvárás rendszeres szakmai-pedagógiai újrafogalmazását is.

SM3 A szervesülés és megkülönböztethetőség kérdése a MRE köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájában

(5) a megkülönböztethetőség kérdésköre

(6) leképezés vagy modell-adás

MM 3 Módszertani megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszerének, mint világnézetileg elkötelezett köznevelési intézményrendszer jövőképe és küldetésének három fő összetevője lehet. Az egyik szignifikáns összetevője a keresztyén világnézet által meghatározott (transzcendens jövőkép- és küldetéskomponens), a másik összetevője a hálózati együttműködési és közösségi jellegéből adódó komponens (belső jövőkép- és küldetéskomponens), a harmadik összetevő a köznevelési intézményrendszer és a társadalmi-gazdasági-kulturális környezetével való kölcsönhatás által meghatározott komponens (külső jövőkép- és küldetéskomponens).

Küldetésszerű működést feltételezve, a világnézetileg elkötelezett intézményrendszernek fel kell ismernie, vagy el kell ismernie a szektorspecifikus transzcendens jövőkép- és küldetés komponenseit. Ha ez a felismerés elmarad, és a világnézeti elkötelezettségéből származó jövőképe és küldetése jegyeit markáns megkülönböztethetőség jegyeként hatékonyan megjeleníteni nem tudja, akkor megszűnik az ok, amiért a református intézményrendszer létezik.

MM 4 Módszertani megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszere szerves része a magyar köznevelési intézményrendszernek, de önálló intézményrendszerként is értelmezhető. A MRE köznevelési intézményrendszerének önálló, és a nemzeti köznevelési intézményrendszerbe integrált hatékony rendszerszerű működéséhez, működtetéséhez és fejlesztéséhez szükség van mindkét státuszt figyelembe vevő önálló fejlesztési stratégiára, amely önálló stratégiai menedzsmentbe, stratégiai változásmenedzsmentbe és stratégiai innováció menedzsmentbe ágyazott, és tartalmaz szervezetenfejlesztési és erőforrás menedzsment stratégiát is, úgy hogy egy hosszútávon fenntartható hatékony rendszer jöjjön létre.

MM 5 Módszertani megállapítás A MRE köznevelési intézményrendszerének markáns megkülönböztethetőségének törekvése semmilyen módon nem jelent a magyar köznevelési intézményrendszeren belül elkülönülési törekvést, csupán egy határozott „termékkazonosítási” szándékot tükröz. A MRE köznevelési intézményrendszerének markáns megkülönböztethetőségének törekvése azt a szemléletváltást kell tükrözze, hogy a református köznevelési intézményrendszer nem csupán degeneratív módon leképezi a társadalmi folyamatokat (egyes tekintetben konzerválja a társadalmi különbségeket, egyes tekintetben felerősíti azokat) hanem küldetése generatív módon modellt állítani a társadalomban saját jövőképezérelt és küldetéstudatos hatékony működésén keresztül.

Az első természeténél fogva hordozza a megkülönböztethetőség lehetőségét, és ennek elmaradhatatlanul meg kell jelenni a jövőképben, a belső jövőkép-komponens a református iskolarendszer szerkezetéből kifolyólag kínál megkülönböztethető hálózati együttműködési formákat és lehetőségeket, a külső jövőkép-komponens a református iskolarendszer nemzeti-kulturális nyitottsága, valamint a társadalom felé kapott küldetése tekintetében hordozhat markáns megkülönböztethetőségi jegyeket.

SM4 Református intézményrendszer-modell

(7) javasolt református intézményrendszer modell

MM 6 Módszertani megállapítás A markáns megkülönböztethetőség elvárásának az érintettek (köznevelési intézményrendszerre) alkalmazott modellben is érvényre kell jutni. A stratégiaalkotás folyamatában a magyar református intézményrendszerre a stratégia mint hálózati együttműködésre épülő (ez biztosítja azt, hogy a társadalmi tőke és a spirituális tőke generálás magas legyen), értékvezérelt-tudás alapú (megkülönböztethetőségi jegy) közösségre (megkülönböztethetőségi jegy) tekint. Az értékvezérelt-tudás alatt a tudás és keresztyén erkölcs szinergiáját értjük.

SM5 A spirituális tőke- és társadalmi tőke-generáló képesség

(8) a spirituális és társadalmi tőke sáfárságának kérdése a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájában

MM 7 Módszertani megállapítás A társadalmi- és spirituális tőkegyarapítási képesség a MRE köznevelési intézményrendszerének egyik fenntartható magas hozzáadott pedagógiai értéket biztosító szektorspecifikus szervezeti képessége lehet, amennyiben az intézményrendszer küldetése és jövőképe olyan keretet teremt, amelyben az intézmények egyéni és közösségi tevékenységportfóliójának meghatározásakor kiemelt szempontként jelenik meg a társadalmi- és spirituális tőkegyarapítás magas minőségi kívánalma.

