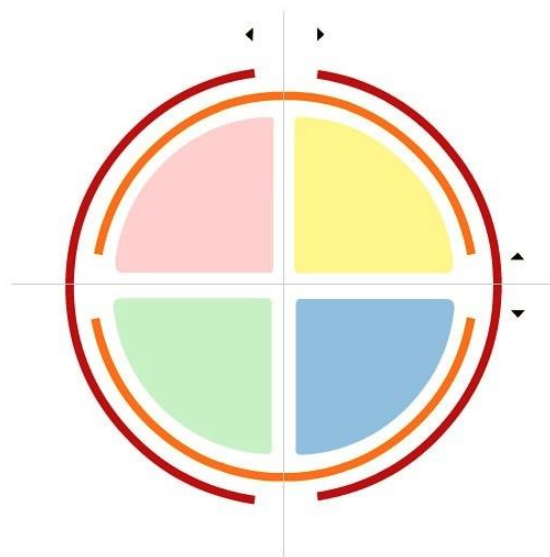


SZERVEZETDIAGNÓZIS

Intézmény neve

Helység



„Egyetlen szervezet sem támaszkodhat zsenikre, mert azokból kevés van és megbízhatatlanok. Egy szervezet erejének az a próbája, hogy többet tud-e felszínre hozni egy közönséges földi halandóból, mint amire az képesnek látszik, előhívja-e rejtett energiáit, hogy azzal másokat is segítsen képességeik kibontakoztatásában. Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyen képessé.”

Peter Ferdinand Drucker

2014.

TARTALOM

Szervezetdiagnózis	0
Tartalom	1
A MENTOR(H)ÁLÓ 2.0 program bemutatása.....	2
A tanulószervezet fogalma	4
A szervezetdiagnózis eszközei	8
A RaDAR viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer	9
A SWOT analízis.....	18
A Versengő értékek modell	19
Az alkalmazott modellek és módszerek összehangolása.....	22
A tanulószervezeti köznevelési intézmény kritériumrendszere	25
Szervezeti visszajelzés	31
Szervezeti hatékonyságmodell eredményei	31
Szervezeti kultúra jellemzői	36
SWOT analízis eredményei	39
RaDAR viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer eredményei.....	40
Fejlesztési javaslatok.....	44
Az eredmények összefüggései	44
Fejlesztési javaslatok.....	50
Hatékony vezetési stílus	57

A MENTOR(H)ÁLÓ 2.0 PROGRAM BEMUTATÁSA

A TÁMOP 4.1.2.B.2-13/1-2013-0008 („Mentor(h)áló 2.0 program” teljesítéséhez kapcsolódó pedagógiai fejlesztési szolgáltatások és szakember igény biztosítása) című projekt célja, hogy a részt vevő intézményeket támogassa a tanulószervezetté válás folyamatában.

Ennek részeként diagnózis készül a szervezetről, amelynek elkészítéséhez az intézmény működésével kapcsolatos kérdőívek eredményeit használjuk fel. Emellett sor kerül – anonim módon – viselkedés elemző és értékelő kérdőív felvételére is, amelynek eredményei alapján a munkatársak jellemző viselkedése, a szervezeti magatartás tárható fel.

A szervezetfejlesztési projektetem során a dél-alföldi régió 84 köznevelési intézménye kap támogatást a tanulószervezetté válás folyamatához a Szegedi Tudományegyetem által vezetett Mentor(h)áló 2.0 program keretében.

A projektetem céljai:

- A dél-alföldi régió köznevelési rendszere és felsőoktatási intézményei között az együttműködés fejlesztése a pedagógusképzés minőségének és az iskolai tanulás eredményességének növelése érdekében.
- Ennek részeként olyan kutatási-fejlesztési hálózat kialakítása, ami támogatja a köznevelési intézmények tudásmenedzsment tevékenységének javítását, az intézmények tanulószervezetté válását (tényekre épülő szervezetdiagnózis és -fejlesztés, diagnosztikus és fejlesztő eszközök, eljárások kidolgozása, validálása).
- A kutatási-fejlesztési projektetemben részt vevő intézmények kiindulási állapotának figyelembevételével az intézmények elindítása a tanulószervezetté válás útján, illetve e folyamat folytatása, intenzitásának növelése.
- A fejlesztés diagnózisra épülően konkrét, a részt vevő intézmények által meghatározott, célirányos fejlesztési terv kidolgozását és annak megvalósítását kívánja elérni. A regionális mintán történő fejlesztés katalizálhatja a többi intézményben is az eredményes tanulást középpontba állító működés irányába történő változást.

Az intézmények vizsgálatára kiírt közbeszerzési pályázatot a Qualitas T&G Kft. nyerte el, és feladatul kapta tanulószervezetté váló intézmény szervezeti

működésének diagnosztizálását, és azt, hogy számukra fogalmazzon meg átfogó fejlesztési javaslatokat.

Ez az elemzés az Önök intézményéről készült szervezeti diagnózis. Ezt a Qualitas T&G Kft. munkatársai készítették annak érdekében, hogy minél pontosabb képet kapjanak arról, intézményük hol tart a tanulószervezetté válás útján, és milyen lépéseket érdemes tenni az előrehaladás érdekében.

A TANULÓSZERVEZET FOGALMA

Tanulószervezetek az oktatásban

A tanulószervezetek működéséhez szorosan kötődik a tanulás fogalma. A szervezet tagjainak folyamatos tanulása azonban csak szükséges feltétele a tanulószervezetek működésének, de nem elégséges. A munkatársak folyamatos tanulása, önfejlesztése önmagában nem elegendő ahhoz, hogy valódi tanulószervezetek jöjjenek létre.

A tanulószervezet elképzeléséhez szorosan kötődő másik fogalom a szervezeti tanulás. Ezen azt értjük, amikor egy szervezet saját működésére vonatkozóan folyamatosan gyűjt tapasztalatokat és reflexiókat. A szervezeti tanulás – az egyéni tanulás mellett – szintén alapja a tanulószervezeteknek.

A tanulószervezet kialakulásához mindkét folyamat együttesen, azaz az egyéni és a szervezeti tanulás rendszeres ösztönzése és összehangolása vezet. A tanulószervezeti kultúra nem célként, hanem egy állapotként, egy működési és létezési módként értelmezhető. Egy tanulószervezetben a szervezeti tanulás kiterjed a szervezet egészére, rendszeres és magas minőségű.

A tanulószervezetek első koncepciójának kidolgozása Peter Senge nevéhez kötődik. Vezetőképzések irányítása során felhalmozódott tapasztalatai alapján öt vállalatirányítási alapelvet írt le. A modell kidolgozása során kulcsfontosságú volt az a kérdés, hogy az újdonság hatására jelentkező lelkesedést és érdeklődést, hogyan lehet megtartani, valamint a visszaesést mérsékelni. Senge a tanulószervezet öt jellemzőjét definiálta. A továbbiakban bemutatjuk ezeket, és értelmezzük a közoktatás világára.

▀ Rendszergondolkodás

Az emberi gondolkodás jellemzője a komplexitás leegyszerűsítésére irányuló természetes törekvés. Ez gyakran vezet ahhoz, hogy megragadunk a felszínen, ahelyett, hogy feltárnánk a mélyebben meghúzódó struktúrákat, az időben elhúzódó ok-okozati összefüggéseket. A rendszergondolkodás lényege a dolgok, jelenségek egészben és összefüggéseiben való látása, értelmezése, a hosszú távú hatások keresése. A rendszergondolkodás keretet ad a tudás, módszerek, eljárások összehangolásához a változások hatékony megvalósításához.

Ha a közoktatás egészét szemléljük, mint rendszert, akkor számos olyan példát, konfliktust azonosíthatunk, amelyek megoldásához a rendszergondolkodás

támpontot nyújthat. A rendszergondolkodás a közoktatásban azt jelenti, hogy iskolát, mint szervezetet egészben, rendszerként kell látnunk. Példa lehet erre az a tervezésre és a napi cselekvésre visszaható tényező, hogy érzékeljük-e a különböző tantárgyak tanulásának-tanításának szoros összekapcsolódását az iskolában. A pedagógiai programban definiált célok ugyanis mindegyik tantárgyra vonatkoznak; az órarendben egymást követve egyik hat a másikra; egyik gyerek az egyik, míg a másik a másik tantárgyban nagyon jó, és mindketten ott ülnek a tanteremben; és az összekapcsolódás direkt és indirekt formáira vonatkozó példákat szinte vég nélkül sorolhatnánk.

▀ Személyes irányítás

A személyes irányítás lényege önmagunk irányítása; a jövőről való gondolkodásunk újraformálása, a világ türelemmel és objektivitással való szemlélése. Ez az alapelv fejezi ki legszorosabban a kapcsolatot az egyén és a szervezet között. Világossá teszi, hogy a tanulás nem egyszerűen jó technikák gyűjteménye – amire persze szükség van, hiszen ez az egyik kulcstényező, ami meghatározza a tanulási kapacitást –, hanem ott van az erős elköteleződés a tanulás iránt. A fentiekből következően az önismeret, az önfejlesztés képessége és szándéka, az erős értékmeghatározáson alapuló cselekvés, az önreflexió, a belső motivációra épülő tevékenység kulcsfontosságú jellemzője a tanulószervezetet alkotó egyéneknek.

A közoktatási rendszer szintjén alapvetően abban ragadhatjuk meg, hogy milyen emberkép áll az iskolarendszer fókuszában; minek és milyennek tekinti a gyermeket, a fiatalt, a felnőttet; milyen értékeket, normákat, viselkedési formákat kíván megerősíteni az iskolai tanulás során és eszközeivel.

Az iskolára fókuszálva a személyes irányítás alapelve jól megragadható azon keresztül, hogy mit tesz az intézmény a diákok és a munkavállalók (nem csak a pedagógusok, bár övék a főszerep) önismeretének fejlődése érdekében; képes-e és hogyan szinten tartani, növelni a tanulás iránti elkötelezettséget; hozzásegíti-e és hogyan az intézmény tagjait a saját jövőképük, céljaik minél pontosabb meghatározásához és ezek eléréséhez; hogyan próbálja meg kialakítani azokat a személyes kompetenciákat, amelyek megléte nélkülözhetetlen szervezeti szinten a tanulószervezetté váláshoz.

▀ Gondolati minták

A gondolati minták alapelv hiteket, meggyőződéseket, általánosításokat, sztereotípiákat jelent, amelyek meghatározó módon befolyásolják

viselkedésünket, működésünket. E minták segítségünkre vannak abban, hogy ismerős helyzetekben gyorsan, a korábbi tapasztalataink alapján tudjunk dönteni, ugyanakkor éppen ezek okán gátat is szabnak gondolkodásunknak, cselekvéseinknek.

Ha a gondolati minták szerepét az iskola világában vizsgáljuk, akkor a személyesből összeálló szervezeti gondolkodást tükrözik az iskolai viselkedési szabályok; vagy – egy másik példával élve – azt, hogy mit tekintenek tudásnak, mit tekintenek teljesítménynek. Vajon megjelenik-e a diák iskolán kívül szerzett tudása forrásként a tanórán? Vagy – gondolva az alkalmazott módszerekre – mi a rend értelmezése az órán? Mindenki egy számára adott feladattal foglalkozik egyénileg vagy csoportosan; vagy csend és a tanárra irányuló figyelem jellemzi ezt; stb.

Ennek az alapelvnek a lényege tehát az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel gondolati mintáinkat, ami elmélyülést, befelé fordulást, erős önreflexiót igényel. Ez szemléletváltást eredményezhet, és lehetővé teszi a környezet kihívásaira való megfelelő reagálást.

▀ Közös jövőkép kialakítása

A közös jövőkép azt jelenti, hogy a szervezet tagjai „közös azonosság- és sorstudat”-tal rendelkeznek, ami igen erős kohéziót tükröz, és ennek nagy a cselekvésre készítő ereje, szerepe. Lényeges, hogy a jövőképet megkülönböztessük a céloktól, ez utóbbiak a jövőképből eredeztethetők, de velük nem azonosak.

A közös jövőkép egyszerre feltételezi, hogy meg tudjuk fogalmazni személyesen a számunkra alapvető értékeket, normákat, ezekre épülő elképzeléseket, és közösen olyan megállapodásra tudunk jutni, ami nem egyszerűen elfogadható (kompromisszum), hanem lényegileg tudunk vele azonosulni (konszenzus). Ezen a területen nem működik a vezetői döntéshozatal és utasítás – az azonosulás ugyanis nem utasítás, nem érdek, hanem belső meggyőződés kérdése.

Intézményi szinten a közös jövőkép az iskolai működés stratégiáját meghatározó dokumentumokban jelenhet meg, így a pedagógiai programban, annak részeként a nevelési programban. Azaz, ha az intézmény a napi működésére hatást gyakorló erejű dokumentumot kíván létrehozni, akkor kikerülhetetlen azon alapvető értékekben való egyetértés, amelyek aztán a célkitűzéshez támpontul szolgálhatnak.

■ Csoportos tanulás

A csoportos tanulás alapelveinek lényegét az együtt gondolkodásban, az egymásra hangolódásban azonosíthatjuk. A csoportos tanulás tehát nyitott, ösztönző, elemző, kreatív, útkereső. Fontos jellemzője a csoportfolyamatok figyelemmel kísérése és szükség szerinti alakítása. Ez azt jelenti, hogy a csoport maga képes azonosítani a működését segítő és akadályozó tényezőket (pl. a felelősség elhárítását, a másokra oda nem figyelést stb.), és ezek megváltoztatásával növelni tudja teljesítményét. Senge ezen alapelve vonatkozóan fogalmazza meg, hogy „a csoport tanulás azért különösen fontos, mert a modern szervezetek működési egysége nem az egyén, hanem a csoport.”

Az iskolára történő értelmezés során érdemes azt megkérdeznünk, hogy mi tükrözi a fentiek – különösen az utolsó idézet – jelenlétét a működésben. Az iskolai tanulásnak a diák/tanár vagy a diákok/tanárok csoportjai alkotják-e az alapegységét? Melyik és miért?

Az öt alapelv együttes, dinamikus jelenléte vezet ahhoz, hogy a szervezeten belül az egyének, ennek következtében a szervezete egésze a közös tanulás és együttműködés, az értékvezérelt gondolkodás és az erre épülő cselekvés segítségével újra alakítsa viszonyát az őt körülvevő világhoz.

A tanulószervezetekre az alábbiak jellemzőek:

- folyamatosan gyűjti működésére vonatkozóan a tapasztalatokat, reflexiókat,
- ezek alapján fejleszti tevékenységét, működését,
- képes új megoldásokat keresni komplex problémákra,
- jól tud alkalmazkodni változásokhoz,
- a szervezeti tanulás a szervezet egészére kiterjed, rendszeres,
- az egyéni és a szervezeti tanulás ösztönzött és összehangolt,
- a létrejött tudást folyamatosan megosztják a szervezeten belül,
- nyitottak a tanulásra és az információk megosztására.

Forrás:

Baráth, T. (2014): Az iskola mint tanulószervezet. In: Benedek András és Golnhofer Erzsébet (szerk., 2014): *Tanulmányok a neveléstudományok köréből*. 243-263.

