

XIII. Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia

Kolozsvár, 2010. május 14 – 16

New Public Management, avagy menedzsment-technikák alkalmazása a középiskolák vezetésében

Szerzők:

Dorner Boglárka – Tamara

Babeş-Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar
II. évfolyam
Menedzsment és Bank és Pénzügy Szak

Erdély Attila

Babeş-Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar
II. évfolyam
Menedzsment és Gazdasági Informatika Szak

Szócs Kinga – Beáta

Babeş-Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar
II. évfolyam
Menedzsment Szak

Témavezető:

drd. Bíró Boróka

Babeş-Bolyai Tudományegyetem
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar

Tartalomjegyzék

1. Bevezető	3
2. A New Public Management.....	3
2.1 A NPM fogalma	3
2.2 A közmenedzsment decentralizációja	4
2.3 A NPM hatásai	5
2.4 Szükséges lépések	5
2.5 A vezetőség szerepe	6
3. Elemzési módszerek	6
3.1 PEST elemzés ¹	6
3.2 3C modell ³	8
3.3 4P modell ⁵	9
3.4 A McKinsey-féle 7S modell ⁶	11
4. A közoktatás helyzete Romániában	13
5. A romániai középiskolák helyzetének elemzése.....	15
5.1 PEST-elemzés	16
5.2 3C modell	18
5.3 4P modell	19
5.4 McKinsey-féle 7S modell.....	22
5.5 Szervezeti profil – modell	24
6. Alkalmazandó menedzsment-technikák	27
6.1 Vevőorientáció fejlesztése.....	27
6.2 Menedzsment átalakítása.....	27
6.3 Piacorientáltság javítása	28
7. Összefoglaló – Eredmények	30
8. Mellékletek	31
9. Felhasznált forrásanyag	33

1. Bevezető

Dolgozatunk témája a New Public Management - mint a közép-kelet európai országokban még relatív új közigazgatási reformirányzat - vizsgálata és gyakorlatba ültetése. Célunk nem a teljes romániai közigazgatás reformálására tett javaslatok megfogalmazása, hanem egy konkrét terület jelenlegi helyzetének vizsgálata s ezen területen szükséges változtatások meghatározása.

Vizsgálatunk tárgyát a romániai közoktatási rendszer képezi, konkrétan pedig a középiskolák vezetésének módja és hatékonysága. A vizsgálat érdekében több, a stratégiai menedzsmentből ismert elméleti modellt tekintettünk át, amelyeket általában vállalatok elemzése során szoktak használni, alkalmazási szinten pedig mi a New Public Management alap gondolatából kiindulva - mely szerint a közigazgatás hatékonyságának növelése a magánszférából ismert menedzsment-technikák alkalmazásán keresztül lehetséges - a középiskolát mint közintézményt ezen modellek segítségével elemeztük.

A jelenlegi helyzet elemzése után a középiskola intézményét elhelyeztük egy általunk kialakított modellben, majd a problémák és kihívások megállapítását követően, illetve a legújabb 2010-es oktatásügyi törvényjavaslatot is figyelembe véve, különböző változtatási javaslatokat dolgoztunk ki. Ezen javaslatok megvalósításának következtében létrejött eredményt pedig az előbb említett modell segítségével mérjük.

Munkánk eredménye egy teljeskörű helyzetfelmérésen alapuló javaslatcsomag lesz a középiskolák vezetési módszerének megváltoztatását célozva, egy általános reformirányzattól kiindulva.

2. A New Public Management

2.1 A NPM fogalma

A New Public Management az 1980-as évektől kezdődően a kormányok által használt menedzsment filozófia, amely a közszféra modernizálására irányul. A New Public Management reformhullám azon a feltevésen alapszik miszerint erőteljesebb piacorientáció alkalmazása a közszférában költséghatékonysághoz vezet, nem vonva maga után negatív következményeket.

A NPM úgy határozható meg, mint a bürokrácia feldarabolt és töredék részeinek kombinációja, a különböző közszféra képviselők versenye a magán vállalatokkal. A NPM, a többi közszférában jelenlevő vezetési szemlélettel szemben eredmény- és hatékonyságorientált, amit többek között az állami költségvetés menedzselésén keresztül képzel el. Ennek megvalósítása a verseny létrehozásán keresztül történik meg a közszférába, mint ahogyan a magánszférában is működik, kiemelve a gazdasági és vezetői elveket. Ez az újszerű megközelítés a közszolgáltatások hasznélvezőit fogyasztóknak és a polgárokat részvényeseknek tekinti. A NPM fő jellemzői az ellenőrzés és eredményeknek tulajdonított fontosság, a magánszférából átvett vezetési stílus, valamint az erőforrások felhasználása esetén a kontroll és fegyelmezettség bevezetése.

2.2 A közmenedzsment decentralizációja

A decentralizáció a NPM egy meghatározó fonala, amely a központosított közigazgatás fokozatos megszüntetését és a közszolgáltatások méretcsökkenését foglalja magába. Ez az irányvonal a bürokrácia felbontására irányul a közszférában és a fő kérdése, hogy a közszféra vezetőinek szabadságuk legyen-e az egységek vezetésében a hatékonyabb eredmény elérése érdekében vagy sem. A bürokrácia megszüntetésére irányuló törekvések különböző formát öltenek és ezek akár a romániai közigazgatást hatékonyabbá formáló módszerek is lehetnek a közszférában tevékenykedő vezetők szerepének és irányítási autonómiájuknak hangsúlyozása által. A decentralizáció megvalósítására többféle módszer adott. Ezek lehetnek a masszív bürokratikus képviselők felbontása, a költségvetés és pénzügyi kontroll kifejlesztése, üreges szervezetek kialakítása és méretcsökkentések.

A menedzsment decentralizációjának több formája is létezik, közöttük a leggyakrabban alkalmazott módszer a tradicionálisan nagy és masszív bürokráciák méretcsökkentése, tevékenységek kiszervezése és a belső struktúra autonóm gazdasági egységekre való bontása, amelyeknek erősebb humán erőforrás flexibilitásuk.

2.3 A NPM hatásai

A rendszerek szintjén a NPM a klasszikus közmenedzsment és közmarketing felfogások megújítását hozza magával. Ami a humán erőforrást illeti, a jelenlegi külső motivációra támaszkodó rendszert, amely komplex szabályokra és normákra épül, felváltja a belső motiváció által működtetett rendszer, amelyet a humán erőforrás cselekedetei alakítanak. A NPM szervezeti szinten érezhető hatása abban rejlik, hogy a gyakorlatban hozott erős politikai hatás alatt levő döntéseket felváltják azok, amelyek a gazdaság, szükségletek és piaci erők által vannak motiválva, ugyanis az ilyen jellegű döntéseket a közszférában szakképesített menedzsereknek kellene meghozniuk.

Ahhoz, hogy ezek a hatások megfelelően érezhetőek legyenek olyan intézkedésekre van szükség, mint a menedzsment felelősségének növelése, a piaci mechanizmusok promoválása, erősebb döntéshozó kompetenciák alkalmazása operációs szinten, decentralizáció és pénzügyi autonómia alkalmazása helyi szinten, a közmenedzsmentre irányuló politikai hatások visszafogása, valamint a teljesítmény menedzsment, humán erőforrás menedzsment és az információs technológia és kommunikáció menedzsment szerepének kihangsúlyozása.

2.4 Szükséges lépések

A fent említett intézkedések véghezviteléhez megalapozó lépésekre van szükség, amelyek megkönnyítik a NPM által alkalmazott változások véghezvitelét. Ahhoz, hogy a közszférában ezek a változások végbemenjenek, a kiindulópont a politikai és adminisztrációs funkciók szétválasztása kell legyen, továbbá egy olyan szakemberekből alkotott köztisztviselőcsoport létrehozása, amely politikai szempontból semleges, az intézmények szerepének, felelősségének és kapcsolataiknak megfelelő szétválasztása és tisztázása, a szubszidiaritás, a döntéshozatali, adminisztrációs és pénzügyi autonómia, a közpolitikai ügyek átláthatósága, valamint a szabályzatok és elvárások leegyszerűsítése.

A menedzseri felelősség erőteljesen összefügg a közszféra „fogyasztóinak” elvárásaival és szükségleteivel, amelyek gyökeresen eltérnek a régi román rendszerben ismerttől, amelyek a szerepek felcserélésére épültek. Az elvárások most már nem a vezetőség felől jönnek, amely a szabályok követésére fektette a hangsúlyt, hanem a „fogyasztók” oldaláról, amelyek elvárásai teljesen eltérnek az eddigiektől.

Mindezek mellett a romániai közsféra menedzsereinek nagyobb fontosságot kell tulajdonítaniuk a stratégiaközpontú gondolkodásnak, amely egy szükséges velejárója a NPM változtatásainak. Ez a profil egy olyan összetevője, amely a közvetlen látókör szélesítéséből áll a „perspektívában való gondolkodás” miatt.