A stratégia lehetséges jellegének vizsgálata

A stratégia jellegének vizsgálatával a stratégiaalkotás folyamatgazdája és döntéshozói számára kívántunk támogatást nyújtani, és felvázolni az elképzelhető jellegű stratégiákat.

SM6 A stratégiaalkotás folyamatában milyen modellek képzelhetők el, és milyen szempontok szerint lehet a stratégia megrendelőjének döntenie a stratégia jellegére vonatkozóan?

MM 8 Módszertani megállapítás Stabil stratégia csak határozott küldetésre és határozott jövőképre építhető. A vektor szervezeti kompetenciák (értékrend, társadalmi és spirituális tőkegyarapítási képesség) stabilitása jelenthet hordozófelületet a megfelelő intézményrendszer-modell értelmezés esetén a magas innovációs elvárásnak megfelelő küldetés- és jövőképezérelt intézményrendszer-fejlesztési stratégia számára.

A hipotézisek igazolásának vagy elvetésének táblázatos összefoglalása

HIPOTÉZIS		VIZSGÁLATI MÓDSZER	IGAZOLT/NEM IGAZOLT
H1	H1a	P1 kutatás	nem igazolt
	H1b	P1 kutatás	igazolt
H2	H2(a)	P2 kutatás	nem igazolt
	H2(b)	P2 kutatás	részben igazolt
H3	H3a	P2 kutatás	igazolt
	H3b	P2 kutatás	igazolt
H4	H4	P1, P2 kutatás	igazolt

5. sz. táblázat A hipotézisek igazolásának vagy elvetésének összefoglalása
(Forrás: saját szerkesztés)

3. Az kutatás eredményeinek felhasználási területei

A kutatás és értekezés eredményeinek gyakorlati felhasználása folyamatban van. A MRE Köznevelési Intézményrendszer-fejlesztési Stratégiai Modellje alapján elindult a projekt-szemléletű köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiaalkotás. Az eredmények felhasználásának előkészítése a kutatással párhuzamosan történt, illetve az értekezés elkészítése során valósult meg.

A korábbi stratégiaalkotási törekvés eredménytelenségének okainak feltárása, és ezek megszüntetésére intézkedés előkészítés. A projektet támogató szervezeti környezet kialakítása.

Előterjesztés történt a Magyarországi Református Egyház korábbi köznevelési stratégiaalkotási kísérleteinek eredménytelenségének okaiként feltárt belső egyházi szervezeti és működési hiányosságok kiküszöbölésére, és a projektszemléletű stratégiaalkotás előkészítésére. A MRE Zsinati Elnökségi Tanácsa és Zsinata számára érdemi előterjesztés és cselekvési terv készült a „Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiája” kidolgozásának előkészítése és projektszemléletű elkészítése céljából.

Javaslat készült a MRE Zsinat elnöksége részére a projekt előkészítő szervezet, valamint projektszervezet létrehozására és személyi összetételére. A MRE Zsinat elnöksége megbízta a projektszervezetet, és megbízta a stratégiai tervezést koordináló öt fős csoportot, kijelölte a csoport vezetőjét. A stratégiaalkotás a MRE Köznevelési Intézményrendszer-fejlesztési Stratégiai Modellje alapján folyamatban van.

4. További kutatási területek meghatározása

A stratégia bevezetésének előkészítése és támogatása és a fenntarthatóság biztosítása érdekében szükség van újabb kutatásokra.

A „Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiai modellje” értekezés alapján a projektszervezet azonosítja azon területeket amelyeken további kutatást szükséges végezni. Ezeket a területeken szükséges kutatást a stratégiaalkotás folyamatába építve végzi el.

A stratégiai alkotás folyamatába ágyazottan további kutatásokat szükséges végezni azokon a területeken, amelyek a stratégiai megvalósítása, valamint a fenntarthatóság biztosítása érdekében szükségesek, és biztosíthatják a megvalósítás eredményességét.

A kutatás során három olyan terület körvonalazódott, amelyeken az eredményes stratégiamegvalósítás és a fenntarthatóság okán további kutatás végzése célszerű és elengedhetetlen. A stratégia megvalósítása jelentős változást idézhet elő a református köznevelési intézményrendszerben. Jóllehet a Reformáció egyik jelmondata a „Semper reformanda” – azaz folyamatosan megújulni, de a református közösségeink a változásokra, pláne a stratégiai változtatásokra nem könnyen hangolhatók rá. Ezért a stratégiai változásmenedzsment egy olyan kutatási terület, amely az eredményesség érdekében elengedhetetlen.