A SZERVEZETDIAGNÓZIS ESZKÖZEI

A fejlesztési célok eléréséhez a legtöbb intézménynek, saját erejére és tudására koncentrálva, bizonyos mértékben át kell szerveznie működését. Ahhoz, hogy megállapítsuk, melyek azok a területek, ahol a legszükségesebbek a változtatások, először fel kell tárni a szervezet működését.

Ehhez a Qualitas T&G Kft. Magyarországon egyedülálló módon egy komplex, holisztikus viselkedés elemző eljárást használt (RaDAr), kiegészítve egy közismert önértékelő analízissel (SWOT), valamint Quinn, Rohrbaugh és Cameron által kidolgozott versengő értékek modellel, amely alkalmas a szervezeti kultúra és hatékonyság vizsgálatára.

A RADAR VISELKEDÉS ELEMZŐ ÉS FEJLESZTŐ KÉRDŐÍVRENDSZER

A szervezeti diagnózis részeként az intézmény munkatársai kitöltötték a RaDAR viselkedést elemző és fejlesztő kérdőívet. A munkatársak viselkedésének átlagolásával megkapjuk, hogy az intézményben milyen viselkedés jellemző.

RaDAR viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer bemutatása

A RaDAR viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer megalkotásakor az volt a cél, hogy egy igény-alapú rendszert hozzanak létre. Egy személy képességei a viselkedésén keresztül nyilvánulnak meg. Ha ezeket mérni akarjuk, akkor olyan eszközre van szükség, mely segítségével azonosítható és meghatározható az emberi viselkedés. Az emberi erőforrás területén számos modellt, tesztrendszert alkalmaznak a kiválasztástól elkezdve, a fejlesztésen át, a teljesítményértékelésig. A RaDAR alkalmas arra, hogy az emberi viselkedés különböző szintjeit írja le. Segítségével az is meghatározható, hogy milyen területeken lehet egy személy a legeredményesebben fejleszteni.

RaDAR viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer nem csak arra alkalmas, hogy egy személy viselkedését írja le, hanem elméleti pl. munkaköri vagy képzési profilok, elvárások is meghatározhatóak az alkalmazásával. Az elvárt profil és a személy viselkedésének egyezései vagy különbségei mutatókként használhatóak személyes fejlesztési tervek kialakításához, vagy egy munkakörnek való megfelelés megállapításához, vagy képzési kimenetei követelmények méréséhez.

A modell

A kérdőívrendszer fejlesztői szerint a RaDAR egy olyan összetett modell, mely a teljes ember szemléletén alapszik. A tesztrendszer nem csak a hatékony, hanem az un. ineffektív, vagyis a nem hatékony viselkedésekre is figyelmet fordít. A RaDAR több mint 30.000 szót és kifejezést tartalmaz, melyek különböző típusú viselkedéseket írnak le. Ennek eredményeképp nagyon finomra hangolt leírás készíthető emberekről, munkakörökről, képzési és fejlesztési profilokról egyaránt.

Viselkedés

A viselkedés a legfontosabb tényező, amikor egy személy és egy munkakör, munkahely illeszkedését vizsgáljuk. Valakinek a viselkedésétől függ, hogyan fog

tudni majd megküzdeni a munkahelyi kihívásokkal, és megfelelni az elvárásoknak. A magatartás elemzése kulcskérdés, hiszen egy személy nyilvánvaló, látható reakciói különböző készségekkel és képességekkel írhatóak le. Ilyen képesség pl. az együttműködés, mások véleményének meghallgatása vagy a vitatkozás. A viselkedés mérése nélkül ezekről csak akkor szerzünk tudomást, amikor valaki valóban elkezd együtt dolgozni a munkatársaival. Ekkor válik láthatóvá, hogy valaki képes-e segítséget elfogadni, élvezi-e a csapatmunkát vagy sem.

Értékek

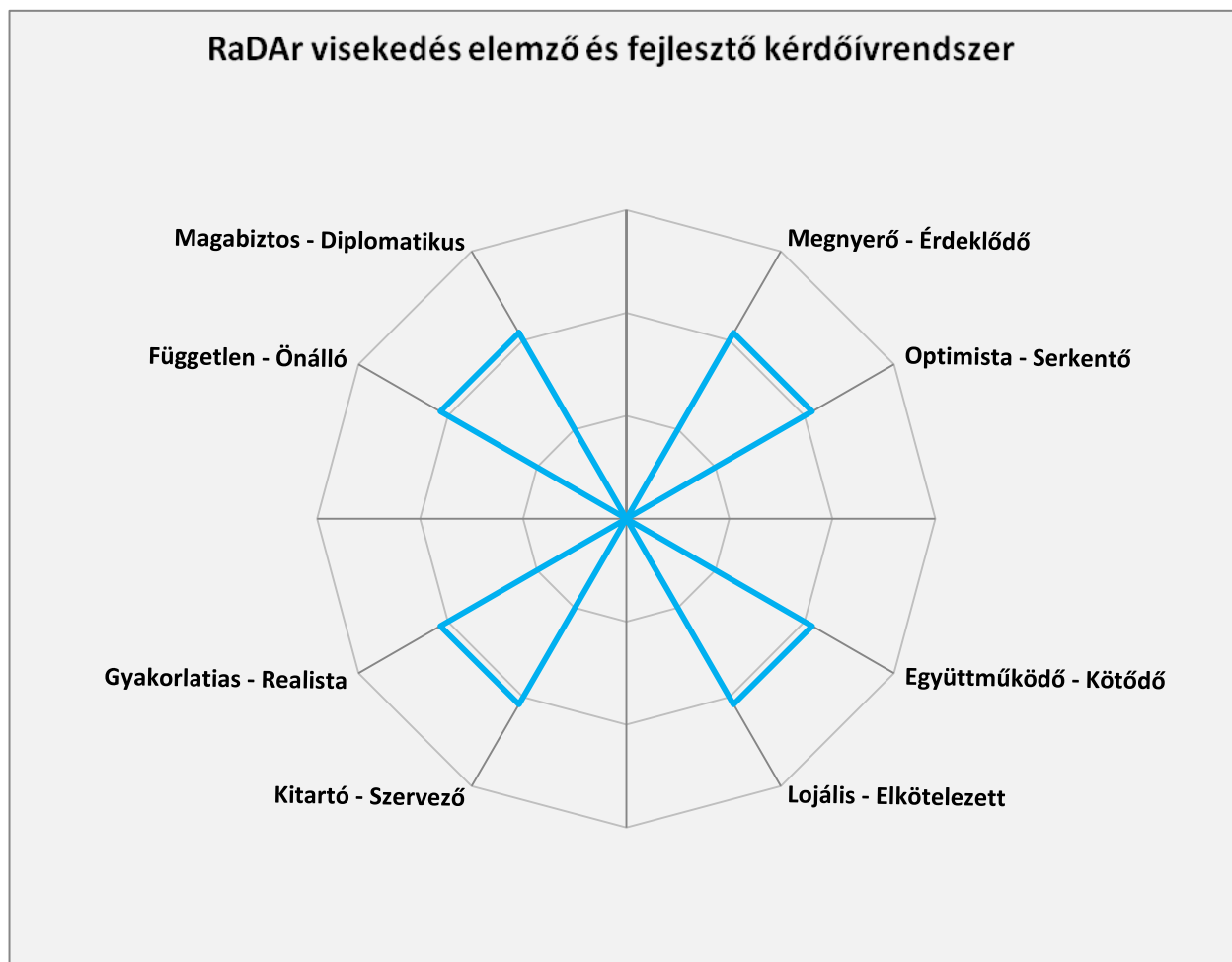
A tesztrendszer az emberi viselkedés látható szintjén túl, a különböző magatartások tekintetében, a személyes értékrendszer mérésére is alkalmas.

Az értékek azok, amelyek egy személy viselkedésének hajtóerejéül szolgálnak. Akkor is működnek, hogyha valaki nincs tudatában ezeknek. A személyes értékrendszer megismerése mélyebb megértést tesz lehetővé, ami hasznosítható az összpontosított munkavégzéshez, karriertervezéshez egyaránt. Az értékek és a viselkedés összehasonlító elemzése során láthatóvá válik, hogy melyek azok a területek melyek ún. érték-vezérelt módon működnek a személy viselkedésében. Ezek azok a tartományok, melyek a személy számára fontosak, értékesek, ezért ezekre az övezetekre érdemes fejlesztési ajánlásokat megfogalmazni. Ilyen módon tudatosítható, hogy melyek azok a területek, amik fejlesztéséért hajlandó erőfeszítést tenni a munkatárs.

A RaDAR tengelyei és dimenziói

A RaDAR minden tengelye két részre osztható. Ez a két aspektus megmutatja az eltéréseket egy személy természetes és mutatott viselkedése között. Különbséget tehetünk egy személy alapviszonyulása, domináns stílusa és aközött, ahogy a személy egyes szituációkban, a körülményektől függően viselkedik. A teszt segítségével meghatározhatóak ezek a különbségek. A tesztrendszer mind a 8 tengelye további két részre osztható, melyek összesen 16 féle viselkedéscsoportot határoznak meg. Természetesen a tengelyek két oldala egymással szoros kapcsolatban állnak, így adnak egy részletes képet az emberi viselkedésről.

A továbbiakban néhány jelentős kulcsszó segítségével röviden bemutatjuk a tengelyeket.



1. számú ábra: RaDAR viselkedés elemző rendszer tengelyei

1. Megnyerő: kontaktusteremtő, kapcsolatközpontú, megbecsült, figyelmes, udvarias

Érdeklődő: nyitott, meggyőző, jól informált, érdeklődő mások iránt

2. Optimista: motivált, kalandvágyó, kreatív, jókedvű

Serkentő: mások kibontakozását serkentő, pozitív, szabad teret biztosít másoknak

4. Együttműködő: csapatjátékos, alkalmazkodó, dolgok közös elvégzésére törekszik

Kötődő: szolidáris, megegyezésre törekvő, másokkal egyetértésben igyekszik elérni a célokat

5. Lojális: önzetlen lelkiismeretes, segítőkész, megbízható

Elkötelezett: gondoskodó, figyelmes mások életére, felelősségteljes, türelmes

7. Kitartó: szilárd, stabil, óvatos és szorgalmas, állhatatos és eltökélt, mindent bele adó

Szervező: szisztematikus és strukturált, megtervezi a napjait, céltudatosan cselekszik

8. Gyakorlatias: feladat és eredményorientált, stressznek ellenálló, kihasználja a kínálkozó lehetőségeket

Realista: objektív és józan, jó megfigyelő, kritikus, látja a lehetőségeket és a korlátokat, hibákat beismerő

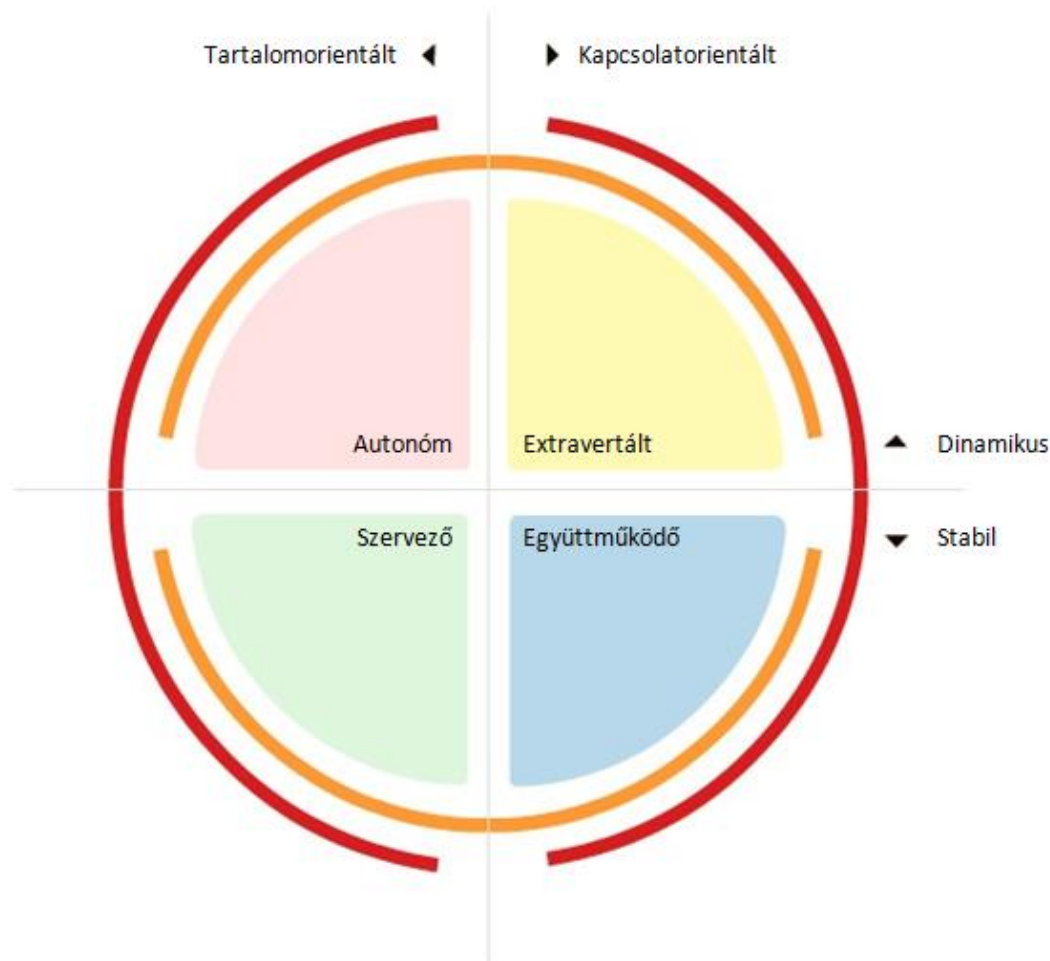
10. Független: cél a szabadság, kimondja a véleményét, kerüli az elkötelezettséget, hű önmagához

Önálló: önmaga határozza meg az irányt, magához és másokhoz tiszta a viszonya, jól képviseli az álláspontját

11. Magabiztos: tudatában van saját és mások értékeinek, kész az akcióra, kezdeményező, talpraesett

Diplomatikus: szociális intelligencia, a hatalmi viszonyokban stratégiai gondolkodás, rugalmas, taktikus

A tengelyek un. dimenziókba is rendezhetőek. A következőkben röviden bemutatjuk a RaDAR három legfontosabb dimenzióját, melyeket a gyakorlatban alkalmazunk.



2. számú ábra: RaDAR viselkedés elemző rendszer negyedei

1. dimenzió: Dinamikus – Stabil

A dinamikus személy jellemzően extrovertált, azaz kifelé forduló, jól kezeli és irányítja a folyamatos változásokat és átalakulásokat. Többnyire kifelé, a világ dolgaira összpontosít.