Említésre méltó ugyanakkor, hogy a humán erőforrás motiválása egy nagyon fontos funkció. Ez abból az elgondolásból indul ki, hogy ők azok a személyek, akiknek felelőssége az intézmény küldetésének a tisztázása és véghezvitele, továbbá a humán erőforrás céljainak, feladatainak, felelősségének, teljesítmény szintjének meghatározása.

2.5 A vezetőség szerepe

A NPM szerint a vezetőnek egy igazi változás-ügynöknek kell lennie, aki képes új mentalitást alkalmazni a közigazgatásban. Jellemzői között kell lennie az eredményorientáltságnak, ugyanakkor gondolkodásmódjának a megoldások keresésére, megtalálására és alkalmazására kell irányulnia. Megfelelő kockázatértékelő tulajdonsággal kell rendelkeznie, kreativitással, alkalmazkodóképességgel, leadership képességekkel, valamint etikus és morális viselkedésmóddal. Fő szerepe a reformpolitika támogatása, amely a közszolgáltatások és adminisztráció modernizálását segíti elő. Ahhoz, hogy a kitűzött célokat megfelelően tudja teljesíteni az intézményen belül fokozott mobilitásnak kell örvendenie.

3. Elemzési módszerek

3.1 PEST elemzés¹

A PEST-analízis egy vállalat külső környezetének feltérképezésére szolgál. E környezet négy részre osztható: politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social) és technológiai (Technical) környezetre. Az elemzés első lépéseként mindegyik környezet esetén meg kell határozni azokat a tényezőket, amelyek közép- és hosszútávon hatnak a vállalatra, és ezáltal befolyásolják annak stratégiáját, tevékenységét, sikerességét.

politikai, jogi tényezők	gazdasági tényezők
társadalmi, kulturális, szociális tényezők	technológiai tényezők

1. ábra: PEST elemzés dimenziói²

¹Barok István-Dorner Boglárka-Tamara: *Élelmiszeripari beszállítók válságkezelése – A Romchemicals Kft. esete*, Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia, BBTE, Kolozsvár, 2009 május 15. 6

²Musinszki Zoltán *Stratégiai döntéstámogatás módszerei* című előadása, Miskolci Egyetem, Számviteli Intézeti Tanszék, 2008 szept. 17.

Politikai, jogi tényezők:

- Törvényhozás működése
- Törvények
- Adópolitika
- Kormányzati szerkezet, stabilitás
- Nyomást gyakorló csoportok tevékenységének szabályozása

Gazdasági tényezők:

- Gazdasági ciklusok
- Infláció, kamatszint
- Foglalkoztatás, munkanélküliség
- Fogyasztás, megtakarítás aránya
- Külkereskedelem
- Infrastruktúra

Társadalmi, kulturális, szociális tényezők:

- Demográfiai helyzet
- Társadalmi mobilitás
- Jövedelemeloszlás
- Társadalmi csoportok életmódja
- Munkához/szabadidőhöz való viszony
- Képzettség

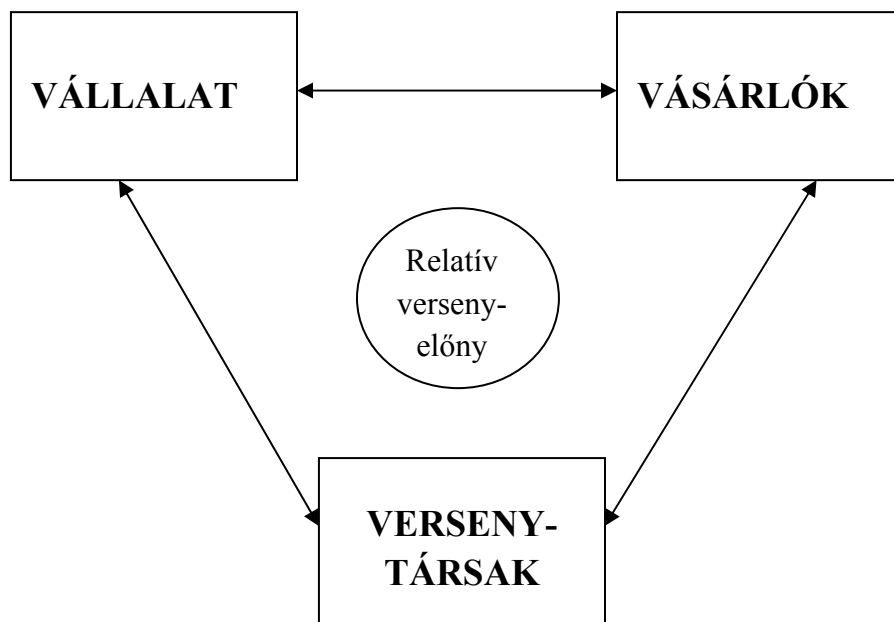
Technológiai tényezők:

- K+F (kormányzati, magánszektor) kiadások
- Technológiatranszfer módja, szerepe
- Társadalmi innovativitás, szabadalmak, licenzek
- Számítástechnika, iskolázottság
- Technológiai infrastruktúra

A tényezők feltárása után meg kell határozni, hogy a befolyásoló tényezők pozitív vagy negatív hatással vannak-e a vállalat működésére, és ez a hatás milyen mértékű. Az elemzés elvégzése után a vállalat vezetősége képet kap a tevékenységet befolyásoló tényezőkről, és ez alapján tudja irányítani a szervezetet, alakítani a stratégiát úgy, hogy a környezete által nyújtott lehető legtöbb lehetőséget kihasználja, figyelembe véve az ott rejlő veszélyeket.

3.2 3C modell³

A 3C (company, competitors, customers – vállalat, versenytársak, vevők) modell segítséget nyújt a vállalat relatív versenyelőnyének azonosításában. Egy vállalat relatív versenyelőnye megmutatja, hogy az adott vállalat milyen megkülönböztető tulajdonságokkal bír, mely jellemzők előnyt jelenthetnek számára a piacon a versenytársakkal szemben. A vállalat versenyelőnyét meghatározza maga a vállalat, a versenytársak és a vásárlók.



2. ábra: 3C modell⁴

A vállalat szempontjából a relatív versenyelőnyt az egyedi tulajdonságok jelentik, melyek megkülönböztetik őt versenytársaitól. Ezen alapképességek (core kompetenciák) közé tartozik például a termékinnováció, termelési hatékonyság vagy a változó vásárlói igényekre való gyors

reakció. Ezen kívül a vállalat versenyelőnyre tehet szert különböző speciális adottságok megszerzésével, mint például szabadalmak, csúcstechnológia használata, stratégiai szövetségek kialakítása, stb.

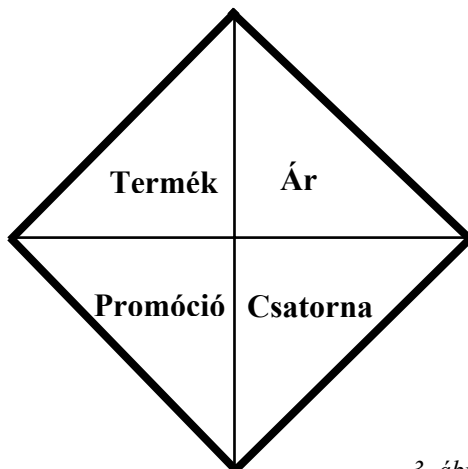
A versenytársak csökkenthetik egy vállalat relatív versenyelőnyét a saját egyedi tulajdonságaik által. Ide tartozik például a fejlettebb termelési technológia, jobban szervezett disztribúciós és beszállítói hálózat vagy a kedvezőbb piaci pozíció.

Mivel a vásárlók hozzák meg a végső döntést egy vállalat termékéről vagy szolgáltatásáról, azok a vállalatok, amelyek képesek feltérképezni vásárlóik igényeit, és azokat a lehető legjobban kielégíteni, versenyelőnyre tehetnek szert. Ezen kívül az igényfelmérés fontos szerepet tölt be új fogyasztók szerzésénél, illetve a termékek fejlesztése esetén.

A modell három tényezőjének együttes vizsgálata lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy felmérjék, kialakítsák vagy megerősítsék relatív versenyelőnyüket.

3.3 4P modell⁵

Minden vállalat kínált szolgáltatásának egy alaposan megtervezett stratégiát kell felépíteni figyelembe véve a piacra jellemző és egymásra kölcsönösen ható erőket. Ennek az elemzésnek a kiinduló pontja a 4P (product, price, place, promotion – termék, ár, értékesítési csatorna, promóció) tényező vizsgálata, amely segítségével a vállalatok a többi piaci szereplőhöz képest sikerebb stratégiát tudnak felépíteni.