A stratégia megvalósítása várhatóan bizonyos mértékű innovativitást vár el a református köznevelési intézményrendszer-től. Attól függően, hogy melyik jellegű stratégia erősödik meg a stratégiakészítés folyamatában, ez az innováció lehet magas az innovációs elvárásban, és magas a köznevelési intézményrendszer-modellben is.

Ez a helyzet a valószínű stratégiák felében fordul elő, az OPTIMA (A1, B1, C2, D1, E1) és NAGY NYOMÁSÚ (A1, B2, C2, D1, E1) szcenáriók esetén. Még a BELÁTÓ (A1, B1, C2, D1, E2) jellegű stratégia is magas innovációs elvárással dolgozik. Így akár valószínűségi, akár optimizmus megfontolásból célszerű az innováció tekintetében a magas innovációs állapotra felkészülni.

A református köznevelési intézményrendszer számára egy sajátos innováció-menedzsment rendszert szükséges kialakítani, ezért a stratégiai innovációmenedzsment az a terület, amelyen további kutatás lehetséges, egy református innovációmenedzsment rendszer kialakítása érdekében.

A stratégia megvalósításában, és a megvalósult elemek fenntarthatóságának biztosításában elengedhetetlen a rendszerszintű monitoring kiépítése.

Ezért a monitoring az a terület, amelyen szükséges újabb tanulmányok és kutatások folytatása, azért, hogy a református köznevelési intézményrendszer viszonylatában intézménybarát monitoringrendszer kerüljön kialakításra.

A MRE Köznevelési Intézményrendszer-fejlesztési Stratégiai Modellje alapján elindított stratégiaalkotási folyamat harmadik éve tart. Tapasztalatai és eredményei igazolják a Stratégiai Modell működőképességét. Ez alapján készülő evolutív református köznevelési stratégia elemei reménység szerint befogadásra kerülnek a Kárpát-medencei magyar református intézményekben, mind intézményeink, mind intézményrendszerünk fejlődését ösztönözve, szolgálva ezzel a nemzeti köznevelés ügyét.

Irodalomjegyzék

- Abell, A. & Oxbrow, N., 2001, *Competing with knowledge: The information professional in the knowledge management age*, Library Association Publishing, London, UK
- ACSI (2015) REACH 2.0 Standards Manual for Accreditation for EE–12 North American and International Schools, Colorado Springs CO, USA
- Bakacsi, Gy., 2001, *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Balaton, K., Hortoványi, L., Incze, E., Laczkó, M., Szabó, Zs. R. & Tari, E., 2014, *Stratégiai menedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Baranyi, K., 1994, 'Az oktatás nemzeti stratégiája', in E. Medvigy (ed) *Magyar nemzetstratégia. 2. köt.*, Püski: Magyar Konzervatív Alapítvány, pp. 125-157, 2009, Budapest
- Barakonyi, K., 1999, *Stratégiai tervezés*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Barakonyi, K., 2000, *Stratégiai menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barney, J., 1986, "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.
- Barney, J., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J., 2001, "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? yes". *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 41-56.
- Barney, J., 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B. and Hesterly, W.S., 2006, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. NJ: Pearson Education.
- Blanchard, K., 2010, *Vezetés magasabb szinten: Eredményesség emberközpontú módszerekkel*, HVG Kiadó Zrt, Budapest
- Boros, Zs., 2008, *A társadalmi és erkölcsi tőke a mai magyar társadalomban*, Parola, 2008. év 2. szám, pp. 19-21
(http://www.adattar.net/parola/?page_id=18, utolsó letöltés időpontja: 2015. október 12.)
- Both, D. & de Bruin, A. (ed.), 2012, *Onderwijs vragt leiderscha!*, Scriptum Management, Schiedam, Netherlands
- Bourdieu, P., 1998, *Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke*. In: *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*, szerk.: Lengyel Gy. – Szántó Z., Aula Kiadó, Budapest, pp. 155–176.