A RaDAR-ban ennek ellentéte a stabil személy, aki jellemzően inkább introvertált, befelé forduló. Az ismétlődések, szabályok és a kiszámíthatóság fontosak a számára, hasonlóan a biztonsághoz és a védelemhez. Előnyben részesíti a belső dolgokra való összpontosítást. A vízszintes koordináta tengely jelöli ki a határt a két dimenzió között.

Dinamikus tengelyek: 1, 2, 10, 11 (ábra felső felén)

Stabil tengelyek: 4, 5, 7, 8 (ábra alsó felén)

2. dimenzió: Kapcsolat és tartalom orientált

A kapcsolat orientált személy előnyben részesíti a másokkal végzett közös munkát. Számára a másokkal való együttlét a legfontosabb. Szívesen együttműködik, kellemes légkört épít egy csoportban.

Másrészről a tartalom orientált személy a feladatot önmagában tartja fontosnak, és előnyben részesíti a feladatra való összpontosítást a személyes kapcsolatok helyett. Nagyon fontosnak tartja a munka eredményét. A függőleges koordináta tengely jelöli ki a határt e között a két dimenzió között.

Kapcsolat orientált tengelyek: 1, 2, 4, 5 (az ábra jobb oldalán)

Tartalom orientált tengelyek: 7, 8, 10, 11 (az ábra bal oldalán)

A fenti két dimenzió un. negyedekre osztja a tengelyeket, melyek jól leírják az emberi viselkedés fő jellegzetességeit. Ezek a negyedek az autonóm, együttműködő, szervező és extrovertált. A RaDAr tesztrendszerben a negyedek mindegyike két-két tengelyt ölel fel.

3. dimenzió: Vezető vagy megvalósító

A tengelyek alapján megkülönböztethetőek vezetői és a megvalósító szerepek, amelyek egy személy szervezetben betöltött szerepéhez kapcsolódnak. A „vezető” nem áll kapcsolatban a formális pozícióval, csak a viselkedéssel, mint például ösztönözni másokat, célokat biztosítani egy csoportnak, hűség egy szervezethez. A vezetőt öntudatosság, döntés képesség és gyakorlatiasság (annak megítélése, hogy bizonyos körülmények között mely feladatok megvalósíthatóak) jellemez.

A „megvalósító” képesség azt jelenti, hogy valaki kiváló előadói és kommunikációs képességekkel rendelkezik, kész az együttműködésre, önállóan és szorgalmasan végzi a munkáját, a végeredményre törekszik, és soha nem hagy félbe egy feladatot, mielőtt azt befejezné.

Vezető tengelyek: 2, 5, 8, 11

Megvalósító tengelyek: 1, 4, 7, 10

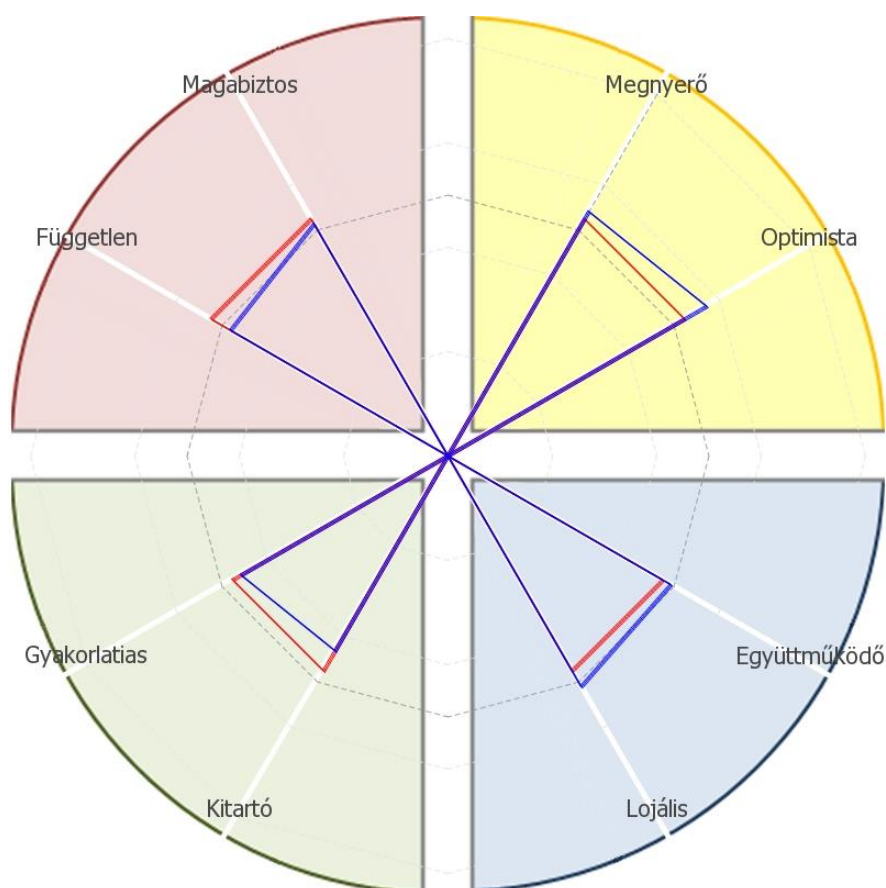
A RaDAr modell alkalmazása

Amikor arra használjuk a RaDAr-t, hogy a segítségével meghatározzunk munkaköri elvárásokat vagy egy képzés kimeneti követelményeit, akkor először

leltárt készítünk az elvárásokról, majd megszabjuk az egyes elemek jelentőségét, végül megállapítjuk a helyüket az egyes tengelyeken. Ezt egyfajta térképnek tekinthetjük az emberi viselkedésről. Ha azt szeretnénk megvizsgálni, hogy egy személy hogyan illeszkedik egy bizonyos munkakörhöz, akkor először a személyes profilt szükséges meghatározni, és aztán viszonyítjuk a munkaköri profilhoz. A személyes profil meghatározása két, online kitölthető kérdőívvel történik, az egyik a viselkedésről, míg a másik a személyes érték preferenciáról nyújt képet.

A RaDAr diagram értelmezése

A következőkben bemutatjuk, hogyan lehet értelmezni a RaDAr ábrákat. Ehhez kiválasztottunk egy mintát, amin bemutatjuk, hogy a képek és a számok hogyan adnak betekintést a jelenségek vizsgálatába.



3. számú ábra: A viselkedés és az értékek összehasonlítása a RaDAr alkalmazásával

Az ábrán kék vonallal van jelölve a személy viselkedése. A piros a személyes értékeket mutatja. A piros és a kék vonalak értékeit a személy által kitöltött online kérdőív eredményei alapján állapítják meg. A pontszámok, amiket az egyes tengelyeken a személy elért, százalékos arányban határozzák meg az ábra alakját. Az egyes tengelyek mértani átlaga 12,5 %. Ez az érték nem a viselkedés optimumát jelenti, hanem azt, amikor a személy viselkedése minden tengelyen ugyanolyan szinten van. Az ilyen viselkedés azért nem kedvező, mert amikor meghatározzuk egy munkakörrel szemben támasztott elvárásokat, akkor azok ettől valamilyen eltérést kell hogy mutassanak (pl. a határozottság, megbízhatóság, stabilitás és a gyakorlati gondolkodás nagyon fontos egy könyvelő esetében, míg egy tervezőnél a kreativitás, az optimizmus és mások meggyőzésének képessége lesznek kiemelkedőek).

A személyes viselkedésen és értékeken túl még egy további színnel jelölhető a munkaköri vagy képzési profil, amihez a személy jelenlegi viselkedését hasonlítani szeretnénk. Az elméleti profilok segítségével kifejezhetővé és mérhetővé tehetőek egy-egy fejlesztési projekt elvárásai. A kifejezések, vagy mondatok tartalmuk szerint hozzárendelhetőek egy-egy tengelyhez. Ezek százalékos eloszlása alapján, az előbbihez hasonló módon elkészíthető egy RaDAR ábra, melyhez viszonyítani tudjuk a személyes profilokat.

A személynek lehetnek ún. „csapdái” (ezeket nem lehet közvetlenül leolvasni az ábráról), melyeknek lehetnek negatív hatásai a környezetre és a személyre egyaránt (pl. egy optimista személy lehet ösztönző, de ha ez szélsőségesse válik, akkor a személy szugesszívúvá válhat; más esetben a humor segít megoldani a konfliktusokat de nem akkor, ha eltúlozzák – a személy ekkor a csapat bohócává válhat). Azt is meg kell jegyeznünk, hogy nem mindenkinek vannak ilyen csapdái.

A RaDAR eredményei és ábrái alapján különböző összehasonlításokat végezhetünk. Először is összehasonlíthatjuk egy személy viselkedését és értékrendszerét. Azok a tengelyek, ahol a viselkedés a legmagasabb arányt éri el, az a személy leghatékonyabb működési területe az életében. Ahol a viselkedés szintje alacsonyabb, ott fejlesztésre lehet lehetőség. Egy viselkedés érték-vezérelt, ha a tengelyhez tartozó viselkedéses pontszámkevesebb, mint a személyes értékeket mérő kérdőív eredménye. Ekkor az ábrán a piros vonal, vagyis a személyes értékek esnek távolabb a kör középpontjától.

Az egyén ott tud fejlődni, ahol az értékek kérdőív pontszámai (százalékos értelemben) magasabbak, mint a viselkedés. Ennek az az oka, amit ez az arány is tükröz, hogy az adott viselkedés fontosabb a személy számára, mint amennyire azt jelenleg a magatartása tükrözi.

Másodszor össze tudunk hasonlítani elméleti (pl. munkaköri vagy szervezeti) profilokat a személyes viselkedés profiljaival. Amikor viselkedés értékei alacsonyabbak az elvárásoknál, az azt jelenti, hogy a személy alulteljesít vagy alulműködik a munkakör követelményeinek tekintetében. Ha a viselkedés magasabb, akkor a személy az elvártnál nagyobb teljesítményt tud nyújtani. Mind a három profilt használva meghatározhatóak azok a pontok, ahol az alkalmazottak vagy jelöltek teljesítménye alacsonyabb, mint ami a munkakörhöz szükséges, és az alulműködések mellett az is látható, hogy hol van fejlesztési lehetőség, ahol a személy egy idő után, közelebb tud majd teljesíteni a feltételekhez.

Természetesen, hogy milyen különbségek tekinthetőek jelentősnek, egy fontos kérdés. A rendelkezésre álló adatok, részletes statisztikák alapján lehetséges eldönteni, hogy mely különbségek tekinthetőek számottevőnek vagy sem. Ennek a megközelítésnek a részletezése azonban kívül esik ennek a rövid betekintésnek a keretein.

Forrás:

Baráth, T. (2013): The Role Diagrammatic Approach In.: Révai, N.(ed.) (2013) The Art and Science of Leading a School. Central 5: A Central European view on competencies for school leaders. Komáromi Nyomda és Kiadó Kft., Komárom.

A SWOT ANALÍZIS

Annak megállapítására, hogy egy szervezet számára melyek azok a stratégiai irányvonalak, amelyek aktuálisan meghatározzák a belső és külső pozicionálást és értékrendszert, a **SWOT analízis** az egyik legegyszerűbb, egyszersmind leghatékonyabb módszer. Az elnevezés egy angol mozaikszóból származik:

- ▶ **Strongnesses**, azaz erősségek, azaz a szervezet olyan belső tényezői, melyek jól működnek és van rájuk befolyás, hogy tovább fejlesszék őket.
- ▶ **Weaknesses**, azaz gyengeségek, azaz a szervezet olyan belső tényezői, melyek nem jól működnek, de a tagoknak van rá hatásuk, hogy fejlesszék azokat.
- ▶ **Opportunities**, azaz lehetőségek, azaz olyan külső tényezők, melyekre a szervezet tagjai nem tudnak hatást gyakorolni, azonban az erősségekre építve ki tudják őket használni a fejlődés érdekében.
- ▶ **Threats**, azaz veszélyek, azaz külső tényezők, melyekre a szervezet tagjai nem tudnak hatást gyakorolni, és csökkenthetik a sikert, kudarcot okozhatnak.

A következő táblázatban összefoglalva találhatóak meg a SWOT elemzés területei.

1. számú táblázat: SWOT analízis

	Pozitív tényezők	Negatív tényezők
Belső, szervezeti	ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
Külső, környezeti	LEHETŐSÉGEK	FENYEGETÉSEK

A folyamat során meghatározott konkrétumokra lehet építeni a közép- és hosszú távú működési és vezetési irányelveket.

A SWOT által felszínre hozott területek és jellemzők megfeleltethetőek a bemutatott Versengő értékek modell dimenzióinak, amennyiben a szervezet belső tulajdonságait (Strongnesses – erősségek, Weaknesses - gyengeségek), illetve a szervezetet körülvevő tér viszonyulását (Opportunities – lehetőségek, Threats - fenyegetések) vizsgáljuk.

A VERSENGŐ ÉRTÉKEK MODELL

A versengő értékek modell egy olyan eszköz, mely alkalmas arra, hogy felmérje egy szervezet kultúráját, a szervezeti működés sajátosságait.

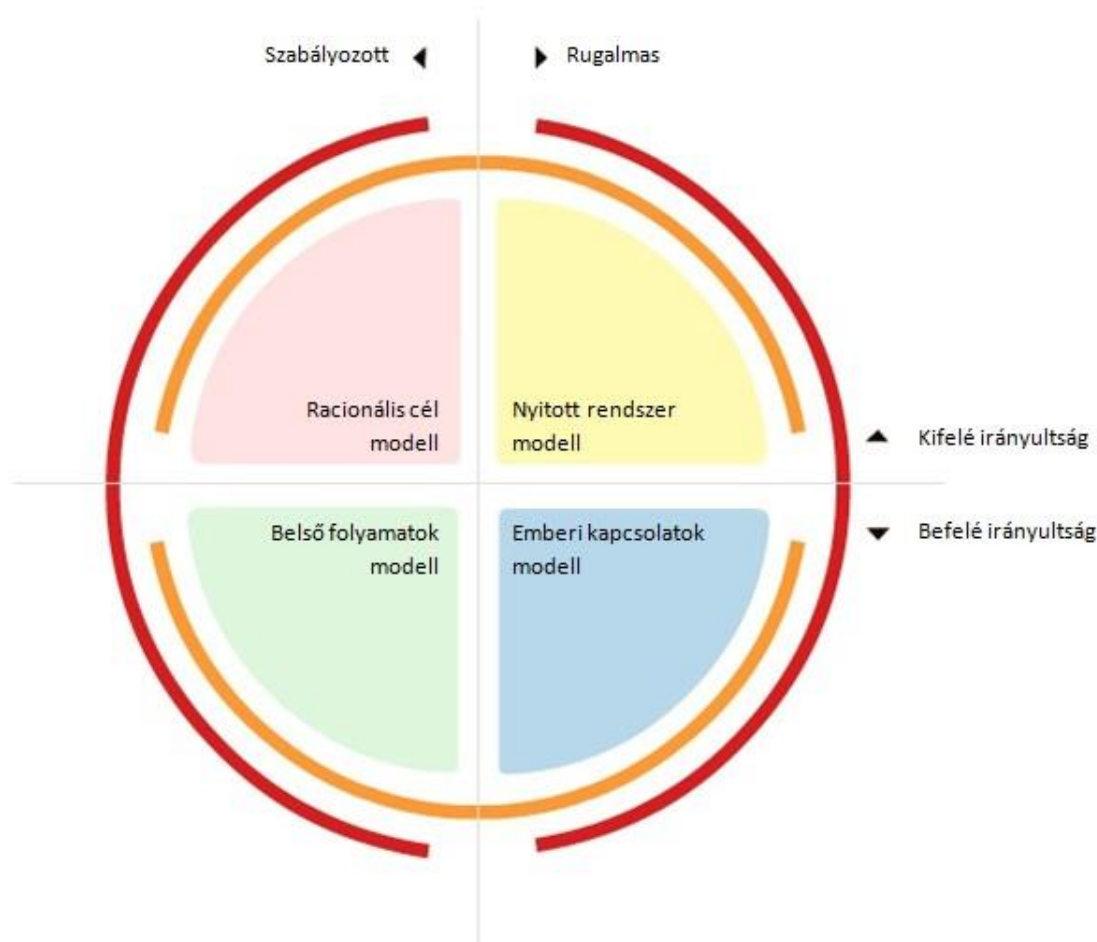
A modellt tapasztalati úton dolgozták ki. Kifejlesztésének az volt a célja, hogy olyan megközelítést, egyben olyan eszközöket hozzanak létre, amelyek segítségével a szervezetek hatékonyságát komplex módon lehet megítélni.