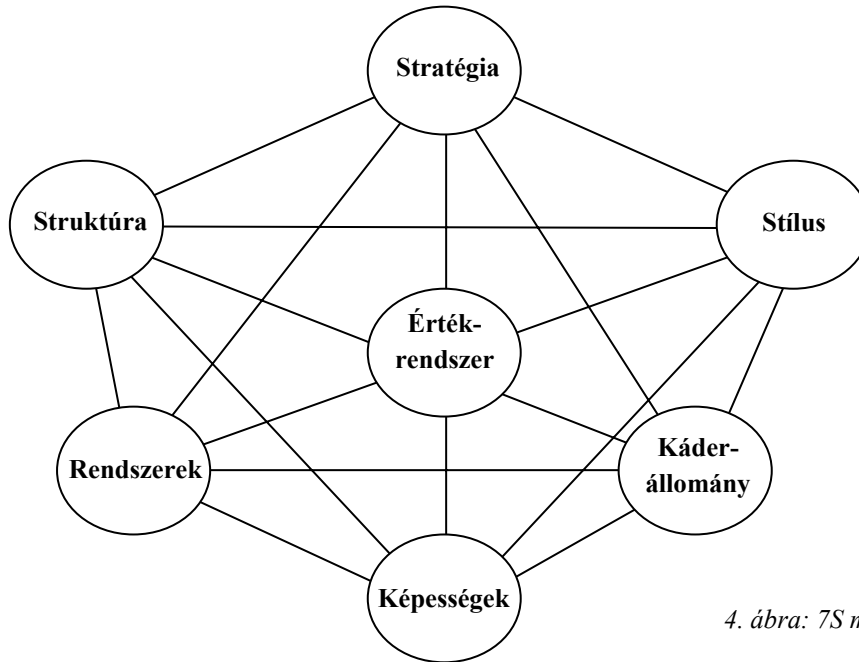
3. ábra: 4P modell

⁵Biswas-Twitchel : *Menedzsment tanácsadás. Teljes körű útmutató az üzletághoz* – 2006

- **Termék:** egy termék sikerét azon jellegzetességei és tulajdonságai határozzák meg, amelyektől függ, hogy a versenytársakhoz képest mennyivel nagyobb értéket nyújt a fogyasztók számára. A stratégia felépítéséhez szükséges megállapítani, hogy a versenytársak termékeihez képest hogyan ítélik meg a fogyasztók a termék által nyújtott értéket.
- **Ár:** az ár egy olyan vizsgálendő tényező, amelynek igazodni kell a termék tulajdonságaihoz és a vásárlók elvárásaihoz. Magas árkategóriába tartoznak olyan termékek, amelyek a helyettesítőjükhöz képest nagyobb értéket nyújtanak, azonban az átlagos termékek ára nem vihető fel. Az ár kialakítás fontossága nagy súllyal bír a cégstratégia felírásában, hiszen a kisebb vagy nagyobb árak alkalmazásával az értékesítés mennyiségét vagy egy termékre eső haszont lehet növelni.
- **Értékesítési csatorna:** a fogyasztókhöz a termék az értékesítési csatornákon keresztül jut el, amely meghatározza később az áruforgalmat és az árstratégiát is.
- **Promóció:** a promóció az a tevékenység, amely nagy hatással van annak meghatározására, hogy milyen módon viszonyulnak a fogyasztók a termékhez, mert ez az a kezdetleges fázis, amikor a fogyasztó kipróbálhatja vagy csak megismeri a terméket és emiatt lényeges eredményeket hozhat. A promóció minél fókuszáltabb egy adott piaci szegmensre, annál biztosabb, hogy megfelelő tulajdonságú terméket kínál majd számukra.

Az első három vizsgálendő tényező közvetlen módon kihat a promócióra, együttesen, pedig azt a környezetet alkotják, amelyben eredményessé kell felépíteni a stratégiát.

3.4 A McKinsey-féle 7S modell⁶



4. ábra: 7S modell

A McKinsey-féle 7S modellt egy szervezet hatékonyságának elemzésére fejlesztették ki, amely annak hét leglényegesebb elemét veszi figyelembe. A modell elnevezése a hét tényező angol elnevezésének kezdőbetűiből adódik, amelyeket két csoportra osztanak: az ún. kemény tényezők (stratégia, struktúra, rendszerek) és a lágy tényezők (stílus, káderállomány, képességek és értékrend).

Kemény tényezőknek nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsíthető módszerek, modellek, vállalati eszközök. Meglétük alapvető fontosságú, viszont inkább a belépőt jelentik a versenybe és kevésbé igazi versenyelőnyt. Bár a szervezet kultúrájától elválaszthatatlanok, nem ezek a központi elemei.

- **Stratégia:** egy olyan terv, amit a vállalati célkitűzés elérésére állítottak össze, kijelöli a fejlődés irányát és a követendő célokat, azonosítja a kulcsfontosságú szervezeti igényeket. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával. A kultúrához nem illeszkedő stratégiát készíteni olyan, mintha fenyőfák magvait akarnánk a sivatagba elszórni. De ez igaz az ellenkező irányban is: nincs az a kulturális változás, amelyet végre lehetne hajtani, ha az nincs összhangban a stratégiával.

⁶Biswas-Twitchel: *Menedzsment tanácsadás. Teljes körű útmutató az üzletághoz* – 2006
Heidrich Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment* – 2001, Human Telex Consulting

- **Struktúra:** egy szervezet struktúrája sokat elárul annak kultúrájáról. A struktúra típusának megválasztása (pl. a centralizáció foka) a leglényegesebb ennél a tényezőnél. Nincs az a bürokratikus, és sok hierarchikus szinttel tagolt vállalat, melynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná és ahol az innovatív egyének mind megvalósíthatják törekvéseiket. Másfelől nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára.
- **Rendszerek:** a szervezet minden rendszerének, így az információs, az ügyvitelinek, a kommunikációs, a pénzügyi és számvitelinek is szoros a kapcsolata a kultúrával. Ennek az elemnek az elemzése során figyelembe kell vennünk a hivatalos- vagy intézményesített rendszereket, valamint a nem hivatalos- vagy ad-hoc rendszereket is.

A lágy tényezők (stílus, káderállomány, képességek és értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más a vállalat, mint versenytársai. Sok esetben ezek jelenthetik a versenyelőnyt. A lágy tényezők (és kombinációjuk) ugyanis nem írhatóak le modellekkel és nem vásárolhatóak meg szoftveren. Másolni sem könnyű őket, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

- **Képességek:** az elnevezésen nem a dolgozók szakértelmét és tudását értjük (noha természetesen kapcsolódik azokhoz) hanem a szervezet erősségét, azt a képességet, amelyik az alapvető értékből következik, s mint ilyen megkülönbözteti versenytársaitól. Erről ismerszik meg a vállalat a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy “ebben jó”.
- **Káderállomány:** ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, tudására, amelyek segítik őket a döntési helyzetekben és a problémák megoldása során. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel a munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet.

- **Stílus:** a stílus jórészt a felső vezetés stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető. Befolyásolja a döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása és a hatáskörök elosztása is. A vezetői stílus egyéni és szervezeti szinten is képes kialakítani a vállalati értékeket és megerősíteni a stratégiai kezdeményezéseket. Ezen dimenzióban mérhető mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul a szervezetről vezetőjének stílusa.
- **Értékrend:** nem véletlenül áll ez a tényező a modell szívében. Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik és általa meghatározott. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, melyet nem befolyásol az uralkodó értékrend. Bár ez a legnehezebben befolyásolható a 7S dimenziói közül, a felső vezetés tudatos és következetes kommunikációjával lehet rajta alakítani.

Tehát a fenti tényezők vizsgálatának segítségével átfogó képet kaphatunk egy vállalat szervezeti kultúrájáról, amelynek ismerete nagy mértékben hozzájárul a szervezet hatékony működéséhez.

4. A közoktatás helyzete Romániában

1989 óta a romániai oktatási rendszer számos reformon esett át, de egyik sem volt igazán hatásos, sőt inkább instabilitást eredményezett, melynek következménye egy olyan közoktatás lett, amely az egyik leggyengébb az Európai Unióban. Ennek oka az oktatási rendszer több szintjén és területén létező problémák együttes hatása, viszont mi csak azokat a problémákat fogjuk kiemelni, melyek relevánsak annak érdekében, hogy dolgozatunk célját elérjük.