Bourdieu, P., 2004, Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke, in: Angelusz Robert (szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei, Válogatott tanulmányok. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, pp. 122–137

Carrington, P., J., Scott, J. & Wasserman, T. (ed.), 2005, Models and Methods in Social Network Analysis, Cambridge University Press, UK

Carver, J., 1997, Boards that make a difference: A new design for Leadership in Nonprofit and Public Organisations, 2nd edn., Jossey-Bass Publisher, San Francisco, CA

Carver, J., 1997, Boards that make a difference: A new design for Leadership in Nonprofit and Public Organisations, 2nd edn., Jossey-Bass Publisher, San Francisco, CA

Coleman, J. S., 1996, Társadalmi tőke, in: Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): A gazdasági élet szociológiája. Aula Kiadó Kft., Budapest, pp. 99–128

Csapó, B., 2015, A magyar közoktatás problémái az adatok tükrében – Értékek és viszonyítási keretek, Iskolakultúra, 25. évf., 2015/7–8. szám, p. 4-17

Csapó, B., Molnár, Gy. & Kinyó, L., 2009, 'A magyar oktatási rendszer szelektivitása a nemzetközi összehasonlító vizsgálatok eredményeinek tükrében', Iskolakultúra, 19. évf., 2009/3–4. szám, pp. 3-13

Csapó, B., Fejes, J. B., Kinyó, L. & Tóth, E., 2014, Az iskolai teljesítmények alakulása Magyarországon nemzetközi összehasonlításban, in: Kolosi, T. & Tóth, I. Gy. (szerk), Társadalmi Riport 2014, TÁRKI Zrt, Budapest, pp. 110-136

Csapó, B. (ed), 2012, Mérlegen a magyar iskola, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Csath, M., 2001, Stratégiai változás-menedzsment, Aula Kiadó Kft., Budapest

Csath, M., 2002, Erős társadalmi tőke, sikeres nemzet, In: Valóság, 2002. (45. évf.) 5. sz. pp. 82-92.

Csath, M., 2007, Stratégiai tervezés és vezetés, „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési Kft, Budapest

Csermely, P., 2005a, Hálózatok sejtjeinkben és körülöttünk. Mindentudás Egyeteme. 2005.09.12., (<http://origo.hu/attached/20050912csermely20050912.rtf>, utolsó letöltés időpontja 2016. március 13.)

Csermely, P., 2005b, A rejtett hálózatok ereje. Hogyan stabilizálják a gyenge kapcsolatok a világot? Természet világa, 2005/4. sz., pp. 146–150.

Dyer, J. H. & Nobeoka, K., 2000, Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network, Strategic Management Journal, 21, pp. 345-367

De Pree, M., 1990, Leadership is an art, Doubleday, Random House, Inc., New York

Dobos, K., 2002, Az innováció, in: Új Pedagógiai Szemle, 2002 szeptember, Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, pp. 38-48

- Drexler J. L. (ed), 2007, Schools as communities, Purposeful Design Publication, Colorado Springs, CO
- Drexler, J. L., 2011, Nurturing the School Community: Teacher Induction and Professional Learning Communities, Purposeful Design Publications, Colorado Springs, CO
- European Commission, 2004, 'Innovation Management and the Knowledge-driven Economy', ECSC-EC-EAEC Brussels-Luxembourg
- Edge, K., 2005, Powerful public sector knowledge management: a school district example, Journal of Knowledge Management, vol. 9, no. 6., 42-52
- Edlin, R. J., 1999, THE CAUSE OF CHRISTIAN EDUCATION, 3rd edn., With study guide, Openbook Publishers, Adelaide, AU
- EU, 2009, Oktatás és képzés 2020, EU Oktatási és Kulturális Főigazgatóság, Brüsszel (http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_hu, letöltés időpontja: 2015. október 12.)
- European Commission/EACEA/Eurydice, 2013, Education and Training in Europe 2020: Responses from the EU Member States. Eurydice Report. Brussels
- Fazakas, S. ed., 2008, Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában, Magyarországi Református Egyház Kálvin János Kiadója, Budapest
- G. Fekete, É., Solymári, G., 2004, A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban, in: Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 1/2. pp. 32-78.
- Fényes, H., Pusztai, G., 2004, A Kulturális és társadalmi tőke kontextuális hatásai az iskolában, in: Statisztikai Szemle, 82. évfolyam, 2004/6–7. sz., pp. 567-582.
- Fry, L. W., Graves Wigglesworth, C., 2010, Toward a theory of spiritual intelligence and spiritual leader development, Presented at the 2010 meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada
- <https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SpiritIntelAOM2010.pdf>, utolsó letöltés dátuma: 2019. március 5.
- Fukuyama, F., 2000, 'Social Capital and Civil Society', IMF Working Paper, Vol. WP/00/74, pp. 1-19.
- Fülöp, Gy., 2008, Stratégiai menedzsment: Elmélet és gyakorlat, Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó, Zrt., Budapest
- Füzér, K., Gerő, M., Sik, E., Zongor, G., 2006, Társadalmi tőke és fejlesztés, in.: Társadalmi riport, Kolosi, T., Tóth, I. Gy., Vukovics, Gy (szerk), Budapest, TÁRKI, pp. 335-350