A modell ugyanakkor nem egyes működő szervezetek megfigyelésének és elemzésének eredményeként keletkezett, hanem a szervezet specialisták, értékelők és kutatók által alkalmazott olyan kritériumok és technikák rendszerezéséből jött létre, amelyeket a szakértők a szervezetek teljesítményének megítélésekor a korábbiakban használtak. (Quinn–Rohrbaugh, 1983)

A kutatási eredmények alátámasztották, hogy a szervezetelmélettel, a hatékonyság vizsgálatával foglalkozó kutatók lényegében hasonló, bár számukra is implicit módon létező elméleti konstrukcióval rendelkeznek a hatékonysági kritériumokat illetően, amelyek jól ábrázolhatók két dimenzió mentén.

A szervezeti orientáció dimenziója — a korábbiakban megfogalmazottakkal összhangban — a befelé–kifelé irányultságot, a mikro–makro folyamatok, a szervezeten belüli egyének, illetve a szervezet egészének a jólétét mutatja. A második dimenzió a szervezet változáshoz való viszonyát, a belső szerveződés jellegzetességeit tükrözi, ami az ellenőrzésre épülő strukturáltságtól a rugalmasságig mozog. Érdekes még számunkra az, hogy a szervezet az alapvető értékei, céljai elérése érdekében milyen eszközöket, milyen folyamatok során használ fel. Quinn és Rohrbaugh eredetileg ezt a modell harmadik dimenziójának nevezték. Ezt a modellt **Versengő értékek modellnek** nevezték el.

A következőkben Quinn és Rohrbaugh alapján felvázoljuk az említett négy alapmodellt, remélve, hogy ez hozzásegít a hatékonyság konstrukciójának fejlesztéséhez, értelmezéséhez. Mindegyik esetben megadjuk az adott modellre jellemző kritériumokat. Ezek a szervezetben zajló folyamatokat és hatásukra létrejövő eredményeket is karakteresen leírják.



4. számú ábra: A Quinn-Rohrbaugh versengő értékek modell negyedei

Az emberi kapcsolatok modell a legnagyobb hangsúlyt a rugalmas működésre, valamint a belső kapcsolatokra helyezi. A szervezet működése során a kohézió és a morál funkcionál olyan eszközként, amelyek leginkább elősegítik az eredmény, az emberi erőforrás fejlődését. A modell az egyéni fejlődés lehetőségét, a jó társas kapcsolatokat kínálja a szervezet tagjainak.

A nyitott rendszer modellben nagy jelentősége van a rugalmasságnak, valamint a cselekvőkészségnek (eszközök), amelyek segítségével a szervezet eléri a célját: források megszerzését, külső támogatást és a növekedést. Az ilyen szervezet tagjai tág mozgástérrel, nagy szabadsággal szervezhetik munkájukat, amelyhez sokszor külső támogatás is járul. Mindez azonban együtt jár a bizonytalansággal, a kockázat- és felelősségvállalás kényszerével.

A racionális cél modell célja a magas termelékenység, a gazdaságos működés, amelyhez eszközként használja a tervezést és a célok állítását. E

modellben az egyéni célokat a szervezeti célok vezérlik. Követelmény a magas teljesítmény, amit a jól koordinált vezetés elismeréssel honorál.

Végezetül a **belső folyamatok modelljében** meghatározó szerepe a stabilitásnak és az ellenőrzésnek van, amelyet elsősorban a jól szervezett információs rendszer, valamint a kommunikáció szolgál eszközként. Ez a modell világos feladat meghatározást, szigorú szabályokat, ugyanakkor kiszámíthatóságot és biztonságot kínál a szervezet szereplőinek.

A négy alapmodellben szereplő hatékonyság tényezőket más megközelítéssel eredménynek, illetve a szervezet működése szempontjából alapvető értékeknek tekinthetjük. Jól érzékelhető, hogy a négy modellben előforduló értékek több esetben kiegészítik, máskor ellentétezzük egymást. (Innen származik a **Competing values framework – versengő értékek modell** elnevezés.)

AZ ALKALMAZOTT MODELLEK ÉS MÓDSZEREK ÖSSZEHANGOLÁSA

A szervezeti diagnózis tervezése során azért ezek az eszközök kerültek kiválasztásra, mivel több ponton rokoníthatóak a modellek egymással. Így nem csak egyszerűen, komplex és átfogó képet kaphatunk egy adott intézményről a fent felsorolt eszközök alkalmazásával, hanem sokrétű útmutatót is lehet készíteni, értelmezve és felhasználva az eredményeket.

A következőkben bemutatjuk, hogy a RaDAr, a SWOT analízis és Quinn-Rohrbaugh versengő értékek modell hogyan illeszkedik egymáshoz, hogyan kapcsolódnak össze.

RaDAr és a versengő értékek modell illeszkedése

Az RaDAr I., azaz extraverzió negyedébe esik a versengő értékek modell innovatív, nyitott szervezeti modellje. Ez az RaDAr negyed a másokhoz való viszonyról, a rugalmasságról, a kapcsolatorientációról szól. Így illeszkedésük teljes.

A II. RaDAr negyed az együttműködés negyede, ide esik a Quinn modell emberi kapcsolatok modellje. Ezt a negyedet a kiegyensúlyozott stabil működés és kapcsolatorientáció jellemzi.

A III. a szervezői negyed, stabil, tartalomorientált, rendezett, s alapvetően befelé figyelő. Ez a Quinn modell belső folyamatok modelljének felel meg.

Végül a IV. negyed az autonómia negyed, amelynek jellemzői a tartalomra való figyelés (cél), a dinamizmus, azaz a gyors reagálás a külső változásokra – csakúgy, mint a Quinn célorientált modelljében.

2. számú táblázat: A RaDAr viselkedés elemző teszt és a versengő értékek modell összefüggései

RaDAr	Versengő értékek modell
I. negyed: extraverzió	Nyitott rendszer modell
II. negyed: együttműködés	Emberi kapcsolatok modell
III. negyed: szervezés	Belső folyamatok modell
IV. negyed: autonómia	Racionális célmodell

SWOT és a RaDAr illeszkedése

A SWOT és az RaDAr összehasonlítása abban nyújt segítséget, hogy a vezetés stratégiai céljainak elérését, milyen összetételű csapat tudja leghatékonyabban támogatni.

Ha a vezetés elsősorban a lehetőségekre fókuszál, ebben egy kreatív, együttműködő csapat tudja őt támogatni.

Ha kifejezetten az erősségekre kívánnak építeni, akkor ebben az öntudatos és megnyerni tudó kollégák fognak tudni számára igazán segítséget adni.

Ha a fenyegetések kötik le a vezetés figyelmét, akkor ezek csökkentéséhez kérjék gyakorlatias és független kollégáik segítségét.

Végül, ha a gyengeségeiket szeretnék felszámolni, akkor ebben leginkább az elkötelezett és kitartó kollégák adnak biztos támaszt.

A fenti gondolatmenetet követve a vezetőség azt is fel tudja mérni, hogy egy aktuális csoport, tantestület milyen stratégiai feladat megoldására a legalkalmasabb.

Ha a RaDAr felmérés során az látszik, hogy a kollégák jellemzően kreatívak és együttműködők, akkor a szervezetnek mindenképpen a lehetőségekre kell fókuszálni. A szervezetben jelen lévő kreatív erővel ki fogják tudni használni lehetőségeiket.

Ha a csapat öntudatos és megnyerő, akkor építsenek az erősségeikre, hogy azokban még jobbak, sőt a legjobbak legyenek.

Ha a munkatársak jellemzően gyakorlatiasak és függetlenek, akkor a szervezetnek jó esélyei vannak arra, hogy kivédje a fenyegetéseket.

Végül, ha elkötelezettek és kitartóak a kollégák, akkor képesek lesznek belső gyengeségeiket felszámolni, de legalábbis csökkenteni.

3. számú táblázat: A RaDAr viselkedés elemző teszt és a versengő értékek modell összefüggései a csapat tekintetében

RaDAr Ha a csapat:	SWOT Akkor a fókusz:
kreatív és együttműködő (2. és 4. tengely)	A lehetőségek
öntudatos és megnyerő (11. és 1. tengely)	Az erősségek
gyakorlatias és független (8. és 10. tengely)	A fenyegetések
elkötelezett és kitartó (5. és 7. tengely)	A gyengeségek

A versengő értékek modell kapcsolata a SWOT elemzéssel

A szervezet jelenlegi jellemző működése is összehasonlítható a SWOT elemzés egyes részeivel.

Egy rugalmasan működő szervezet jól fog tudni élni a lehetőségekkel, képes lesz azokra gyorsan reagálni, új ötletekkel előállni.

Az erősségek további fejlesztésére azoknak az intézményeknek javasolt összpontosítaniuk, amelyek jellemzően külső fókuszúak.

A fenyegetéseket egy jól szabályozott szervezet tudja a leghatékonyabban kezelni.

Ha a szervezet inkább belső fókuszú, akkor inkább a gyengeségek felszámolására érdemes koncentrálniuk.

4. számú táblázat: A versengő értékek modell összefüggései a SWOT analízis területeivel

Versengő értékek modell	SWOT
Ha a szervezet rugalmas	akkor jól fognak tudni élni a lehetőségekkel
Ha a szervezet külső fókuszú	akkor tudják fejleszteni az erősségeket
Ha a szervezet jól szabályozott	akkor jól tudják háritani a fenyegetéseket
Ha a szervezet belső fókuszú	akkor fel tudják számolni a gyengeségeket

A TANULÓSZERVEZETI KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNY KRITÉRIUMRENDSZERE

Intézményfejlesztés – úton a tanuló szervezet felé

A TÁMOP 4.1.2.B. program során meghatároztuk azt a kritérium rendszert, melyek tanulószervezetként működő köznevelési intézményeket jellemzi.

A tanulószervezeti profil elkészítéséhez részletes, közel 140 mondatot tartalmazó lista készült, melyek a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján jellemeznek egy tanulószervezetet. Az elkészült listát 10 hazai szakértő, intézményvezető, oktatási tanácsadó véleményezte, pontosította és kiegészítette. Ezt követően ugyanez a kör súlyozta – azaz kiválasztotta a legfontosabb, legjellemzőbb - állításokat a listából. Az így kapott kritériumokat a Qualitas T&G Kft. RaDAr tanácsadói összesítették, elemezték a tartalmát, majd beillesztették a RaDAr viselkedés értékelő és fejlesztő modellbe. Ennek eredményeként létrejött az ideális, tanulószervezetként működő köznevelési intézmény RaDAr profilja.

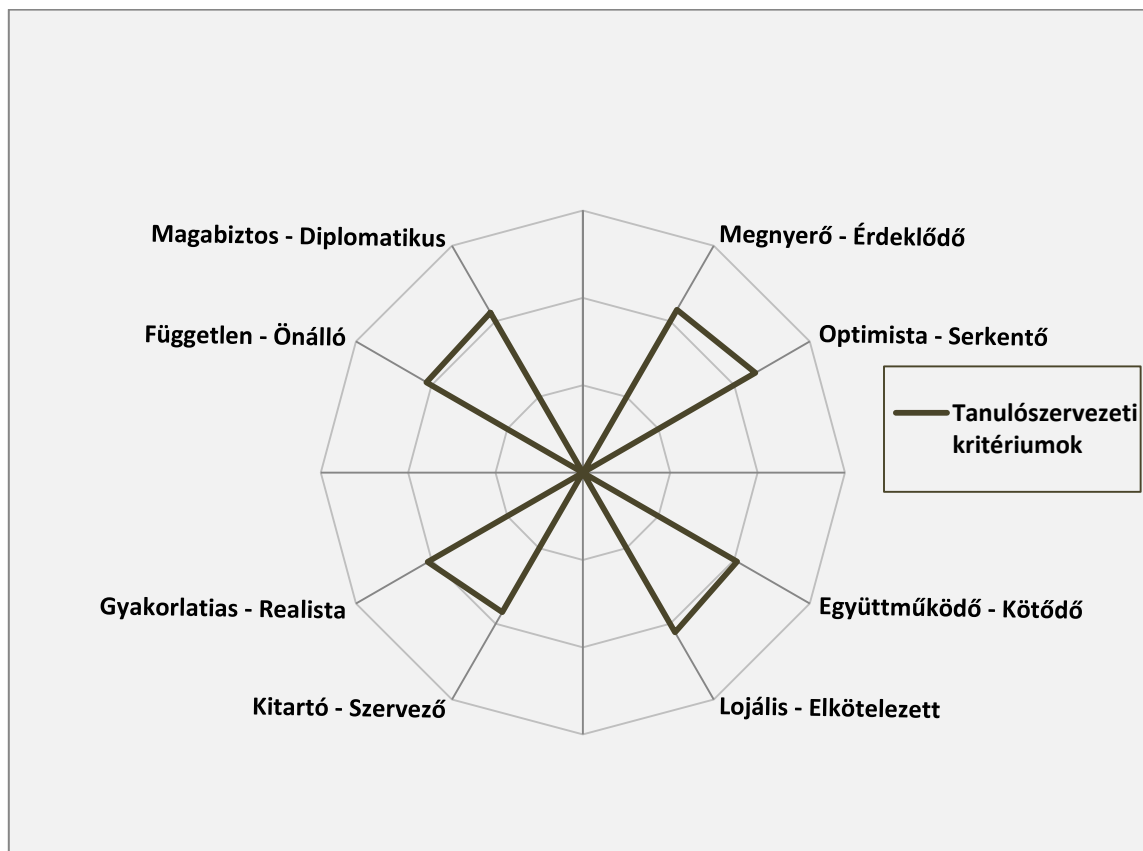
Jellemző viselkedésről nem csak egy személy esetében beszélhetünk, hanem egy csoport kapcsán is. Egy szervezetet hasonlóképpen lehet jellemezni a viselkedésükkel, mint egy személyt. A RaDAr segítségével lehetőség van arra, hogy elkészítsük, megrajzoljuk egy szervezet viselkedéses mintázatát, profilját.