Egy, a romániai oktatási rendszert elemző tanulmány⁷ szerint az egyik leglényegesebb probléma a tananyagban keresendő, mivel a diákoknak sok olyan információt kell elraktározniuk, melyeknek semmilyen gyakorlati haszna nincsen, s ennek következtében az oktatás hatékonysága csökken, hiszen az iskolákból kikerülő diákok nem tudnak megfelelni a tudásalapú társadalom kihívásainak. Emellett az oktatási rendszer nem veszi figyelembe a gazdaság, a társadalom és a verseny elvárásait, vagyis nem olyan szakembereket képez,

amilyenekre szükség van. A Lisszaboni Szerződésben az EU meghatározott 5 mutatót, melyek azt hivatottak jellemezni, hogy egy ország mennyire képes eleget tenni a tudásalapú társadalom elvárásainak. Románia esetén mind az 5 mutató elmarad az EU-s átlagtól, ami a tanügyi rendszer és a tananyag irrelevanciáját, illetve a romániai tanügyi intézmények nem eléggé hatékony működését mutatja. Tehát nem az oktatás haszonélvezőinek, a diákoknak az érdekei állnak a középpontban, akiknek pedig a legfontosabbaknak kellene lenniük (ld. 1. Melléklet).

A kutatás készítői szerint az oktatás színvonala jóval az Európai Unió-s átlag alatt van, mivel különböző képesség-felmérő teszteken (PISA, TIMSS, PIRLS) a romániai diákok jóval átlag alatt teljesítettek és a környező országoktól (Magyarország, Bulgária, Litvánia, Lettország) is elmaradtak (ld. 2. Melléklet). Ezen eredményekből az a következtetés vonható le, hogy a romániai oktatás gyenge minőségű, ami következik egyrészt a fent említett irreleváns tananyagból és nem megfelelő működésből, másrészt pedig az iskolák gyenge infrastruktúrájából. Az iskolaépületek 82%-a 1970 előtt épült, az iskolák csupán 36%-ában van internet-hozzáférés és a diákok 74,3%-a állítja, hogy a tanárok diktálnak órákon a különböző technikai és informatikai felszerelések használata helyett. Tehát a rendszer minden hiányosságának oka nem csak a pénzforrások hiányában, hanem a humán erőforrás nem megfelelő irányításában és az iskolák nem kielégítő vezetésében keresendő, mivel a fent említett kutatók kimutatták, hogy az iskolák menedzsmentje nagy mértékben politizálódott, ami megakadályozza a know-how összegyűjtését és a hozzáértő vezetők kialakulását.

Az oktatási rendszer egyik központi problémája az intézmények centralizáltsága, amely ellehetetleníti az iskolák független döntéshozatalát és működését. 2005-ben nyugati minta alapján indult kezdeményezés a középiskolák decentralizálására mind adminisztrációs, mind pénzügyi szinten, de ez csak kísérleti szinten maradt és soha nem került gyakorlati megvalósításra. A jelenlegi helyzetre részleges decentralizáltság jellemző, mivel az iskolák a helyi önkormányzatok, illetve a megyei tanfelügyelőségek fennhatósága alá tartoznak. A megfelelő függetlenségi szint elősegítené azt a nézőpontváltást, melyre szükség van ahhoz, hogy a romániai közszolgáltatások is a New Public Management által vallott nézetek irányába haladjanak a jövőben.

2010-ben egy új tanügyi törvénytervezetet dolgoztak ki, amely a kormány által elfogadásra került, viszont a parlamentnek, a tulajdonképpeni döntéshozó szervnek is el kell fogadnia ahhoz,

hogy érvénybe lépjen. A törvénytervezet egyik legradikálisabb intézkedése a kötelező tíz osztály strukturális átalakítása lenne, amelyet úgy valósítanának meg, hogy az óvodai nagycsoportot iskolai szintre emelnék, illetve a líceumi 9. osztályt lehoznák az általános iskolai szintre (az 1-10. osztályos kötelező oktatást felváltaná a 0-9. osztályos szerkezet, az utóbbi verzió 10 osztályos oktatásának minden egyes tanéve - nulladikat és kilencediket beleértve - általános iskolai szintűnek minősülne). Így a középiskolai oktatás 3 éves lenne az elméleti liceumokban és 4 éves a szaklíceumok esetén. Az ellenzék egyik ellenérve, hogy a vidéki oktatási intézmények sem infrastrukturálisan, sem humán erőforrás szempontjából nincsenek felkészülve erre a változásra. A törvénytervezet elfogadásához nem valószínű, hogy meglesz a megfelelő többség, hogy ebben a formában elfogadásra kerüljön, mivel az ellenzék szavazataira is szükség lenne ehhez. Ezért módosításokra és a radikális változtatások finomítására lesz szükség.⁸

Következtetésként elmondható, hogy a közoktatásnak számos olyan területe van, mely gyökeres változtatásokat igényel mind országos, mind helyi és intézményi szinten. Ezen változtatások alapjául szolgálhatnak az előbbi fejezetekben bemutatott New Public Management irányvonalai és a megfelelő menedzsment-technikák alkalmazása a középiskolák vezetésében.

5. A romániai középiskolák helyzetének elemzése

Miután egy általános képet kaptunk a romániai közoktatás mai helyzetéről, ahhoz, hogy kitűzött célunkat elérjük és meg tudjuk határozni azokat a menedzsment-technikákat, melyek tágabb értelemben a közoktatásban, szűkebb értelemben pedig a középiskolák vezetésében alkalmazhatóak, szükséges a középiskolák, mint intézmények és azok helyzetének mélyebb vizsgálata.

Ehhez szükség van az intézmény külső és belső környezetének elemzésére, amelyet mi különböző, a cégmenedzsmentből ismert elemzési módszerek használatával valósítunk meg, ezzel is bizonyítva azt, hogy a közszolgáltatások szereplői esetén is alkalmazhatóak a profitorientált vállalatok tevékenységének vizsgálatára használandó elemzési módszerek.

5.1 PEST-elemzés

Egy vállalat, a mi esetünkben pedig egy intézmény külső környezetének vizsgálatára az egyik legmegfelelőbb módszer a PEST-elemzés, amelynek elkészítése eredményeként egy teljes képet kapunk a középiskolák működését befolyásoló tényezőkről.

Politikai tényezők

A 2000-es évek kezdetétől Romániában a politikai helyzet többé-kevésbé stabilnak nevezhető, viszont nagyon sok terület működése függ az éppen aktuális kormány tevékenységétől és az éppen aktuális miniszterek programjától. Az utóbbi években Romániában számtalanszor váltották le az újabb és újabb tanügyi minisztereket, akik újabb és újabb programokat dolgoztak ki a tanügy és a közoktatás reformálására. Ennek eredménye az lett, hogy diákként senki nem lehetett biztos abban, hogyan fog középiskolába kerülni és milyen módon fog érettséget tenni. Ezen bizonytalanság következtében a tanárok és a diákok teljesítményén is csorba esett, hiszen az elvárások bármikor újra megváltozhattak, a tanárok pedig nem mindig tartották szem előtt a diákok érdekeit és nem tettek meg mindent annak érdekében, hogy diákjaikat minden eshetőségre felkészítsék. Tehát a tanügyre jellemző instabilitás miatt az oktatás minősége sok esetben kívánnivalót hagy maga után. Erre megoldást jelenthet a megfelelő vezetés, hiszen, ha úgy tekintünk ezen állami intézményre, mint egy vállalatra, egyértelművé válik, hogy mennyire fontos egy vezető szerepe abban, hogy megfelelő motivációs rendszer és szervezeti kultúra alakuljon ki a szervezetben, aminek eredményeként a szolgáltatás minősége is javulna.

Gazdasági tényezők

A 2008-as évi gazdasági világválság nagymértékben hatott az állami intézményekre is, hiszen az állami költségvetések deficitesek voltak, az államháztartási hiány egyre csak nőtt. A tanügyi intézményeknek nyújtott állami támogatások és kifizetések késtek, ami a tanárok elégedetlenségéhez, a tanítás beszüntetéséhez s ezáltal a minőség csökkenéséhez vezetett. Előrejelzések szerint Románia GDP-je 2011-ben már növekedni fog, tehát az ország gazdasági helyzete stabilizálódni látszik, ami remélhetőleg maga után vonja majd a közintézmények pénzügyi helyzetének kiegyensúlyozottá válását. Addig is az iskolák vezetőségének a feladata,

hogy a rendelkezésére álló pénzügyi keretbe illeszkedve a lehető legjobban kielégítse mind a tanárok, mind a diákok elvárásait.