- Giczi, J., Sik, E., 2009, Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés, in: Tóth István György (szerk.): TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2. – Gazdasági attitűdök. Budapest, Táarki Zrt., 2009, pp. 65-84
- Granovetter, M., 1973, The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6 (May, 1973), pp. 1360-1380.
- Grant, R., M., 2008, Tudás és stratégia – siker dinamikus környezetben, Alinea Kiadó, Budapest
- Green, B. G., 2010, THE GOSPEL AND THE MIND: Recovering and Shaping the Intellectual Life, CROSSWAY, Wheaton, IL
- Greene, A. E., 1998, Reclaiming the Future of Christian Education: A transforming vision, Purposeful Design Publications, Colorado Springs, CO
- Haycock, K., Cheadle, A. & Spence Bluestone, K., 2012, Strategic thinking, in: *Library Leadership & Management*, Vol. 26, No 3/4, 2012
- Halász, G., Kovács, K., 2002, Az OECD tevékenysége az oktatás területén. in: Bábosik István – Kárpáti Andrea (szerk.) Összehasonlító pedagógia – A nevelés és oktatás nemzetközi perspektívái, Books in Print, Budapest, pp. 71-86.
- Halász, G., Balázs, É., Fischer, M., Kovács, I. V., szerk., 2011: Javaslat a nemzeti oktatási innovációs rendszer fejlesztésének stratégiájára, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest
- Hax, A. C. – Majluf, N. S., 1984, Strategic management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York
- Heidrich, B., 2006, Szolgáltatás menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., Mackay, T., 2014, School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 25(2), pp.: 257-281.
- Hulsebosch, J., Turpin, M. & Wagenaar, S., 2009, Monitoring and evaluating knowledge management strategies, IKM Background Paper, October 2009
(http://wiki.ikmemergent.net/index.php/File:901130_IKM_Background_Paper_Monitoring_and_evaluating_knowledge_management_strategies.pdf, letöltés időpontja: 2015.09.21.)
- Inkei, P. & Kozma, T., 1997, Célok és stratégiák a köznevelés fejlesztésében, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Inkei, P, Kozma, T, Nagy, J, Ritoók, P: Az ezredforduló iskolája, Tankönyvkiadó, 1997
- Istance, D., Kobayashi, M. szerk., 2012: Az innováció hálózatai – Az iskolarendszer és az iskolamenedzsment új modelljei, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest (A mű az OECD kiadásában 2003-ban megjelent „Schooling for Tomorrow. Networks of

Innovation: Towards New Models for Managing Schools and Systems” című művének magyar fordítása)

Magyar Dolgozók Pártja Központi Vezetősége határozata a közoktatás helyzetéről és feladatairól, 1954. február 15., In: Kardos-Kornidesz, II. köt. p. 21.

Kis, K., 2006, A társadalmi tőke, mint a társadalmi és gazdasági folyamatokat befolyásoló erőforrás, in: Agrártudományi Közlemények, 2006/20 Különszám

Kelló, É. (ed), 2014, Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, Budapest

Kienel, P. A., Gibbs, O. E. & Berry, S. R., Philosophy of Christian School Education, Association of Christian Schools International, Colorado Springs, CO

King, W. R., Knowledge Management and Organizational Learning, in: King, W. R. (ed), Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, LLC

Kopp, M., 2009, A 21. századi ember lelke, in: Debreceni Szemle, 17. évf., 2009/1. sz., pp. 60-66)

Kopp, M., Martos, T., 2011, A magyarországi gazdasági növekedés és a társadalmi jóllét, életminőség viszonya, a Jövő nemzedékek állampolgári biztosa megbízásából (http://www.ess.tk.mta.hu/wp-content/uploads/2013/04/kopp_gazdasagi_novekedes.pdf letöltés időpontja: 2016. március 4.)

Kopp, M., Skrabski, Á., 2001, Társadalmi tőke Magyarországon, in: Magyar Szemle, 10. évf., 2001/9-10. sz., pp: 77-85

Kopp, M., Skrabski, Á., 2002, A magyarság társadalmi és erkölcsi tőkéje, in: Valóság 45. évf., 2002. 9. sz., pp. 11-19

Kopp, M., Székely, A., Skrabszki, Á., 2004, Vallásosság és egészség az átalakuló társadalomban, Mentálhigiéné és Pszichoszomatika 5(2004)2, 103125

Kottler, J. P., 2009, Tettvágy – Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek, HVG Könyvek, Budapest

Kottler, J., 1995, Leading Change, Harvard Business Review, USA

Köznevelésfejlesztési stratégia, 2013, Kormányelőterjesztés, 2.sz. melléklet a Kormány 54606/2013 számú előterjesztéséhez, Budapest

Kunos, I., 2011, Personality Development, Miskolc University Press, Miskolc

Lénárt, S., 2011, Összefoglaló jelentés az oktatáskutatás főbb nemzetközi trendjeiről, in: Új pedagógiai szemle, 61. évf., 6. szám, pp. 2-21.