A szervezeti viselkedést a munkatársak viselkedése határozza meg. Felvettük az intézményekben dolgozó vezetők és (a működésre formálisan és informálisan hatást gyakorló) pedagógusok egy csoportjával a RaDAr viselkedés elemző kérdőívrendszert. A személyes profilok alapján számoltunk átlagot, mely alapján a szervezeti viselkedésre következtetünk.

A következő lépésként meg tudjuk vizsgálni, hogy a szervezetre jellemző viselkedés profil milyen viszonyban van az ideális, tanulószervezetként működő köznevelési intézmény profiljával.

Az eltérések alapján azonosíthatóak a szervezet jelenlegi erősségei és fejlesztendő területei és a fejlődés lehetséges útjai.

Az ideális tanulószervezeti köznevelési intézményekkel szemben támasztott kritériumrendszer RaDAr profilja az 5. ábrán látható.



5. ábra: Az ideális tanulószervezeti köznevelési intézmény RaDAR kritériumai

A tanulószervezetektől elvárt jellemző intézményi viselkedés inkább kapcsolat-, mint tartalomorientált. Ebből adódóan a mindennapos munkavégzés során a fókusz az emberi oldal igényli. Képesnek kell lenni másokkal összhangban dolgozni, lelkesíteni, bátorítani és támogatni egymást. Ezen belül az extravertió fontos, vagyis annak preferálása, hogy a közösség képes legyen fenntartani és kiépíteni ismeretségeket, gondozzák és bővítsék kapcsolati tőkéjüket. A belső viszonyok helyett a külső kapcsolatokat lenne érdemes előtérbe helyezni.

Mindezek mellett, egy tanulószervezetnek nem szabad elfeledkezni a tartalmi oldalról sem, vagyis arról, hogyan érdemes objektíven, eredményorientáltan közeledni a dolgokhoz. A lehetőségekre és az adottságokra is tudni kell hangsúlyt helyezni, nem csak a megváltoztathatatlan tényekre. Széles látókörre kell törekedni, arra, hogy minden kollégának lehetősége legyen megtalálnia a saját, működőképes munkamódját, feladatmegoldását, amiért vállalja is a felelősséget. Mivel azonban a két oldal között nincs nagy különbség, mindkét területet azonos komolysággal kell figyelembe venni és működtetni.

A dinamikus és stabil kompetenciáknál is hasonlóan kicsi a különbség. A mérleg nyelve itt a dinamizmus felé billen el. Ennek értelmében tanulószervezetként valamivel nagyobb hangsúlyt kap a kifelé fordulás, vagyis a nyitottság az újra, a még ismeretlenre. Ez a munkában az újszerű megoldási módok bevezetését teszi lehetővé, valamint a kreativitásnak is teret enged. Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy csak így lesznek képesek a kollégák rugalmasan, dinamikusan és adekvátnan reagálni a hirtelen jövő változásokra, megváltozott élethelyzetekre, elvárásokra és minden másra is. Azonban nem szabad átcsapni a teljes szervezetlenségbe sem, hiszen fontos, hogy objektíven, reálisan szemléljék a dolgokat. Egy feladat során a lehetőségek és korlátok feltérképezése mellett a kivitelezhetőséget és a következményeket is mérlegeljék.

Vezetői és megvalósítói pozícióban is képesnek kell lenniük megállni a helyüket. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy egy feladat vezetőjeként át kell látniuk a helyzeteket, meg kell látniuk a kínálkozó lehetőségeket és fel kell tudni vázolni az oda vezető utat a kollégák számára. Az egyes részfeladatokat olyanoknak kell kiosztani, akiknek a képességeik és készségeik megfelelőek. Tudni kell őket a megfelelő eszközökkel és a megfelelő módszerekkel motiválni, lelkesíteni és mindezek mellett elismerni és jutalmazni őket az egyéni különbségeknek megfelelően. Ha a megvalósítói oldalt kell erősíteniük, akkor elvárás a tanulószervezetek felé, hogy mind önállóan, mind pedig csapatban hatékonyak tudjanak lenni. Képesek legyenek kiállni magukért, ha a helyzet úgy kívánja, egyéni érdekeiket háttérbe szorítva, teljes erőbedobással a szervezeti célokra fókuszáljanak.

A két legdominánsabb negyed az extrovertált és az autonóm. Ezek a megnyerő-érdeklődő és optimista-serkentő, valamint a magabiztos-diplomatikus és független-önálló kompetenciapárokat takarják. Ez azt jelenti, hogy a munkatársaktól nagyfokú nyitottságot, jó kapcsolatépítést és megtartást várnak el, magabiztos, határozott, önálló és kezdeményező hozzáállás mellett.

A legmeghatározóbb szervezeti viselkedést az optimista-serkentő tengely írja le, vagyis a kollégáktól egy pozitív, lelkes világszemléletet várnak el, amely lehetővé teszi, hogy észrevegyék az élet által kínált lehetőségeket és bátran merjenek kipróbálni olyan dolgokat, amelyek érdeklik őket. Ezzel meg tudják tartatni lelkesedésüket és másoknak is lendületet tudnak adni, motiválni tudják őket. Nem utolsó szempont itt az sem, hogy ezzel a fajta világszemlélettel a kiégés ellen is hatékonyan tudnak tenni, hiszen nem mindegy, hogy észre tudják-e

venni a legkomolyabb munka közben azokat az apró dolgokat, amik lehetőséget adnak a nevetésre, és így a lazításra.

A másik legfontosabb viselkedés együttes a magabiztos-diplomatikus. Ez egy határozott, dinamikus, kezdeményezésre kész, mégis elegáns és figyelmes megjelenést és kisugárzást takar. Ennek akkor kerülhetnek birtokába a munkatársak, ha tisztában vannak képességeikkel és készségeikkel, tudják, hogy milyen erősségeik, erényeik vannak és ezekkel élni is mernek. Az így működő kollégák olyan célokat tudnak kitűzni maguk elé, amelyek kihívást jelentenek nekik, de nem leküzdhetetlen akadályokat. Képesek meghatározni elképzeléseiket, vágyaikat és ki tudják fejteni ezt másoknak, ha kell meg is védik azokat. Olyan stílusban és nyelvezettel képesek hangot adni véleményüknek, ami nem agresszív, vagy ellentmondást nem tűrő, csak diplomatikus. Odafigyelnek arra, hogy mi az, ami emészthető és elfogadható az éppen aktuális partnerüknek.

A személyes viselkedésen, a munkatársak magatartásán túl a szervezet működése is leírható.

A következőkben azt olvashatja, hogy szakértőink szerint, melyek azok a legfontosabb működési jellemzők, melyek ahhoz szükségesek, hogy egy köznevelési intézmény tanulószervezetté váljon.

- ✓ A szervezeti működés és kultúra alappillére a bizalom.
- ✓ A szervezetnek van írott jövőképe, amit közösen alkottak meg és közösen rendszeresen felülvizsgálják.
- ✓ Nemcsak a kognitív, hanem szociális és személyes kompetenciák fejlesztésére is figyelmet fordítanak (pedagógusok, diákok esetében is).
- ✓ A belső tudásmegosztás szabályozott/formalizált – azaz nem adhoc jellegű, hanem bevett szokásai vannak, a szervezeti kultúra eleme (írott és íratlan).
- ✓ Az iskola folyamatosan elméleti és gyakorlati információkat gyűjt a környezetéből, és azokat felhasználja a szervezet fejlesztésére és döntéshozatali folyamataiban.
- ✓ A pedagógusok a szervezet által definiált szakmai keretek között autonómok.
- ✓ A pedagógusok felelősséget vállalnak önfejlesztésükért.

- ✓ Önszerveződő tanuló csoportok, szakmai team-ek működnek a szervezetben.
- ✓ Az intézménynek vannak olyan felületei, eszközei, ahol a megszerzett új tudás rögzíthető, tárolható és mindenki számára hozzáférhető pl. könyvtár, informatikai rendszerek, online hálózatok.
- ✓ Adekvát módon illeszkedik programjával a környezetébe, alkalmazkodik a környezet elvárásaihoz. (Azokra a gyerekekre alkot stratégiát, akik vannak, s nem azokat engedi csak be, akikre stratégiát alkotott.)
- ✓ A munkatársak személyes és szakmai céljai összhangban állnak a szervezeti célokkal.
- ✓ A problémaközpontú tanítás jelen van az intézményben, ami több mint módszer: ez filozófia.
- ✓ A szervezet működését a rendszergondolkodás jellemzi.
- ✓ Az iskolai kultúrának fontos része a jelenlegi gyakorlat kritikai vizsgálata és a folyamatos tanulás, fejlesztés.
- ✓ A munkahelyi klímát a nyitottság és az őszinteség jellemzi, mely előnyben részesíti az együttműködést, kooperációt, támogatást, a feladatokba való bevonást.
- ✓ Fejlesztés-központú gondolkodás, önreflexivitás jellemzi a szervezetet.
- ✓ Az intézmény készít öndiagnózist, melynek célja, hogy jobban megértse saját működését. Feltárja és tudatosítja a probléma-megoldási módokat, közös jövőkép létrehozásának módszertanát, személyes célokat, kommunikációs mintázatokat, kulturális előfeltevéseket és elméleteket.
- ✓ Képes proaktívan működni, azaz képes „forgatókönyveket” készíteni a várható jövő figyelembe vételével.
- ✓ Pedagógiai programjában mérhető célokat fogalmaz meg.
- ✓ Céljait felülvizsgálja, szükség szerint új célokat tűz ki.
- ✓ A tanulói utakat egyéni szinten (is) nyomon követi, ennek érdekében megosztott felelősséget vállal az eredményességben érintett szereplőkkel: pedagógus, tanuló, szülő
- ✓ A nevelőtestület számára elfogadott és alkalmazott a differenciális és az adaptív pedagógia.

- ✓ Fejlett tanítás-tanulási technológiát alkalmaz.
- ✓ A munkatársak nyitottak a változásokra.
- ✓ Az iskola a belső tudásmegosztás formáinak gazdag tárházával bír (továbbképzések tapasztalatai, óralátogatás, szakmai fórumok, pedagógiai műhely stb.).
- ✓ A munkatársak törekednek arra, hogy inspirálják egymást, felébresszék a másokban az alkotás kedvét, és ezeket felhasználják a szervezet növekedéséhez.
- ✓ Együttműködik az „alatta”, illetve „fölötte” lévő iskolafokozatokkal az átlátható és átjárható tanulási utak kialakítása érdekében.

A leírt jellemzők a tanulószervezetek ajánlott működési módja. Olyan irányelvekről van szó, melyek megvalósítása javasolt a mindennapi munka során, ha egy intézmény tanulószervezetté szeretne válni.

Mivel azonban minden intézmény egyedi, az Önök szervezetére szabott fejlesztési útmutatást készítettünk a munkatársaik által kitöltött kérdőívek eredményei alapján. Ajánlásainkat megtalálják a szervezeti visszajelzés és fejlesztési javaslatok című fejezetekben.

SZERVEZETI VISSZAJELZÉS

Ebben a fejezetben arra vállalkoztunk, hogy az Önök intézménye által szolgáltatott adatokra támaszkodva megállapítsuk a szervezet pillanatnyi állapotát és működési jellemzőit, és ezt kiindulási alpnak tekintve javaslatokat fogalmazzunk meg arra vonatkozóan, hogy a tanulószervezeti köznevelési intézménnyé váláshoz milyen területeken érdemes fejlesztéseket véghezvinni.

Az Önök intézményében 10 munkatárs töltötte ki a szervezet működését, valamint 6 fő a viselkedést mérő kérdőíveket. Az alábbi szervezetiagnózis az ő véleményük és tapasztalatuk alapján készült el.

5. számú táblázat: A szervezetiagnózis kérdőíveit kitöltők összetétele

Kitöltők száma az intézményben:	10
Ebből vezető beosztású:	9
Átlagéletkor az intézményben:	49,10
Átlagos szakmai tapasztalat az intézményben (év):	26,50
Átlagéletkor (összes intézmény):	45,78
Átlagos szakmai tapasztalat (összes intézmény):	20,27

SZERVEZETI HATÉKONYSÁGMODEL EREDMÉNYEI

A kérdőív egyes válaszai

Az egyes kijelentésekre adott válaszok átlagai megmutatják, hogy a munkatársak a kérdőív 16 állítását milyen gyakran (1-7 között) látják saját intézményük működésében.

6. számú táblázat: A versengő értékek modell kérdéseinek átlagai

Kérdés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Válasz átlag	3,6	3,3	4,1	4,5	5,5	4,1	3,6	3,7	3,9	3,2	3,3	4,2	4,0	4,4	3,8	3,2

A válaszadásban megfigyelhet az a tendencia, hogy az állítások átlagai 3,2 és 5,5 között alakultak. Az egyes tételek „elutasítása”, ezek alapján jellemzőbb, mint azok elfogadása.

A válaszok átlagai közül a legmagasabb 5. állítás:

- 5. A szervezetben általában intenzív munka zajlik.

Ezek szerint a munkatársak úgy gondolják, hogy az intézményre az intenzív munkavégzés a legjellemzőbb. Gyakori, hogy keményen és/vagy sokat dolgoznak a munkatársak.

A válaszok átlagai közül a legalacsonyabbak a 10. és 16. értékei lettek:

- 10. A szervezetben a döntések jellemzően közösen, megegyezéssel születnek meg.
- 16. A szervezetet a külső szemlélők dinamikus fejlődő rendszernek látják.

A munkatársak véleménye szerint ritkán fordul elő, hogy munkájukat, az intézmény működését érintő döntések közös megegyezéssel születnének meg.

A munkatársak nem igazán gondolják, hogy intézményük dinamikus fejlődne, növekedne, és egy lehetőségekkel teli hely lenne.

Szervezeti irányultság

A fentiekben már bemutatott dimenziók, a belső-külső irányultság tekintetében azt láthatjuk, hogy a kifelé való irányultság (-0,06) javára van különbség. Az intézmény működésében a környezet eseményeire való összpontosítás dominánsabban működik, mint a belső folyamatok nyomon követése.

A rugalmasság (-1,75) és a szabályozottság (0,32) észlelt jellemzői között is látunk különbséget. Inkább a szabályozottság jellemző. Az intézmény működésében a jól bevált szabályok és folyamatok jelentősebbek, mint az új kihívásokra való reagálás.

7. számú táblázat: A versengő értékek modell kérdéseinek átlagai

Befelé irányultság	-1,37
Kifelé irányultság	-0,06
Szabályozottság	0,32
Rugalmasság	-1,75

A szervezetet jellemző kultúra alapmodelljei

A szervezeti kultúra mérésére alkalmazott eszköz a fent bemutatott négy alapmodellen kívül részletesebb, további nyolc hatékonysági tényező mérésére is alkalmas. A nyolc tényező a következő táblázatban látható.