Társadalmi-kulturális tényezők

A közszolgáltatásokra és a közintézményekre talán a legerősebben ható tényezők a társadalom elvárásai, hiszen a szolgáltatások előbb említett formája azért alakult ki, hogy a közjó érdekében biztosítson bizonyos feltételeket, melyek hozzájárulnak az életszínvonal növekedéséhez. Az életszínvonal nagyságát pedig az emberek maguk is megítélik aszerint, hogy elvárásaikat mennyire elégítik ki az állam által biztosított javak és szolgáltatások. Ezért bármilyen a közoktatásban vagy akár egy iskola vezetési módjában alkalmazni kívánt változtatás esetén figyelembe kell venni annak hatását az ott dolgozó és tanuló emberek életére, illetve közvetetten az egész társadalomra. Tehát egy közoktatási intézmény által nyújtott szolgáltatás minőségét nagyban befolyásolják a társadalom elvárásai, illetve a tanárok képzettsége (mely ugyancsak társadalmi-kulturális tényező) főleg abban az esetben, ha egy adott településen több középiskola közül is válogatni lehet.

Technológiai tényezők

Napjaink információs társadalma nagyban befolyásolja a közintézmények működését is, hiszen a TV és az internet világában felnőtt fiatalokat egyre nehezebb lesz a hagyományos eszközökkel tanítani. A könyv, a tábla és a kréta aligha kötik le figyelmüket főleg, ha adott esetben egy-egy területen jobban informáltak, mint a tanár a gyors információáramlás következtében. Ennek eredményeként fontossá válik az iskolák innovációs képessége, a vezetők kreativitása ahhoz, hogy megfelelő módon és minőségben tudják kielégíteni „fogyasztóik”, a diákok igényeit. Mindez azt jelenti, hogy a közoktatás esetében leginkább a technológiai tényezők azok, melyek az intézményeket közelítik a vállalatokhoz, hiszen a technológiai fejlődésnek köszönhetően vált szükségessé az iskolák innovációja, bár nem a túlélés – mint a vállalatok esetén – de a közjó érdekében.

Összegzésként levonható az a következtetés a középiskolák külső környezetéről, hogy ennek tagjai és tényezői egyre inkább abba az irányba terelik az intézményeket, amelybe a New

Public Management is mutat, vagyis tevékenységüket egyre inkább közelíteniük kell a vállalati jellegű tevékenységekhez annak érdekében, hogy ki tudják elégíteni a hatalmuknak egyre inkább tudatában lévő fogyasztók igényeit.

5.2 3C modell

Vállalati környezetben a 3C modellt egy szervezet relatív versenyelőnyének meghatározásához használják a versenytársakhoz viszonyítva. Mivel mi a középiskolát, mint közintézményt vizsgáljuk, a modell egy módosított változatát fogjuk használni, hiszen Romániában nem beszélhetünk az állami középiskolák versenytársairól. Ezért a vállalat kompetenciáinak meghatározásánál a jelenlegi középiskolát vizsgáljuk, míg a versenytársak megkülönböztető képességeinek elemzésénél a vizsgálat tárgya az általunk javasolt menedzsment-technikák bevonása és alkalmazása utáni középiskola lesz. A vásárlók igényei esetén pedig a diákok elvárásait fogjuk tárgyalni.

Vállalat (Company)

Ha a középiskolára mint vállalatra tekintünk, a leginkább kiemelendő core kompetenciának az óriási mennyiségű információmennyiséget tartjuk, hiszen egyértelmű, hogy Romániában a középiskolai képzés sokkal széleskörűbb és koncentráltabb, mint a nyugati országokban vagy az Amerikai Egyesült Államokban. Ennek ellenpontjaként viszont hiányoznak a lehetőségek a melléktevékenységek végzésére, a kikapcsolódásra, illetve az oktatás inkább elméleti, mint gyakorlati jellegű, nem felel meg az információs társadalom elvárásainak és nem hatékony. Ugyanakkor a vezetésben is problémák vannak, hiszen az iskolaigazgatók, tanárokként nem feltétlenül tudnak megfelelően teljesíteni az intézmény igazgatásának minden területén s ebből adódóan azt sem tudják megfelelően elvégezni, amire képesek lennének: megfelelő tanárok kiválasztása az új posztokra, egységes szervezeti kultúra kialakítása, tanárok megfelelő motiválása, stb. Ezen hiányosságok pedig kihatással vannak az iskola és a diákok teljesítményére is.

Vásárlók (Customers)

A középiskola által nyújtott szolgáltatások „vásárlói” a diákok, akiknek elvárása nem csak a megfelelő oktatásra irányul. Ezen kívül szükségük van a jó hangulat, a kikapcsolódási lehetőségekre, a továbbtanulásra és egyéb megmérettetésekre való felkészítés biztosítására is.

Mivel a közoktatásban nincs verseny, hiszen törvényileg kötelező iskolába járni, ezért elméletileg a középiskolák helyzete eltér a vállalatokétól a fogyasztóhoz való viszonyulás terén, mert nem veszíthetik el fogyasztóikat, ha nem nyújtják a megfelelő minőségű szolgáltatást. Ennek ellenére, ha figyelembe vesszük azt, hogy a közoktatás célja a fiatalok minél jobb nevelése és felkészítése, tehát minél jobb minőségű szolgáltatás biztosítása, akkor kijelenthetjük, hogy akár csak a vállalatok esetén, ezen a területen is a fogyasztónak kellene a királynak lennie.

Versenyársak (Competitors)

Ahogy már az előbbieken leszögeztük, a versenyársak vizsgálatakor a megújított vezetésű középiskolát állítjuk szembe a régi rendszerbelivel. Ha így járunk el, egyértelművé válik, hogy a nagy mennyiségű információval szembekerül egy jól szervezett, motivált alkalmazottakkal rendelkező, vevőorientált szervezet. Tehát kijelenthető, hogy annak érdekében, hogy a jelenlegi formájú középiskola potenciális „versenyársának” a nyomába érjen, több változtatásra is szükség van, amelyek egyértelműen növelni fogják a közszolgáltatás minőségét és hatékonyságát, ehhez pedig csupán annyi szükséges, hogy az intézményt vállalatként szemléljük.

Végkövetkeztetésként elmondható, hogy a szolgáltatás minőségének javítása és az új menedzsment-technikák bevezetése teljes szemléletváltást tesz szükségessé, hiszen úgy kell tekinteni egy iskolára, mint egy oktatást nyújtó szolgáltató vállalatra, mely nem a profit, hanem a közjó érdekében igyekszik kielégíteni az igényeket.

5.3 4P modell

A közoktatási intézmény is, mint egy szolgáltatást kínáló vállalat, ami maga az oktatás, termékstratégiát kell kidolgozzon ahhoz, hogy eredményesen működjön. A középiskolák, mint cégek esetében a 4P modellelemzés tényezői a következőképpen feleltethetők meg:

- a termék (szolgáltatás) az oktatás, a tudás átadása
- az ár az oktatásért nyújtott pénzbeli fizetés

- az értékesítési csatorna a középiskola, mint épület, a szolgáltatás átadásának helye és a közvetlen kommunikáció vagy előadás
- a promóció kategóriába azon rendkívüli események sorolhatók, amelyek esetében a középiskola „nyílt” napokat tart vagy részt vesz az általános iskolásoknak rendezett informáló rendezvényeken és a kínált szolgáltatást promoválja

Ezen tényezők megvizsgálása szükséges egyénileg és egymásra való kölcsönhatásban is annak érdekében, hogy a „vállalat” működésének eredményességéről átfogó képet kapjunk.

Termék (Product)

Az első vizsgált tényező a kínált szolgáltatás. A közoktatás esetében ez a tudás, amit az oktató átad a diáknak, hallgatónak, valamint a tapasztalata, előadási stílusa és ideje, amit felajánl számukra. Mivel a modell termék tényezőjének vizsgálatakor a jellegzetességeket és tulajdonságokat, valamint az általa nyújtott többletértéket kell vizsgálnunk, és azt, hogy ezek milyen pozícióban helyezkednek a fogyasztók szemszögéből, meg kell vizsgálnunk, hogy milyen is az oktatásnyújtás szintje, milyen módon történik és milyen véleményt formáltak róla a fogyasztók. Abból kiindulva, hogy a középiskolai közoktatást egy „nagyvállalat”-nak tekintjük, az oktatásnyújtás szintjéről elmondható, hogy elég tág minősítések között mozog, ugyanis ez az előadó tanár szakmai tudásától, tapasztalatától, kommunikációs készségeitől is függ, valamint attól, hogy neki milyen körülmények között kell tanítania, milyen segédeszközök állnak a rendelkezésére és milyen a diákok hozzáállása. Mindezek együttesen befolyásolják az átadott tudás és tapasztalat minőségét, ami lehet magas szintű, és ezek esetében beszélünk a presztízis középiskolákról, amelyek hírneve országszerte ismert, valamint az átlagos oktatást nyújtó iskolákról. A „hírneves” középiskolák esetében említésre méltó, hogy az oktatás mellett kiegészítő szolgáltatásokat is nyújtanak, amelyek a főtermék minőségét emelik. Ilyen kiegészítő szolgáltatásnak tekinthetők a megfelelően felszerelt termek, szervezett kikapcsolódási lehetőségek, szakkörökben való tevékenykedési lehetőség, stb.