Lin, N., 1999, Building a network theory of social capital, Connections 22(1), pp. 28-51 (http://www.insna.org/PDF/Connections/v22/1999_I-1-4.pdf, utolsó letöltés időpontja 2016. november 9.)

Looney, J. W., 2009, "Assessment and Innovation in Education", OECD Education Working Papers, No. 24, OECD Publishing

(<http://dx.doi.org/10.1787/222814543073>, letöltés időpontja: 2015.12.14.)

Lucas, B., Claxton, G. & Spencer, E., 2013, "Progression in Student Creativity in School: First Steps Towards New Forms of Formative Assessments", OECD Education Working Papers, No. 86, OECD Publishing

(<http://dx.doi.org/10.1787/5k4dp59msdwk-en>, letöltés időpontja: 2015.12.14.)

Malloch, T., R., 2003, Social, Human and Spiritual Capital in Economic Development, Templeton Foundation, Working Group of the Spiritual Capital Project, Harvard University

March, J. G., 2000, Bevezetés a döntéshozatalba: Hogyan születnek a döntések?, PANEM Kiadó, Budapest

Márkus, G., 2008, Református iskolahálózat erősségeinek azonosítása (SWOT), in: Magyar Református Nevelés, 9. évf., 3. szám, 2008 szeptember, 16-20

Maxwell, J. C., 2013, Aranyat érő vezetői ismeretek, Üzleti Plusz Kft., Budapest

Maxwell, J. C., 2014, A vezetés 5 szintje, Üzleti Plusz Kft., Budapest

Mintzberg, H., 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, New York–London–Toronto–Sydney–Tokio–Singapore

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 2005, Stratégiai szafari, Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben, HVG Kiadó Rt., Budapest

Morrish, R. G., 2003, With all due respect: Keys for Building Effective School Discipline, Purposeful Design Publications, Colorado Springs, CO

Nagy, G. D., 2017, Fejezetek a vallás és a társadalmi tőke kapcsolatrendszeréről, MTA Szegedi Területi Bizottsága Szociológiai Munkabizottsága kötetei, Belvedere Meridionale, Szeged

Nahalka, I., Esélyegyenlőtlenség az iskolában: Helyzetelemzés és lehetséges feladatok (http://www.oktatasikerekasztal.hu/ulemek/070502/nahalka_eselyegyenlotlenseg_az_iskolaban.pdf, letöltés időpontja: 2015. március 20.)

Nonaka, I., 1994, A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organizational Science, 5(1): 14–37.

OECD, 2012, Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies, OECD Publishing, Paris

(<http://dx.doi.org/10.1787/9789264177338-en>, utolsó letöltés időpontja: 2017. március 5.))

OECD, 2014, Innovation Strategy for Education and Training, OECD Publishing, Paris

(<http://www.oecd.org/edu/cei/measuring-innovation-in-education.htm>, utolsó letöltés időpontja: 2017. március 19.)

OECD, 2004: Innováció a tudásalapú gazdaságba – Az innováció hatásai az oktatásra és a tanulásra, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2011 (A mű az OECD kiadásában 2004-ben megjelent „Knowledge Management. Innovation in the Knowledge Economy: Implications for Education and Learning” című művének magyar fordítása)

OECD, 2016, *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, OECD Publishing, Paris.

(<http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en>, utolsó letöltés időpontja: 2017. március 19.)

Oktatási pénzügyi adatok 2015

(<http://www.kormany.hu/download/3/1d/e0000/Oktatasi%20P%C3%A9nz%C3%BCgyi%20Adatok-2015-j.pdf>, utolsó letöltés időpontja: 2018.06.27.)

Pendlebury, J., Grouard, B., Meston F., 1995, *Successful change management*, John Wiley, Nagy-Britannia

Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York

Peters, T. J., 1984, *Strategy follows structure: Developing distinctive skills*, California Management Review, no. 3.

P21 Framework Definition

(<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED519462.pdf>, utolsó letöltés időpontja: 2019.07.31.)