8. számú táblázat: A versengő értékek modell eredményei

Faktorok	Pontszám
Nyitott rendszer modell (NyR):	-1,05
Innováció, adaptáció:	-0,09
Külső támogatás, növekedés:	-0,96
Racionális cél modell (RC):	0,99
Termelékenység, teljesítmény:	1,13
Irányelv, célmeghatározás:	-0,14
Belső folyamatok modell (BF):	-0,67
Stabilitás, kontroll:	-0,25
Dokumentáció, információs menedzsment:	-0,42
Emberi kapcsolatok modell (EK):	-0,70
Részvétel, nyíltság:	-0,29
Elkötelezettség, morál:	-0,41

Jelenleg a munkatársak úgy vélik, hogy a racionális célmodell (0,99) hatékonyság-tényezőinek követése a legjellemzőbb az intézményben.

A modell egyes tényezői nem egyenlő súllyal jelennek meg. A magas teljesítményre, intenzív munkavégzésre, eredményekre való törekvés jelentősebb, mint, a céltudatosság és az egyéni-szervezeti célok összhangja.

Legkevésbé jellemző alapmodelljei

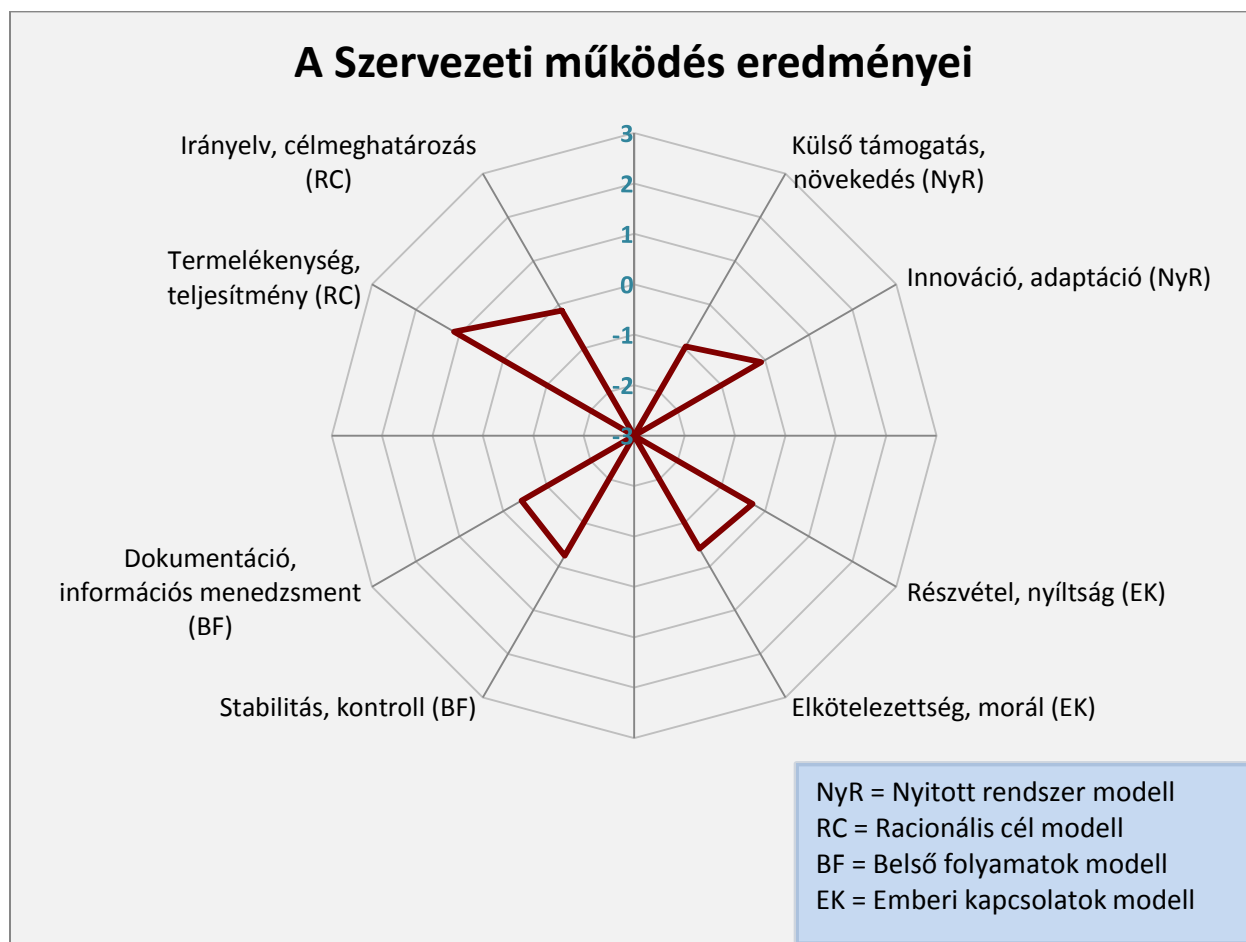
A válaszadók véleménye alapján a legkevésbé jellemző a nyitott rendszer modell (-1,05) tényezői. Itt is látunk különbség az egyes tényezők értékei között.

Az innováció, adaptáció (-0,09), a kreativitás és megújulási készség nagyobb mértékben van jelen az intézményben, mint a modell másik tényezője, a külső támogatás, növekedés (-0,96). Az innovatív hozzáállás nem erőssége a

szervezetnek, de még ennél is kevésbé jellemző, hogy a munkatársak intézményüket dinamikusan fejlődő, lehetőségekkel teli helynek látnák mások.

Leghatékonyabb tényező vizsgálata

A kérdőív eredményeinek táblázatos és kördiagramos ábrázolása lehetővé teszi a válaszok alapján számolt értékek, részadatok áttekintését, a további elemzések és fejlesztés szempontjából kulcsfontosságú összefüggések kiemelését.



6. ábra: A szervezeti működés eredményei

A válaszok alapján a leghatékonyabb tényező a racionális cél modellhez tartozó termelés és teljesítmény (1,13). A munkatársak szerint az eredményesség, a feladatok maradéktalan, a vezetői és egyéb elvárásoknak megfelelő teljesítése, az intenzív munka a legjellemzőbbek.

Legkevésbé hatékony tényező vizsgálata

A munkatársak szerint legkevésbé jellemző hatékonysági tényező a belső folyamatok modellhez tartozó – már említett – külső támogatás, növekedés (-0,96).

Ezen kívül a dokumentáció, információmenedzsment tényezője (-0,42) mutatja a legalacsonyabb értéket. Ezek szerint a tagok úgy látják, hogy az intézmény jelenlegi szervezeti kultúrájára a szabályozottság, a formális módszerek és eljárásrendek, a mérés a legkevésbé jellemzőek, illetve nem teszik hatékonyabbá a munkavégzést.

SZERVEZETI KULTÚRA JELLEMZŐI

A kitöltött kérdőívek alapján nem csak a szervezet általános működésére következtethetünk, hanem további funkcionális területekről is képet kaphatunk. Az első esetben arról kapunk információt, hogy a munkatársak általánosságban milyennek látják a szervezet működését. A második kérdőív segítségével a teljes működésen belül egyes részfolyamatokról is informálódhatunk.

A szervezet domináns jellemzője megmutatja, hogy az intézményben általában hogyan működnek a folyamatok.

Információt kapunk arról, hogy a munkatársak, hogyan érzékelik az intézményvezető stílusát.

A harmadik funkcionális terület, a szervezeti kötőanyag dimenziója alapján azt tudhatjuk meg, hogy a munkatársak mit gondolnak arról, mi az, ami összetartja a szervezetet.

A Szervezeti klíma terület segítségével jellemezhető a szervezeti légkör.

A Sikerfeltételek terület alapján képet kapunk arról, hogy milyen a teljesítményhez, az eredményességhez való viszonyulás az intézményben.

A Menedzsmentstílus azt mutatja meg, hogyan zajlik a folyamatok irányítása.

A kitöltött kérdőívek alapján az Önök intézményére a következő értékek jellemzőek:

9. számú táblázat: A versengő értékek modell eredményei az egyes működési területeken

Emberi kapcsolatok	Nyitott rendszer	Belső folyamatok	Racionális célmodell
Domináns jellemzők			
30	10	20	40
Vezetés			
40	15	30	15
Szervezeti kötőanyag			
40	15	15	30
Szervezeti klíma			
30	20	40	10
Sikerfeltételek			
35	10	20	35
Menedzsmentstílus			
20	20	30	30
Összegzés			
33	15	26	27

A kérdőív eredményei alapján megállapítható, hogy az intézmény domináns jellemzője a racionális célmodell versenyszelleme.

A vezetői stílusra az emberi kapcsolatok modell tulajdonságai igazak. A vezetőre úgy tekintenek mint mentor.

A szervezeti kötőanyagként a csapatszellem, az egymás iránti lojalitás, a szervezet iránti elkötelezettség szolgálnak.

A szervezet klímáját, légkörét az állandóság, a stabilitás, a kiszámíthatóságra való törekvés határozzák meg.

A sikeresség fokmérője a versenyben való eredmények és az emberi tényező fejlesztése.

A menedzsment működési területén két alapmodell sajátosságai is fellelhetők. Ezek a versenyszellem és teljesítményorientáció, valamint a hosszú távú stabilitás.

Ha összesítjük az eredményeket, akkor azt látjuk, hogy ebben az esetben más sorrend alakult ki a jellemző modelleket illetően. Az emberi kapcsolatok modell jegyei gyakrabban fordulnak elő, mint az előző kérdőív eredményei szerint. A racionális célmodell jelentősége hasonlóan erős maradt, a belső kapcsolatok modell azonban nagyobb arányban jelent meg ebben az esetben.

SWOT ANALÍZIS EREDMÉNYEI

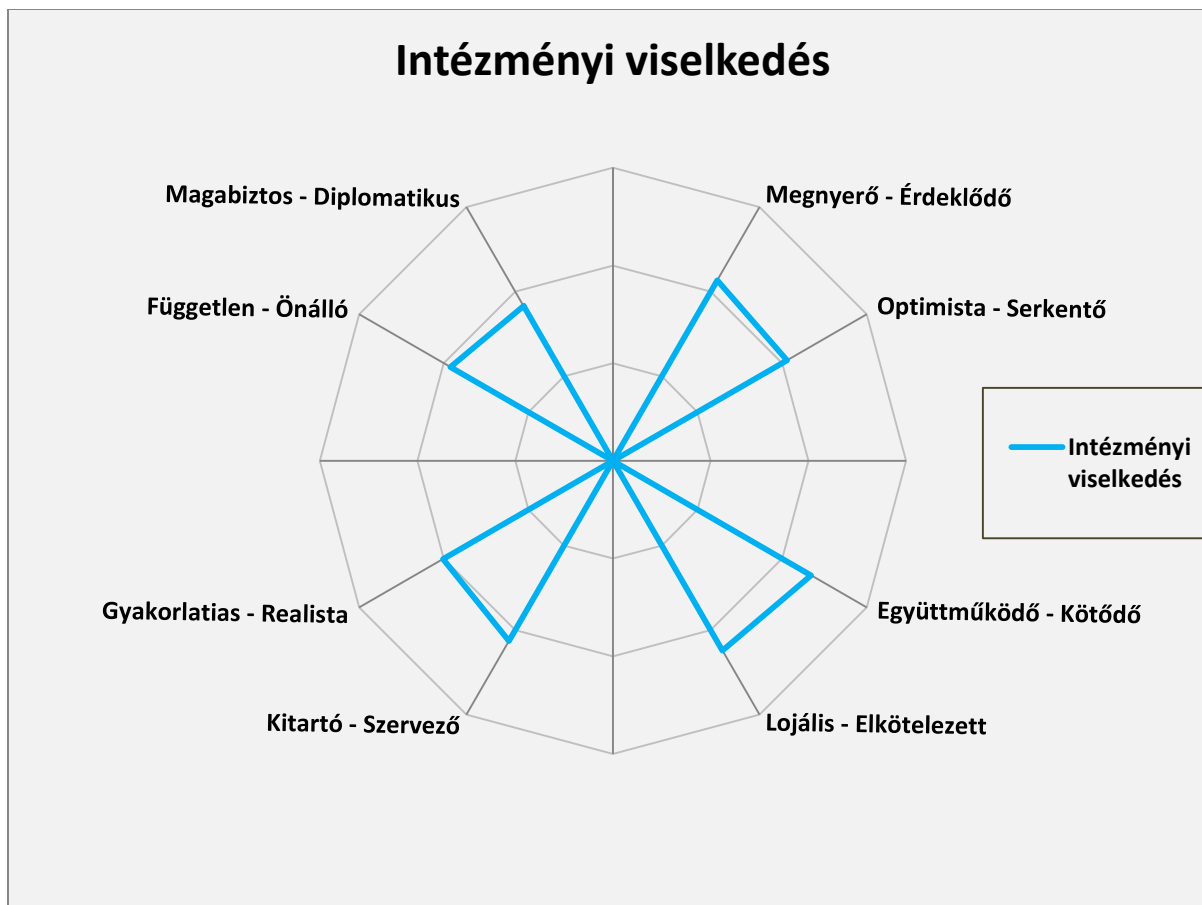
Az Önök munkatársai elkészítették az intézményüket jellemző SWOT elemzést, abból a szempontból, hogy milyen erősségei, gyengeségei lehetőségei vannak, milyen fenyegetettségekkel kell szembe néznie ahhoz, hogy tanulószervezetté váljon. Ennek eredményét a következő táblázatban foglaltuk össze:

10. számú táblázat: A SWOT analízis eredményei

Az intézmény erősségei – erősség az, ami az intézményen belül van, ami az intézményen belül megtalálható, és segítheti a tanulószervezetté válást.	• munkaközösségeken belüli kooperatív együttműködés • a sokszínű képzési kínálat, közte több „húzóágazattal”, magas szintű képzéssel • az iskola pozitív, tanulóbarát légköre, jó tanár-diák kapcsolat
Az intézmény gyengeségei – gyengeség az, ami az intézmény belső gyengesége, fejlesztendő területe; mit kell fejleszteni, hogy el tudjanak indulni a tanulószervezetté válás útján.	• munkaközösségek közötti kooperáció, kommunikáció, ami fejlesztésre szorul • a belső ellenőrzés, belső minősítések protokolljának kidolgozatlanlansága • a munkafegyelem, adminisztrációs fegyelem területén javulásra szorulunk
Az intézmény lehetőségei – lehetőség az, ami az intézményen kívülről segítheti a tanulószervezetté válást.	• külső partnerek bevonása a fejlesztésbe, a meglévő kapcsolatok erősítése, beleértve a volt diákjainkkal való kapcsolatot • az iskolában folyó munka városi szinten még ismertebbé tétele • iskolai szinten a diákokkal való kommunikáció csatornáinak szélesítése és megerősítése
Az intézmény fenyegetettsége – fenyegetettség az, ami kívülről fenyegeti, veszélyezteti az intézmény tanulószervezetté válását.	• a városban terjedő, az iskolával kapcsolatos külső sztereotípiák, pletykák • a finanszírozott, a nevelőtestület által elérhető továbbképzések hiánya • az egyetemi tanárképzésben a pedagógusok nem kapnak felkészítést a szervezetépítés/fejlesztés terén

RADAR VISELKEDÉS ELEMZŐ ÉS FEJLESZTŐ KÉRDŐÍVRENDSZER EREDMÉNYEI

Az Önök munkatársai nem csak az intézmény működését, hanem saját viselkedésüket is értékelték a RaDAR viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer segítségével. Az eredmények alapján elkészíthető a jellemző intézményi viselkedés RaDAR profilja. A következőkben ezt mutatjuk be.