Ár (Price)

A közoktatás megvalósítása a középiskolák szintjén nem jár költségvonzattal a fogyasztók számára, ugyanis az oktatásért nem a diákok fizetnek, hanem az államot terheli ez a fizetés. A fizetés hiánya a fogyasztók szemszögéből nem vonja maga után azt, hogy az oktatás tulajdonságaiból fakadóan nem nyújt magas értéket és, hogy az alacsony szintű termékek kategóriába tartozik. Azonban a közvetlen fizetések hiányának szembetűnő következményei vannak, ugyanis a diákok nem érzékelik azt, hogy az oktatás egy magas szintű, drága és értékileg felbecsülhetetlen szolgáltatás és nem használják ki minden esetben megfelelően a nyújtott szolgáltatást. Ezzel ellentétben abban az esetben, amikor a fogyasztó közvetlenül fizet az igénybevett szolgáltatásért, igyekszik a ráfordításért a legnagyobb értéket kapni.

Értékesítési csatorna (Place)

Az értékesítési csatorna fontos szerepet tölt be a stratégia kialakításában, és nagy hatással van a termék (szolgáltatás) átjuttatására a fogyasztóhoz. Amint fennebb említettük ez maga a helyszín, ahol megtörténik az „átadás” és a kommunikáció. Nagyon fontos a hely kinézete, berendezése, mivel részben ez határozza meg a termék minőségét. Egy vevőorientált vállalatnak mindig arra kell összpontosítania, hogy megfelelő környezetet biztosítson annak érdekében, hogy a termék átadása zökkenőmentesen történjen.

Promóció (Promotion)

A promóció a stratégia nagyon fontos részét képezi, ugyanis ettől függhet a fogyasztók száma, és maga a vevők véleménye a vállalatról. Minden felelős és aktív vállalat, amelynek fő célja a vevők megfelelő kiszolgálása és informálása, kellőképpen gondoskodik arról, hogy a fogyasztók ismerjék és a véleményük róla olyan legyen, mint, amilyent ő szeretne. A középiskolák esetében ez megfelelően működik, ugyanis országos szintű rendezvények vannak megtartva, ahol ez a fő cél, azonban lenne helye jobb működésnek is. Minden vállalatnak kell promoválnia magát, a nyújtott szolgáltatásait megismertetni és a vevő igényeire fókuszálni, hogy megfelelően tudja őt megközelíteni.

A középiskolai oktatás 4P modell segítségével végzett elemzése alapján elmondható, hogy sok esetben találunk hasonlóságokat a piaci mechanizmusok hatására működő vállalatokkal, azonban a hiányosságok mértéke még számottevő. A működés céljainak elérése érdekében kidolgozott stratégia, amelyben a 4 tényezőnek kölcsönösen kell hatnia egymásra, nem minden esetben átlátható és konkrétan meghatározható. A stratégia elemei közül a legjobban kiépített, az elemzés szerint, a termék. Az értékesítési csatorna és a promóció tényezők kidolgozottságára még csak kezdeti és ezért fejlesztésre váró fázis jellemző, míg az ár egy olyan tényező, amely közvetlen módon teljesen hiányzik. Ezen elgondolásokból kiindulva a változtatásokat a kezdeti, még „csiszolható” elemekre kell építeni.

5.4 McKinsey-féle 7S modell

A McKinsey-féle 7S modell tényezőinek elemzésével a romániai középiskolai oktatás hatékonyságát és a rendszer gyenge, javításra szoruló tényezőit fogjuk meghatározni.

A kemény tényezők azok az elemek, amelyek kidolgozására léteznek számszerűsíthető modellek, és a vállalatok esetén a versenyelőny helyett inkább a belépőt jelentik, az oktatás esetében itt is vannak hiányosságok.

Stratégia (Strategy)

A romániai középiskola stratégiája a széleskörű elméleti tudás nyújtásán alapszik. Az oktatásban szinte kizárólag az elméleti jellegű ismeretek kapnak hangsúlyt, ezek is sok területről és nagy mélységben. A gyakorlatorientált képzés a háttérbe szorul, ugyanakkor a tanítás nincsen tekintettel a piac igényeire. A különböző tantárgyak tantervei évtizedek óta nem változnak, a líceumok elszigetelődött társadalomnak képeznek diákokat, ahol a körülmények állandóak.

Struktúra (Structure)

A líceumi oktatás struktúrájára a centralizáltság jellemző, és ez nagymértékben meghatározza az intézmény kultúráját is. Nincs az a hierarchikus vezetési stílussal jellemezhető iskola, amely nyitott és rugalmas, ahol helyet kaphatnának az egyéni innovatív ötletek. A merev struktúra nem kényszeríthető rá egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló diákságra.

Rendszerek (Systems)

Az iskolák vezetése jelenleg az igazgató és a vezetőtanács együttműködésével történik. A végrehajtó hatalom az igazgató kezében összpontosul, a döntéshozatalért a vezetőtanács a felelős. A vezetőtanács tagjai 5-15 tanár, 1-2 szülő, vállalkozó, önkormányzati képviselő és 1 diákképviselő. (fent említett szám adatok az összetételi arányokat hivatottak szemléltetni, oktatási intézmény nagyságától függően eltérőek lehetnek)

A lágy tényezők szerepe a szervezeti kultúra szempontjából sokkal jelentősebb, mint a kemény tényezőké. A vállalati szférában a sok esetben a versenyelőnyt jelentő elemek az oktatási intézményekben is azok a dimenziók kell hogy legyenek, amelyek a nehezen másolható erősséget alakítják ki.

Képességek (Skills)

A jelenlegi oktatási rendszerben nem jellemző az intézmények specializációja. Nincs a líceumnak egy erőssége, egy olyan képessége, amely megkülönbözteti őt a többitől. Az elméleti líceumok és szakiskolák szerinti megosztáson kívül egy-egy olyan iskola van, amely diákjai bizonyos tematikájú versenyeken kiemelkedő eredményt érnek el, és ez is néhány tanuló és tanára fókuszált munkájának, nem pedig a líceum stratégiájának érdeme (kivételt képez egy-egy speciális sport és művészeti iskola).

Káderállomány (Staff)

A káderállomány az iskola legfontosabb jellemzője. Bár az infrastruktúra, technikai felszereltség, vezetőség, stb. mind fontos tényezők, a tanárok végzik a szolgáltatást. Alapvetően ők határozzák meg az oktatás színvonalát. Éppen ezért fontos a káderállomány megfelelő kiválasztása, képzése, motiválása és elkötelezettségének, lelkesedésének a növelése. Igazán jól az az ember tud tanítani, aki ezt hivatásként teszi, és az iskola feladata lenne ezen egyének felkutatása és vonzása. A jelenlegi rendszerben nem vonzó az oktatói karrier, első sorban az alacsony szintű bérezés miatt, és így a nem megfelelő motiválás következtében kevés egyetemista szeretne tanár lenni.

Stílus (Style)

A vezetés stílusa határozza meg az egész szervezet magatartását és viszonyulását a szolgáltatás nyújtásához. Az alkalmazottak felhatalmazása, a hatáskörök megfelelő elosztása és kezelése fontos tényezői a stratégia kivitelezhetőségének, viszont a vezetőség nem megfelelő példamutatása miatt a jelenlegi helyzetben nem jellemző az alkalmazottak szervezeti vízióval történő azonosulása.

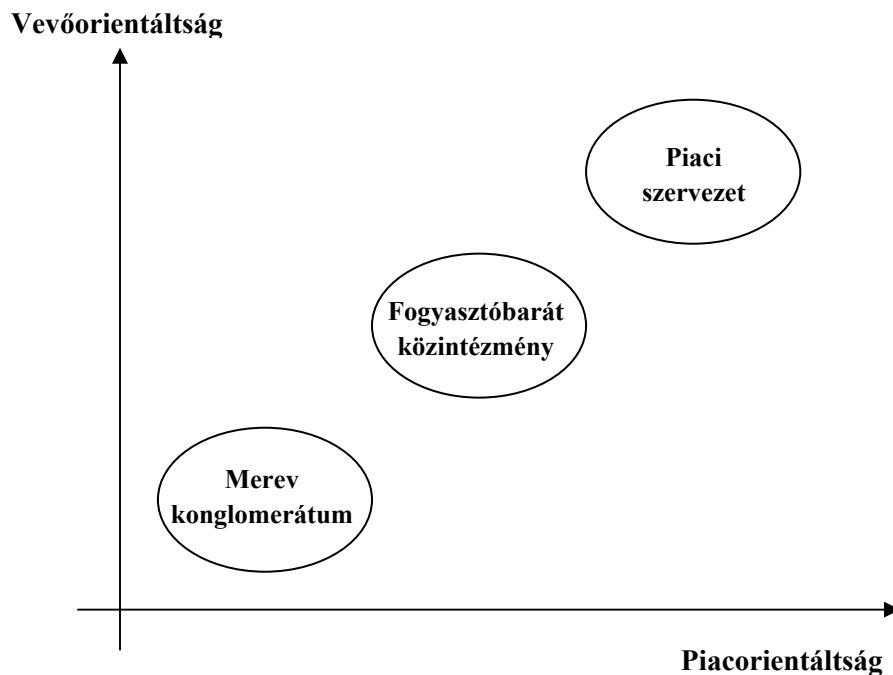
Értékrend (Shared values)

A modell szívében álló tényezőhöz mind a hat másik tényező szorosan kapcsolódik és általa meghatározott. Az uralkodó értékrend, amely minden tevékenységre befolyással van, az aktuális helyzetben nem a megfelelő. A többi tényező javításával el lehetne érni azt, hogy a líceumoknak egy olyan nehezen másolható erős belső értékrendje alakulhasson ki, amely hosszú távon tudná versenyképessé tenni az iskolát.