Pokol, B., 1995, Bourdieu elméletének alapkategóriái, in: *Elméleti Szociológia*, 1995/ 2. sz., pp. 75–94

Porter, M. A., 2006, *Versenysztratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Porter, M. A., 1991, 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, vol. 12., pp. 95-117

Powalla, C., Bresser, R., 2012, Practical implications of the resource-based view. *Z Betriebswirtsch* 82, pp.: 335–359

Pukánszky, B., Németh, A., 1996, *Neveléstörténet*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, XII. fejezet

Pusztai, G., Vallásosság és pedagógiai ideológiák, in: *Educatio* 2011/1, 48-61

Putnam, R., D., 1993, 'Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy', New Jersey: Princeton University Press, pp. 163-185.

Putnam, R., 2006, A prosperáló közösség. A társadalmi tőke és a közélet. *Civil Fórum*, 2006/2, pp. 11–17

- Rajnai, J., 2008, Közoktatás-politikai koncepciók a rendszerváltás utáni Magyarországon 1990 és 1998 között, PhD értekezés, Budapest
(<https://doktori.hu/index.php?menuid=193&vid=1249>, utolsó letöltés időpontja: 2017. július 10.)
- Rajnai, J., 2013, Közoktatás-politikai irányváltások és tendenciák a rendszerváltás utáni Magyarországon, Vzdelávanie, výskum a metodológia pp. 100-108, Szlovákia
(www.irisro.org/pedagogia2013januar/0111RajnaiJudit.pdf, utolsó letöltés időpontja: 2014. június 10.)
- Rath, T. & Concie, B., 2008, Strengths based leadership, Gallup Press, New York, NY
- Református Oktatási Stratégia-tervezet, 2008, Református Pedagógiai Intézet, Budapest
- Rodin, R. S., 2010, The Stewart Leader: Transforming People, Organisations and Communities, InterVarsity Press, Downers Grove, IL
- Sebestyén, I., 2015, A civil tőke fogalma mint a társadalmi tőke speciális esete, Civil Szemle, 2015/3, pp. 5-27
- Stronge, G. H., 2007, Qualities of effective teachers, ASCD, Alexandria, Virginia USA
- Szabó, I., 1999, Iskola és társadalom – Közoktatással kapcsolatos társadalmi elvárások Magyarországon, Új Pedagógiai Szemle, Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, 1999. szeptember, 27-43
- Szabó, G., Katonáné Kovács, J., Popovics, P., 2005, A társadalmi tőke szerepe a vidékfejlesztésben, in: A mezőgazdaság tőkeszükséglete és hatékonysága. (Szerk.: Jávora A.) DE ATC AVK, Debrecen, pp. 223-229.
- Szabó, M., Singer, P. & Varga, A. (szerk), 2011, Tanulás hálózatban (Elméleti összefoglaló és gyakorlati tanácsok az eredményes hálózati tanulás megvalósításához), Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest
- Szakály, D., 2008, Innovációmenedzsment, Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- Sziklai, I., 2006, Stratégiai tervezés alapjai – Sziklai István (Debrecen, 2006. január 30.) fóliáinak felhasználásával
(www.3kconsens.hu/files/2_Strategiai%20tervezes%20alapai.pdf, letöltés időpontja: 2016. január 03.)
- Szintay, I., 2003, Vezetélmélet, Bíbor Kiadó, Miskolc
- Tomka, J. & Bögel, Gy., 2014, Megéri jónak lenni?: A Biblia és a menedzsment II., Nemzedékek tudása Tankönyvkiadó, Budapest
- Tomka, J. & Bögel, Gy., 2011, Vezetés egykor és most: A Biblia és a menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Tomka, J., 2012, A megosztott tudás hatalom, Harmat Kiadó, Budapest

Toner, P., 2011, "Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature", OECD Education Working Papers, No. 55, OECD Publishing.

(<http://dx.doi.org/10.1787/5kgk6hpnhxzq-en>, utolsó letöltés időpontja: 2015.12.14.)

UNESCO, 2014, UNESCO Education Strategy 2014–2021, published by the UNESCO, Paris (<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002312/231288e.pdf>)

Valente, T., W., 1995, Network Models of the Diffusion of Innovations. Hampton Press, Cresskill, NJ, USA

World Bank, 2011, Learning for all - Investing in People's Knowledge and Skills to Promote Development, World Bank Educational Strategy 2020, Washington DC USA

Zhao, Y., 2009, Cathing up and leading the way: American Education in the Age of Globalization, ASCD, Alexandria, Virginia USA

Zar, J., H., 1984, Biostatistical Analysis, second edition, PRENTICE HALL, Upper Saddle River, New Jersey

Zohar, D., Marshall, I., 2000, SQ - Spiritual Intelligence, the ultimate intelligence Bloomsbury, London

Publikációs jegyzék

A szerző tárgyban elhangzott előadásainak és megjelent, illetve megjelenés alatt lévő publikációinak jegyzéke:

1. Előadások

- a. Ábrám, T., The Hungarian Christian School System and its Impact to Church and Society, Second meeting of protestant synod members in Europa, workshop lecture, Budapest, Hungary, January 30 - February 1, 2015
- b. Ábrám, T., The Hungarian Christian School System and Possible Ways of Networking and Cooperation, International Educational Leadership Conference, ACSI, Budapest, Hungary, February 25-28, 2015
- c. Ábrám, T., 2015, Some New Viewpoints of the School-System Development Strategy of the Reformed Church in Hungary, 7th International Conference for Theory and Practice in Education (Methodology), IBS, Budapest, Hungary, 25-27 June, 2015
- d. Ábrám, T., 2015, Innovation management as „driver” of the school system development strategy of the Reformed Church in Hungary, Challenges in Economic and technological development: Conference Phd session, Lillafüred, Hungary, October 15-16, 2015

2. Publikációk

2.1. Könyvrészlet

1. Ábrám, T. 2008, 'Tehetségkutatás, tehetséggondozás', in: 'Református Oktatási Stratégia. A Magyarországi Református Egyház középtávú nevelési-oktatási terve (Tervezet) – tanulmánygyűjtemény' (nincs szerkesztő feltüntetve) (oldalszám: 359), pp. 179-184, Református Pedagógiai Intézet, Budapest (ISBN 978-963-9700-41-3, ISSN 1586-1724)
2. Ábrám, T. 2003, 'A minőségfejlesztés közoktatási intézményeinkben történő alkalmazásának nagyobb összefüggései', in: Hogyan? Válogatott tanulmányok, (nincs szerkesztő feltüntetve), (oldalszám 197), Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Közoktatásáért Közalapítvány, Miskolc, pp 67-83 (ISBN nincs)

2.2. Könyvszerkesztés

3. „A Lévay” és Lévay – Tanulmányok a felső-magyarországi református iskolákról és Lévay Józsefről, 2015, szerk.: Ábrám, T. – Gyulai, É., (oldalszám: 126), Tiszáninneni Református Egyházkerület, Miskolc (ISBN 978-963-88905-6-6 ISSN 2416-2469)

2.3. Folyóirat, periodika

4. Ábrám, T., 2016, Regionális hálózati együttműködés, mint a köznevelési intézményi innováció menedzsment és tudásmegosztás egyik hatékony csatornája a Felső-magyarországi régióban, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 2016, XIII. évfolyam, 1. szám, p 54-63 (ISSN 1786-1594)
5. Ábrám T, Sarka F., 2016, A Magyarországi Református Egyház tehetséggondozó stratégiája, Tehetség, XXI. Évfolyam 2016/1. szám, p. 14-16, Magyar Tehetséggondozó Társaság, Budapest (ISSN: 126-8084)

2.4. Konferenciakötet

6. Ábrám, T., 2015, Innovation management as „driver” of the school system development strategy of the Reformed Church in Hungary, Challenges in economic and technological development, PhD session, 15-16 October, 2015, Lillafüred, Hungary, in Z. Bartha, L. Berényi, R. Marcziniak & L. Molnár (eds.), Challenges in Economic and technological development, Conference proceedings, University of Miskolc, Miskolc, pp. 1-8. (ISBN 978-963-358-100-1)

2.5. Konferencia absztraktkötet

7. Ábrám, T., 2015, 'Some New Viewpoints of the School-System Development Strategy of the Reformed Church in Hungary' 7th International Conference for Theory and

Practice in Education, 25-27 June 2015, Budapest, Hungary, in: abstract volume, '7th International Conference for Theory and Practice in Education, Methodology', Association of Educational Sciences, Budapest, p 17, (ISBN 978-963-89392-8-9)

2.6. Elektronikus folyóirat

8. Ábrám, T., Sarka, F., 2016, 'Egy tehetséggondozó stratégia kidolgozását megelőző felmérés tanulságairól', Különleges Bánásmód – Interdiszciplináris szakmai lap, Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Debrecen (megjelenés alatt – befogadó nyilatkozat van)
Elektronikus kiadvány
(ISSN 2498-5368)
9. Ábrám, T., Sarka, F., 2016, 'Kivonat a Magyarországi Református Egyház tehetséggondozó stratégiájából - Tehetségkereső- és fejlesztő programok a Magyarországi Református Egyház nevelési és oktatási intézményeiben', Különleges Bánásmód – Interdiszciplináris szakmai lap, Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, Debrecen (ISSN 2498-5368)
10. Ábrám, T., 2019, A Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájának szenárióelemzése, in: Magyar Református Nevelés – Református Pedagógiai Folyóirat, 2019/1 szám, pp. 6-12