7. számú ábra: Az intézményre jellemző viselkedés RaDAR profilja

Az Önök intézményének jellemző viselkedése stabil és kapcsolatorientált. Ez azt jelenti, hogy a mindennapos munkavégzésük során jobban az emberi oldalra helyezik a hangsúlyt, mint a tartalmira, azaz emberekkel, velük és közöttük szeretnek dolgozni az adatok és tények helyett.

Azonban nem olyan nagy a különbség a két dimenzió között, hogy a vállalt feladatokat ne végeznék el.

Inkább a már ismert módszerekkel szeretnek dolgozni, mivel ezek már rutinból mennek és tisztában vannak azzal, hogy milyen buktatókra, akadályokra lehet majd számítani és ezeket hogyan lehet hatékonyan kiküszöbölni vagy megoldani. Éppen ezért a biztonságosság, a kiszámíthatóság és a tervezhetőség fontosabb a munkatársaknak, mint a folyamatos változásokhoz való alkalmazkodás és újabbnál újabb elvárásoknak való megfelelés.

Azonban ha a helyzet úgy kívánja, természetesen rugalmasan fognak változni, ahogyan kell.

Vezetőként nagyon lojálisak csapatukhoz, jól ismerik a tagokat és mindent megtesznek értük. A feladatokat úgy próbálják meg kiosztani, hogy az a lehető legjobban passzoljon a személyes kompetenciákhoz, így a felelősségvállalás is könnyebb lesz ezekért a munkákért a kollégáknak.

Azonban ha megvalósítóként kell helytállniuk, akkor a fókusz az összetartásra kerül át, vagyis közösen, együttműködve megoldani az aktuális feladatot egészen a tervezéstől elkezdve, ha kell, egészen az ellenőrzésig.

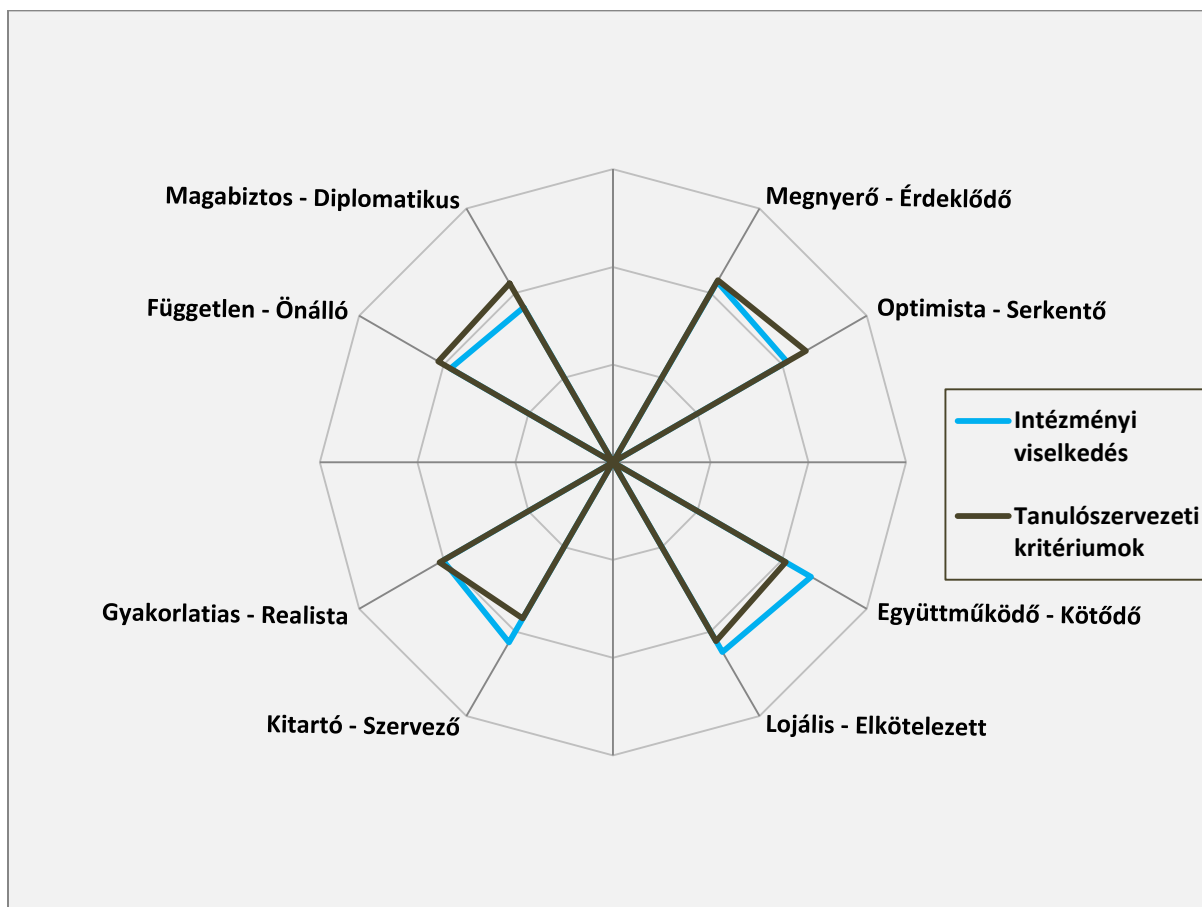
A legmeghatározóbb viselkedéses megnyilvánulásuk a kötődő, majd szorosan követi ezt az együttműködő. Ezek azt mutatják meg, hogy könnyen teremtenek kapcsolatot a környezetükben lévőkkel, tisztelik a másikat és partnerként viszonyulnak hozzájuk. Amennyiben egy-egy ismeretség kezd elmélyülni, akkor azt valós alapokra építve teszik mélyé és erőssé. Ez a kötődés másokhoz, magától értetődővé teszi, hogy a legkézenfekvőbb munkamódjuk az együttműködés, amikor egy összetartó csapat részeseként kell megvalósítani a feladatokat. Ilyenkor lényegesnek tartják, hogy a tagok számíthassanak egymásra és lehessen egymástól segítséget kérniük. Törekcszenek arra, hogy közösen jussanak el a döntésekig, a célok felállításaig és együtt járuljanak hozzá a szervezet fejlődéséhez.

Ez a fajta hozzáállásuk egymáshoz és az intézményhez megmutatja, hogy milyen lojálisak. Törekcszenek arra, hogy egy olyan biztonságot sugárzó légkört tudjanak kialakítani a kollektíván belül, amely lehetővé teszi azt, hogy a munkatársak úgy érezzék, feloldódhatnak, nem kell még ott is szerepeket játszaniuk. A kollégák odafigyelnek egymásra, érzékenyek és törődnek azzal, hogy ki hogy érzi magát, van e valami, amiben segítségére kell lenni a másiknak.

Nagyon kitartóan, céltudatosan és szisztematikusan hajtják végre a feladataikat. Önfegyelmüknek és kötelességtudatuknak köszönhetően alapos munkát végeznek, mindig befejezik azt, amit elkezdtek, a vállalt határidők betartásával.

Az Önök intézménye, mint tanulószervezeti intézmény

A továbbiakban bemutatjuk, hogy az intézményi viselkedés milyen viszonyban áll az ideális tanulószervezet jövőképével.



8. ábra: Az intézményre jellemző viselkedés és tanulószervezeti kritériumok összehasonlítása

A tanulószervezeti kritériumokkal egybevetve a szervezetük jelenlegi viselkedéses profilját, láthatóvá válik, hogy már most több területen is az elvárásoknak megfelelően, vagy akár azok felett képesek teljesíteni.

Kellőképpen nyitottak a külvilágra, érdeklődéssel fordulnak az emberek felé. Szívesen ismerkednek és alakítanak ki kapcsolatokat másokkal. Amennyiben úgy érzik, hogy szimpatikus a másik fél, könnyedén el is mélyítik a köteléket úgy, hogy valós alapokra építenek, így a felek tisztában vannak azzal, hogy számíthatnak egymásra. Erre nagyon nagy hangsúlyt fektetnek, nagyobb, mint amennyit egy tanulószervezetben dolgozótól elvárnak. Ugyan ez

vonatkozik az együttműködésükre és a kitartásukra is. Azaz rengeteg időt és energiát fordítanak arra, hogy pontosan, alaposan és szisztematikusan tudják felépíteni a céljaikhoz vezető lépést. Átgondoltan, racionálisan és világos feladattudattal osztják szét maguk között a folyamatokat, amiért mindenki vállalja is a felelősséget. Az a sok energia, amit ezekbe a tevékenységekbe ölnek elveszi más tevékenységektől a figyelmüket.

Annak érdekében, hogy tanulószervezetként a jövőben a lehető legjobban meg tudják állni a helyüket, a dinamikus dimenzióban található kompetenciáikra nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük. Ahhoz, hogy erre fel tudjanak szabadítani erőforrásokat, érdemes lenne átstrukturálni munkamódszereiket. Ennek egyik lehetséges megoldási módja az, hogy például az együttműködésükhöz szükséges megbeszélések számát, hosszát csökkentik, rövidítik és előtérbe helyezik az önálló feladatértelmezést és munkavégzést.

Leginkább azonban magabiztos fellépésüket és attitűdjüket lenne érdemes meghatározóbbá tenni. Ehhez a visszajelzés végén megfogalmazunk néhány fejlesztési javaslatot.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A szervezeti hatékonyságmodell és a szervezeti kultúra kérdőív eredményeinek összehasonlítása

A szervezeti kultúra és a szervezeti működés jellemzői kérdőív eredményei nincsenek egymással teljesen összhangban.

A munkatársak egy részének, 12 főnek a véleménye szerint a szervezet működésére a magas teljesítmény elvárások jellemzőek.

Ettől eltér a szervezeti működés kérdőív kitöltését végző munkatársak véleménye. Ők az emberi kapcsolatok modell jellemzőit, vagyis az személyközpontúságot, a csapatmunkát, a humán tőke fejlesztését, a bevonást gyakoribbnak látják.

Ennek az eredménynek egy magyarázata, hogy a szervezeti kultúra kérdőívet kitöltő személy, vagy személyek csoportja eltérően látják a szervezet működését, mint általában a munkatársak.

A jelenség valódi oka további interjú során tárható fel. Minden esetre a szervezet működésének értékelésbeli különbségeiről, a személyes véleményekről mindenképpen érdemes egyeztetnie a munkatársaknak.

A szervezeti hatékonyságmodell és a SWOT elemzés összehasonlítása

Az elkészített SWOT elemzésben az erősségeiknek tartják, ahogyan a munkatársak egy-egy munkaközösségen belül egymással együttműködnek, az iskola vonzó képzési kínálatát, valamint a tanárok és diákok közötti pozitív kapcsolatot, jó légkört. A felsorolt erősségekben inkább a humán központúság, a jó együttműködés és klíma domborodik ki, ami a második felmérés eredményét, vagyis az emberi kapcsolatok modell dominanciáját támasztja alá.

A tanulószervezetté válás útján gyengeségüknek látják a munkaközösségek egymás közötti kommunikációját, valamint a belső ellenőrzés, protokollok kidolgozását, adminisztrációs teendők pontos elvégzését. Utóbbiak a belső folyamatok modellhez köthetőek, ahol a dokumentáció, információmenedzsment felmérésünk szerint is alacsony lett.

Fejlődési lehetőségnek látják az új külső kapcsolatok építését, a meglévők ápolását, kifejezetten nagy tekintettel a volt diákokra. Ezek a lehetőségek első

sorban a külső támogatás, növekedés tényezővel kapcsolathatóak össze, ami felmérésünk szerint jelenleg kevésbé jellemző az intézményre, vagyis ezen a területen valóban van fejlődési potenciál.

Ami megakadályozhatja Önöket abban, hogy tanulószervezetté váljanak, az az iskoláról terjedő rossz hírű, városi információk. Tovább nehezíti a helyzetüket, hogy a pedagógusok továbbképzéseit anyagilag nem támogatják, valamint nem kapnak/ kaptak szervezetfejlesztéssel kapcsolatos képzést.

A szervezeti hatékonyságmérő kérdőív eredménye szerint az Önök intézményére a szabályozottság a legjellemzőbb, ami alapján a fenyegetések elhárítására érdemes összpontosítaniuk.

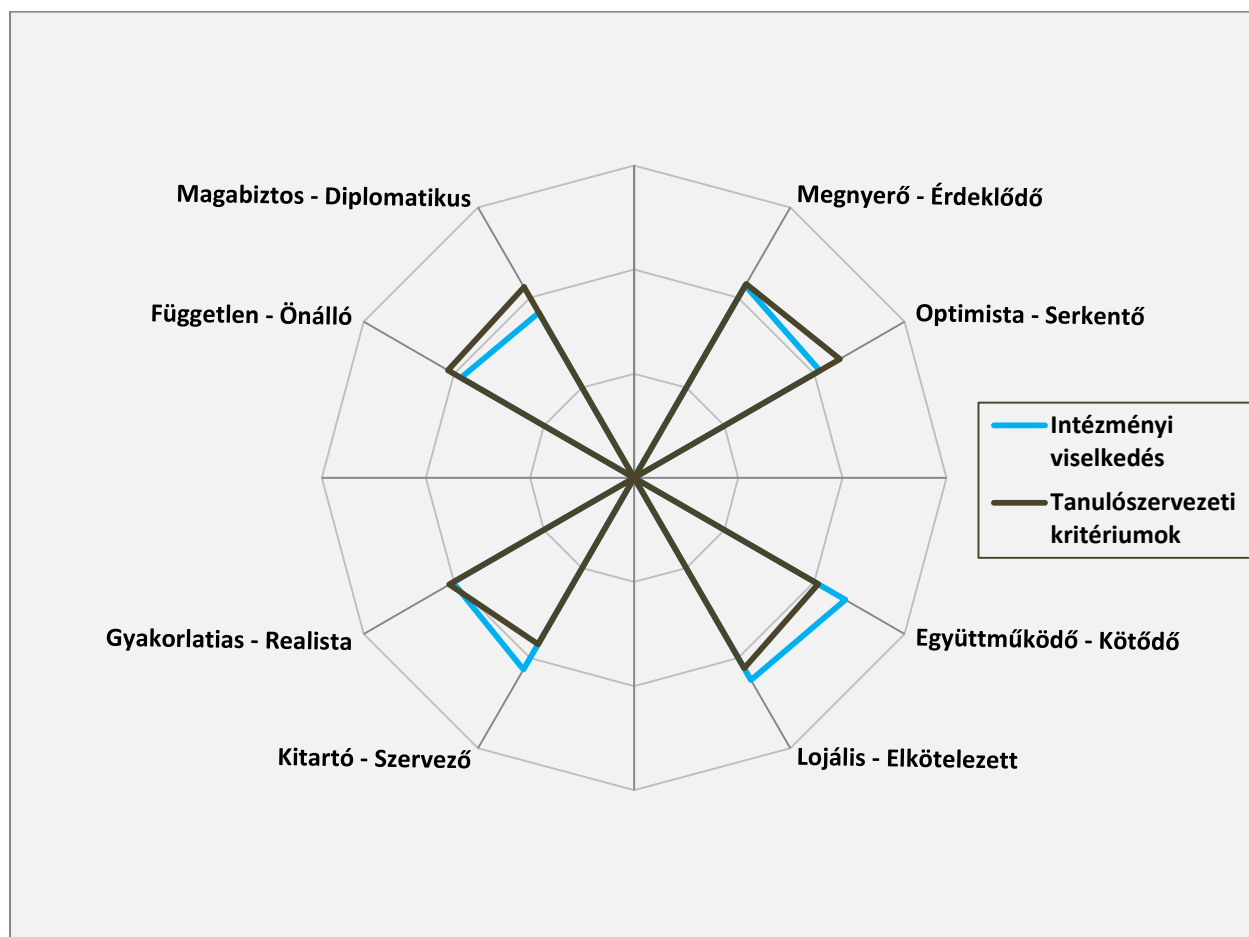
A szervezeti hatékonyságmodell és a szervezeti viselkedés RaDAR eredményeinek összehasonlítása

A szervezeti hatékonyság mérésére alkalmas kérdőív eredményei összehasonlíthatóak a szervezetre jellemző viselkedéssel.