A McKinsey-féle 7S modell tényezőinek elemzése segítségével egy olyan átfogó képet kaptunk a romániai középiskolai oktatás hatékonyságáról és szervezeti kultúrájáról, amely alapul szolgálhat a javaslataink megfogalmazásához.

5.5 Szervezeti profil – modell

A fenti három elemzési modell eredményeit egy általunk kidolgozott modellben összesítjük, melyben a középiskola intézményét kívánjuk elhelyezni a jelenlegi jellemzőinek vizsgálata alapján.



A szervezeti profil-modellt két sík mentén építettük fel aszerint, hogy a középiskola intézményének mely jellemzőit tartottuk fontosnak a hatékony működés érdekében. Ez alapján a két tényező, melyet meghatároztunk a vevő- illetve a piacorientáltság, mivel a New Public Managementből kiindulva a közintézményt mint vállalatot szemléljük. A vevőközpontúságot azért tartottuk fontosnak, mivel a közoktatás is egy szolgáltatás, mely csak akkor lehet sikeres, ha szem előtt tartja a fogyasztók igényeit, akik ebben az esetben a diákok. Ehhez kapcsolódóan a szolgáltatást nyújtók, tehát a tanárok, körében létező szervezeti kultúrát is megvizsgáltuk, hiszen ez nagyban befolyásolja egy szolgáltatás minőségét. A szervezeti kultúrának nem csupán a vevőigények megfelelő kielégítésében van szerepe, hanem a szolgáltató egység, ez esetben a középiskola, működésének hatékonyságában is. A magánszférában a hatékonyság és a piacorientáció között kétirányú kapcsolat van, emiatt a közintézményt vállalatként szemlélve, a vevőközpontúság mellett, nem hagyható figyelmen kívül a piacra való odafigyelés képessége sem.

Merev konglomerátum

Ezen kategóriára a vevő- és piacorientáltság alacsony szintje jellemző. Ez azt jelenti, hogy működése során nem a vevők igényeire építi tevékenységét, tradicionális keretek között működik, tehát nem képes megfelelni a tudásalapú társadalom változó elvárásainak, a szervezet menedzsmentje nem tartja szem előtt az alkalmazottak motiválásának és a szervezeti kultúra megfelelő kiépítésének eredményességét.

Fogyasztóbarát közintézmény

Ez a szervezet abban tér el az előbbitől, hogy tradicionális jellegének ellenére felismeri, hogy a vevők igényeinek figyelembe vétele fontos tényező a hatékony működés szempontjából és erre irányuló lépéseket is tesz, azonban nem veszíti szem elől a változások szociális vonatkozásait, tehát nem teljes mértékben piacorientált, viszont olyan szolgáltatást nyújt, melyre igény van a piacon.

Piaci szervezet

Ez a szervezet profil-típus modellünk másik szélsőséges esete, a merev konglomerátum ellenpontja, mivel teljes mértékben piacorientált, hiszen csak a fizetőképes keresletnek nyújt szolgáltatást, illetve a fogyasztóra fókuszálva az igények felmérésén keresztül határozza meg a nyújtott szolgáltatáscsomagot.

Az általunk elvégzett elemzések eredményeit összegezve, elmondható, hogy a középiskolák jelenlegi helyzetére a nem hatékony működés és a nem megfelelő vezetés jellemző, hiszen a romániai közoktatási rendszer alacsony színvonalú, a tanárok nem eléggé motiváltak ahhoz, hogy megfelelő szinten tudják kielégíteni az elvárt igényeket. A középiskola intézményének mind külső mind belső környezete olyan nyomást gyakorol ennek működésére, mely a fogyasztókra és a piacra való jobb odafigyelést sürgeti.

Ezen következtetések alapján a romániai középiskola intézményét a **merev konglomerátum** kategóriába soroltuk, mivel hiányzik az innovatív vezetés, a motivált humán erőforrás, a fogyasztói igényekre való odafigyelés, s ez megakadályozza a hatékony működést és a piacorientációt, illetve finanszírozása állami költségvetésből történik, tehát nem a fizetőképes keresletnek nyújtja szolgáltatásait.

6. Alkalmazandó menedzsment-technikák

Az elemzési modelleink eredményeiből kiindulva és a New Public Management által javasolt változásokat is figyelembe véve megfogalmaztunk néhány javaslatot, mely a romániai középiskolai oktatás minőségének javítását szolgálná, a vezetési módszerek és a működés újfajta megközelítésén keresztül.

6.1 Vevőorientáció fejlesztése

Ahhoz, hogy egy szervezet igazán vevőközpontú legyen, elsősorban szükség van az igények felmérésére, majd ezen igények megfelelő kielégítésére. Ha ezt a középiskolákra vetítjük, a középpontban a diákoknak kell állniuk, hiszen ők a szolgáltatás fogyasztói és már tudatában vannak szükségleteiknek. Természetesen, ez nem azt jelenti, hogy a középiskolák vezetősége teljesen alárendeli tevékenységét ezeknek az igényeknek, mégis úgy gondoljuk, hogy a megfelelő minőségű szolgáltatás érdekében szükség van a diákok véleményének kikérésére is.

Ezen célok elérése érdekében különböző javaslatokat dolgoztunk ki. Az egyik ilyen javaslat lenne a visszajelzések gyűjtése a diákoktól a kapott szolgáltatásról, vagyis az oktatásra vonatkozóan (feedback); ez különböző kérdőívek segítségével lehetne megvalósítható. Az oktatásügyi törvény értelmében eddig az intézmény működésével kapcsolatos döntések meghozatalában - a vezetőtanács tagjaként - egy diák-képviselő is részt vett, a 2010-es törvénytervezet értelmében azonban a vezetőtanács összetétele ezentúl 1/3 tanár, 1/3 szülő és 1/3 önkormányzati delegált lenne, vagyis a törvénytervezet jelenlegi változata nem tér ki diákképviselő jelenlétére. Véleményünk szerint ez a változtatás egyáltalán nem fogja az oktatás minőségének javítását szolgálni, hiszen pont azok véleményét nem fogja kikérni, akik a szolgáltatást igénybe veszik. Ezért mi azt javasolnánk, hogy a diákok szerepének megszüntetése helyett, ezentúl több diák is vegyen részt a vezető tanács ülésein, akik az egész diákság véleményét tolmácsolnák.

6.2 Menedzsment átalakítása

Mivel a szervezeti kultúra és struktúra szorosan összefügg egymással, illetve egy szervezet tevékenységének hatékonyságával, annak érdekében, hogy a középiskolák által nyújtott oktatás

színvonalát emeljük, átstrukturálnánk ezek vezetőségét és különböző módszerekkel motiválnánk a humán erőforrást.

Első lépésként a középiskolák organigrammáját alakítanánk át úgy, hogy az lehetővé tegye az iskolaigazgató gazdasági és oktatás-szervezési funkciójának szétválasztását. A jelenlegi törvénytervezet értelmében minden iskolaigazgatónak, a szaktanári képesítése mellett menedzsment mesterivel és/vagy 90 kredites menedzsment továbbképzéssel kell rendelkeznie. Ez az igazgató túlzott leterhelését vonná maga után véleményünk szerint, illetve tanári mivolta miatt megkérdőjelezhető az objektivitása a különböző gazdasági döntések meghozatalakor. Ezért mi egy gazdasági igazgató alkalmazását javasolnánk, aki együttműködne az oktatás szervezéséért felelős igazgatóval, így közösen könnyebben és hatékonyabban tudnák megtalálni az egyensúlyt a szociális és a gazdasági vonatkozású döntések között, illetve az igazgató leterheltsége is megoszlaná. Ez költségnövekedéssel járna az állam számára, viszont a gazdasági igazgató tudása többek között lehetővé tenné különböző pályázatok elnyerését, ami ellensúlyozná ezt a költségnövekményt.

Az oktatás minőségének további javítását szolgálná a humán erőforrás motiválása a jobb teljesítményre és a diákok érdekeinek szem előtt tartására. Ennek egyik módszere a tanárok tanítási módszereinek ellenőrzése lenne szűrőpróbaszerűen és előzetes bejelentés nélkül, illetve a tanári munkaszerződések időtartamának lecsökkentése egy évre. Ez a vállalatoknál elterjedt gyakorlat és elősegíti annak serkentését, hogy az alkalmazottaknak saját érdekükben kelljen jobban teljesíteniük.

6.3 Piacorientáltság javítása

A romániai oktatási rendszer legnagyobb problémája a tananyag és az átadott információk elméleti volta, ennek következtében elmondhatjuk, hogy a jelenlegi romániai oktatás nem szentel elegendő figyelmet a gyakorlati tudásnak és a munkaerőpiaci elvárásoknak való megfelelésnek. Ezért a középiskolák – jelenlegi megszervezettségüket tekintve - nem nevezhetők piacorientáltak.

Ennek megváltoztatása érdekében a fogyasztók és a munkaerőpiac igényeinek felmérése szükséges (a munkaerőpiac szakmai megoszlásának előrejelzéseit vizsgálva) és ezek alapján lehetne megállapítani a legnagyobb gyakorlati haszonnal bíró specializációkat és az ahhoz

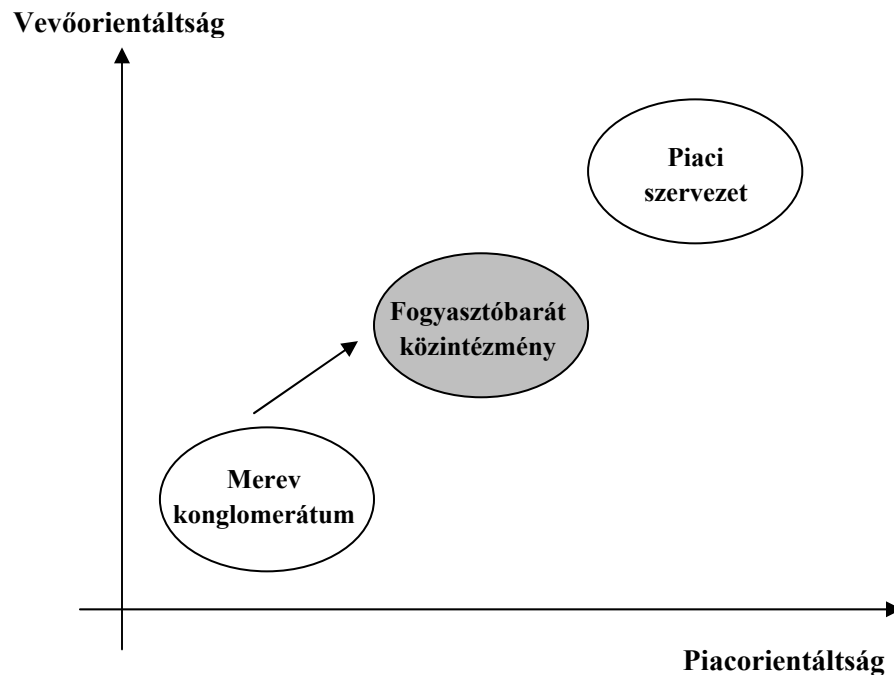
szükséges kompetenciákat. Ezek alapján néhány évre előre meghatározhatóak lesznek az éppen aktuálisan hangsúlyosan igényelt szakmák a munkaerőpiacon.

Az így meghatározott szakmákra jellemző kompetenciákon kívül, olyan képességek is léteznek, melyek csak iskolán kívüli tevékenységekkel sajátíthatóak el (pl. tantárgyversenyek, szimulációs játékok, konferenciák, műhely-táborok, vitakörök, stb.). Ezek létrejöttéhez a tanárok munkaidőn felüli hozzájárulása szükséges, aminek motiválására prémiumokat kapnának; ezek fedezése különböző pályázatokból történne, így az állami költségvetést sem terhelné.

7. Összefoglaló – Eredmények

A javaslataink gyakorlatba ültetése a középiskolák helyzetének javulását, az oktatás minőségének növekedését, a működés hatékonyságát és a humán erőforrás motiválását eredményezné a vezetés átszervezésével karöltve.

Ezen változások hatásai az általunk kidolgozott modellben mérhetőek, hiszen a különböző jellemzők javításának következtében a középiskolák intézménye az eddigi merev konglomerátum kategóriából a **fogyasztóbarát közintézmény** kategóriába kerülne át, ami azt jelenti, hogy tökéletesen ötvözné a piaci és szociális szempontokat a közszolgáltatások terén.



8. Mellékletek

1. Táblázat: Romániai diákok teljesítménye a nemzetközi felméréseken (2003)⁹

Felmérési típus	PISA*			TIMSS**		PIRLS** *
	Irodalom	Matematika	Tudományok	Matematika	Tudományok	
Románia	428	426	441	45	48	512
Nemzetközi átlag	500	500	500	48	52	500
Bulgária	430	-	-	45	57	550
Magyarország	480	488	496	57	62	543
Litvánia	-	-	-	50	58	543
Lettország	458	463	460	51	54	545

* OECD nemzetközi teljesítményfelmérési program a diákok számára. Románia a 34.helyet foglalja el a 42 felmérésben résztvevő országból. A forrásban szereplő számadatok forrása az OECD & UNESCO Institut of Statistics, 2003. Litvánia nem vett részt a PISA 2000 felmérésben.

** (Trends in International Mathematics and Science Study) A VIII.osztályos diákok matematika és tudományokban elért teljesítményeit értékeli. A forrásban szereplő számadatok a TIMSS, 2003 felmérésből származnak. A táblázatban az átlag teljesítmények vannak feltüntetve és Románia teljesítménye messze elmarad az európai átlag alatt.

*** (Progress in International Reading Literacy Study) A IV.osztályos tanulók olvasásban elért teljesítményeit értékeli. A forrásban szereplő számadatok a PIRLS, 2001 felmérésből származnak.

¹⁰ Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării din România – România educației, România cercetării – Bukarest, 2007.július 6

2. Táblázat: Románia elhelyezése a Lisszaboni mutatók függvényében ¹⁰

Lisszaboni mutatók	Románia	Jelenlegi EU	Tervezett EU (2010)
Az oktatási rendszer korai elhagyása*	23,6%	14,9%	Max. 10%
A népesség azon aránya, amely a 22 évet betöltötte és líceumi érettségivel rendelkezik	66,5%	77,3%	Min. 85%
A népesség azon aránya, amely a 15 évet betöltötte és a legalacsonyabb teljesítmény szintet nem éri el (PISA 2001)	41%	19,4%	15%
A matematika, tudományok és technológia területén érettségizők aránya	23%	24,1%	+10%
Felnőttek részvétele az élet hosszígt tartó tanulásban	1,6%	10,8%	12,5%

***A mutató a 18-24 év közötti népesség azon részére vonatkozik, amely csak a szakiskolai tanulmányait fejezte be és jelenleg nem részesül semmilyen fajta szakképzésben vagy oktatásban.**

¹⁰ Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării din România – România educației, România cercetării – Bukarest, 2007.július 6

9. Felhasznált forrásanyag

1. **Dr. Armenia Androniceanu**, *New Public Management, a Key Paradigm for Reforming Public Management in Romanian Administration* – Bukarest, 2007
2. **Dr. Armenia Androniceanu és Anamaria Sandor**, *Impactul „Noului Management Public” asupra administratiei publice din Romania* – Bukarest, 2006
3. **Barok István-Dorner Boglárka-Tamara**, *Élelmiszeripari beszállítók válságkezelése – A Romchemicals Kft. Esete* - Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia, BBTE, Kolozsvár, 2009 május 15
4. **Biswas-Twitchel**, *Menedzsment tanácsadás. Teljes körű útmutató az üzletághoz* – Pécs, 2006
5. **Heidrich Balázs**, *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment* – Budapest, 2006, Human Telex Consulting
6. **Musinszki Zoltán**, *Stratégiai döntéstámogatás módszerei* című előadása - Miskolci Egyetem, Számviteli Intézeti Tanszék, 2008 szept. 17.
7. Comisia Prezidențială pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării din România – *România educației, România cercetării* – Bukarest, 2007 július 6.
8. *Legea Educației Naționale – forma adoptată de către Guvernul României și transmisă la Parlament* – 2010 ápr. 14