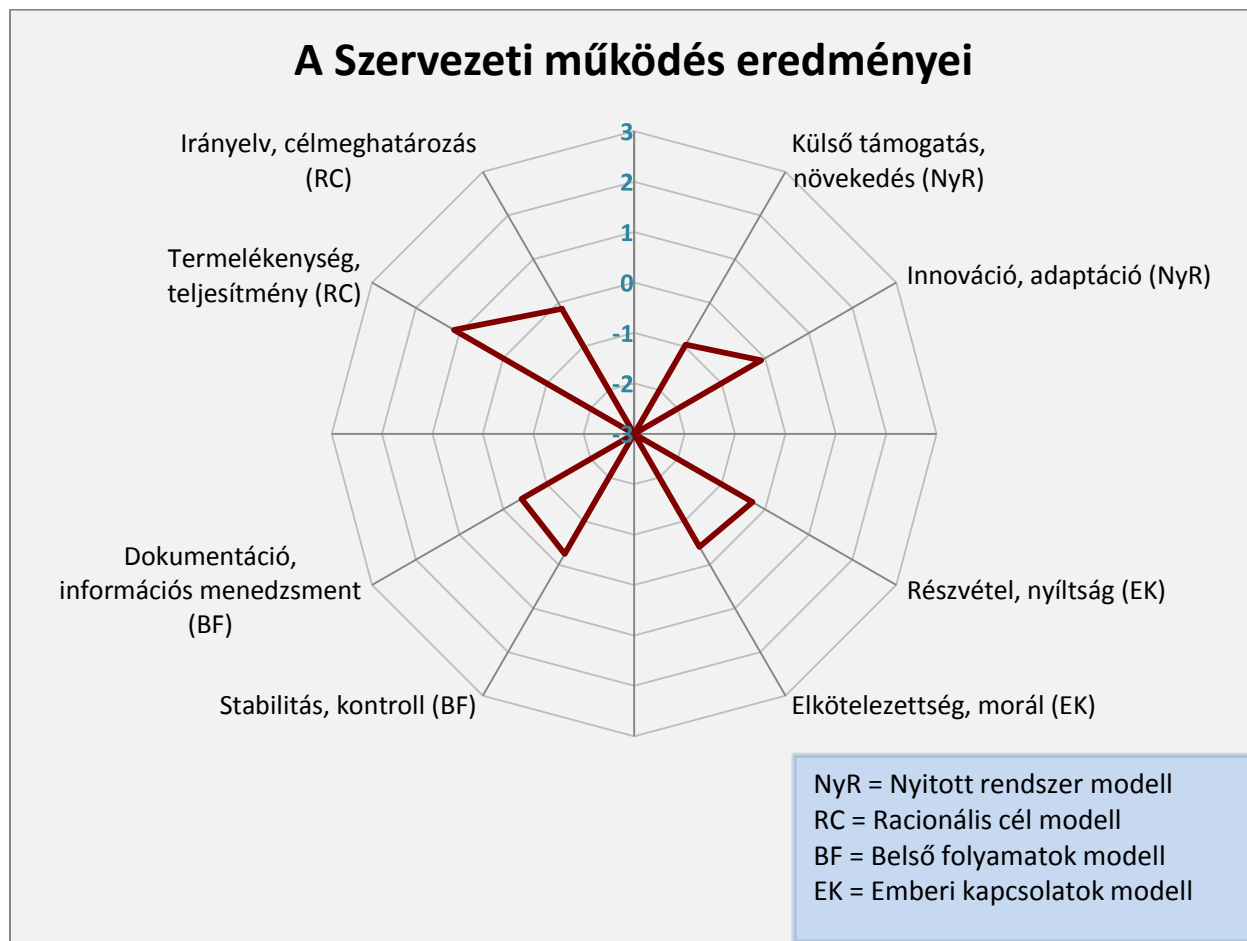
A szervezeti hatékonyságmodell értékei azt mutatják meg, hogy a munkatársak, hogyan látják, milyennek érzélik az intézményt.

A RaDAR segítségével pedig az válik mérhetővé, hogy az intézmény munkatársai hogyan viselkednek, milyen viselkedés jellemző a szervezetre.

Ha egymás alá helyezzük a két ábrát, szemléletesebbé válnak a különbségek és az egyezések. A RaDAR intézményi viselkedést és a versengő értékek modell, az ábrákon, azonos helyen elhelyezkedő értékei kerülnek összehasonlításra.



9. számú ábra: Az intézményre jellemző viselkedés és a tanulószervezeti kritériumok összehasonlítása



10. számú ábra: A szervezeti működés eredményei

A szervezeti hatékonyság kérdőív eredményei alapján a racionális cél modell legjellemzőbb a szervezet működésére. Ez a modell olyan személyek jelenlétét feltételezi a szervezetben, akiknek az autonómia negyede a legdominánsabb, azaz magabiztosak, függetlenül állnak hozzá a világhoz. Az a személy, akire ezek a viselkedések jellemzőek, pontosan tisztában van saját képességeivel, reális célokat tűz ki maga elé, nagyra értékeli az önállóságot és a vélemények sokszínűségét. Jellemzően inkább dinamikus, tehát jól tud reagálni a váratlan helyzetekre, eseményekre, nem igényli a szabályozottságot, kiszámíthatóságot.

Ehhez képest a munkatársakra leginkább az emberi kapcsolatok modellel jellemző viselkedések, a nagy fokú együttműködés, lojalitás és stabilitásra való törekvés jellemzőek. Ez azt jelenti, hogy a munkatársak természetük szerint nagy hangsúlyt fektetnek a kapcsolataikra. Szeretik azt érezni, hogy ők egy csapat részei, és együtt, közösen oldhatnak meg valami másokkal. Nyitottak egymás problémáira, gyakran igényelik egymás támogatását, megsegítését.

Fontos számukra, hogy őszinték lehessenek, bízhassanak egymásban, nyitottak arra, hogy mire van szüksége másoknak.

Ez a működési mód, ezek szerint jelen van a szervezetben, sőt, ez az, ami valójában domináns. A továbblépésként fontos felismerni, hogy a munkatársakban ez az a potenciál, ami jelenleg jellemzően jelen van, amire építeni lehet a működési folyamatok kialakításakor.

Ha az alapmodellek után önmagukban is megvizsgáljuk az egyes hatékonysági tényezőket, akkor láthatjuk, hogy a munkatársak szerint egész pontosan a termelékenység az, ami legerősebb a szervezetben.

Ez azért érdekes eredmény, mert a termelékenység független és önálló munkatársakat igényel, ami azonban az egyik legkevésbé jellemző viselkedése a kollektívának.

Ez azt jelenti, hogy a munkatársak úgy látják, az intézmény működésének fontos része a magas teljesítmény nyújtása, a minőségre való törekvés, a versenyszellem, viszont a saját viselkedésükre ez kevésbé jellemző. Ők sokkal nagyobb előnyben részesítik az egymásra való odafigyelést, a közösségi szellemet, és a kiszámíthatóságot.

Fontos látni, hogy a termelékenység nem adódik természetesen a munkatársak jelenlegi viselkedéséből, ami feszültségeket okozhat az egyéneken és a kollektívában is.

Valószínűleg az intézmény éppen átalakulásban lehet, amikor hagyományos közösségi működés helyett a célok és az eredményesség válik fontosabbá és jellemzőbbé. A munkatársak már látják a változásokat az intézmény működésében, de saját viselkedésük valószínűleg, ehhez még nem adaptálódott.

Ha összegezzük a fentieket, akkor az valószínű, hogy a teljesítménnyel, produktivitással kapcsolatban lehetnek feszültségek, amiket érdemes tudatosítani, megbeszélni, feldolgozni.

A szervezeti viselkedés és a SWOT elemzés összefüggései

A SWOT analízisben az elsőként megemlített erősségük a „munkaközösségeken belüli kooperatív együttműködés” volt. Ez a RaDAr-ban is egyértelműen látszik, vagyis hogy nagyon hatékonyan tudnak közösen dolgozni a szervezet céljaiért. Ehhez fontos összetevő, hogy úgy osztják meg a folyamatokat maguk között, hogy mindenki a képességeinek leginkább megfelelő részekben mélyedjen el.

Az, hogy Önöknél jellemző „az iskola pozitív, tanulóbarát légköre, jó tanár-diák kapcsolat”, az köszönhető egyrészt lojalitásuknak, másrészt nyitottságuknak is. Az intézményben dolgozók rendkívül elhivatottak, szakmájuk nem csak munka, hanem hivatás is. Éppen ezért nem jelent különösebb terhet az a tanároknak, hogy partnerként viszonyuljanak a diákokhoz, törekedjenek arra, hogy meg tudják érteni őket és megfelelő segítséget tudjanak nyújtani azoknak, akiknek szüksége van rá. Nyitottságukban nagyon fontos az, hogy nem csak az általános, régi, már bevált fegyelmezési módszereket használják, hanem sokkal inkább egyénre szabva, a különbségek figyelembevételével szeretnének eredményeket felmutatni.

Gyengeségeik közül azt emelnénk ki, hogy a kollektíva szerint a „munkaközösségek közötti kooperáció, kommunikáció, ami fejlesztésre szorul”. Ez nem mond ellent korábban már említett hatékony együttműködési készségüknek, csupán arra világít rá, hogy rengeteg időt és figyelmet elvesz az más tevékenységektől, hogy minden folyamatot közösen, teljes egyetértésben szeretnének elvégezni és már nem marad elég energiájuk vagy türelmük ugyan azokat a köröket lefutni még egyszer a teljes tanári karral.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Fejlesztési javaslatok a versengő értékek modell alapján

A szervezeti hatékonyságmodell értékei közül kiemeltünk néhány tételt. A legmagasabb pontszámot elért tétel:

- 5. A szervezetben általában intenzív munka zajlik.

A munkavégzés intenzitása nem feltétlenül csak azt jelenti, hogy sokat és/vagy jó minőségben dolgoznak a kollegák, hanem azt is jelentheti, hogy a munkatársak számára a gyors a tempó, esetleg túlterheltek.

Vezetői szempontból érdemes végiggondolni, hogy az intenzív munkavégzést, hogyan élik meg a munkatársak. Élvezik és elégedettséggel töltik el őket a kihívások, vagy inkább túlterhelődnek ettől?

Relatív alacsony pontszámot mutatott:

- 10. A szervezetben a döntések jellemzően közösen, megegyezéssel születnek meg.

A munkavégzésre és a munkahelyi közérzetre és így a szervezeti tanulásra is valószínűleg hatással van az, hogy a munkatársak úgy érzik, hogy a munkájukat érintő döntésekbe nincsenek kellő képen bevonva.

A szervezet munkatársaira az együttműködés nagy mértékben jellemző, ami azt is jelenti, hogy a dolgok közös elvégzésére, csapatmunkára törekednek, illetve nagy igényük van erre. Növelheti az elégedettségüket, ha amikor csak ez lehetséges, bevonják a kollegákat az őket érintő kérdések megvitatásába, döntések meghozatalába.

Biztosítsanak arra lehetőséget, hogy a legfontosabb kérdésekben minden kollega elmondhassa a véleményét. Ha szükséges, alkalmazzanak moderációs technikákat.

Az egyik legkevésbé hatékony tényezőjük, amit a SWOT analízis is megerősített, a dokumentáció, információmenedzsment volt.

Az adminisztrációs teendők, a mérés-értékelés folyamatainak hatékonyabbá tételéhez induljanak el a szervezet céljai felől. Mik a szervezet céljai, ehhez milyen stratégiára van szükség, és ezt a stratégiát milyen értékelési- mérési folyamatokkal tudják támogatni, illetve ellenőrizni a mérföldkövek teljesítését?

Ne töltsék az idejüket olyan tevékenységekkel, melyeknek nincs értelme. Törekedjenek az energiáik optimális felhasználására!

A szervezeti hatékonyságot és a szervezeti kultúrát mérő kérdőívek eredményei ellentmondást mutatnak, nem koherensek.

Látható, hogy a szervezeti működés mérésére alkalmazott két kérdőív eredménye között különbségek vannak. Ennek egy lehetséges oka, hogy nem ugyanazok a személyek töltötték ki a kérdőíveket.

Érdemes feltárni, hogy pontosan mi áll ennek a hátterében. A munkatársak valóban ennyire különbözően látják a szervezet működését? Esetleg valami teljesen másról van szó?

Ha a tanulság az, hogy a munkatársak látják különbözően a szervezet működését, az arra utal, hogy hiányzik a konszenzus, a dolgok közös szemlélete. Javasoljuk, hogy teremtsenek rendszeresen lehetőséget, hogy kisebb csoportokban, és/vagy a vezetővel párban meg tudják beszélni, hogyan látják a dolgok működését, mit gondolnak arról a közös munkáról, hogyan értékelik elért az eredményeket, és mit terveznek. Jó alkalom lehet erre pl. éves teljesítményértékelő beszélgetések, ahol mindkét fél kölcsönösen elmondhatja a tapasztalatait, véleményét és javaslatait.

Fejlesztési javaslatok a jellemző szervezeti viselkedés és szervezeti működés kapcsolatai alapján

A szervezeti működést jelenleg a racionális cél modell, elsősorban a termelékenység és a teljesítményorientáció jellemzi. Ehhez képest a munkatársak viselkedésére a csapatszellem, az egymásra figyelés, a gondoskodás jellemző. A két típusú működés egymással teljesen ellentétes, mivel előbbi első sorban a feladatra koncentrálnak és gyorsan, dinamikusan reagálnak a változásokra, míg utóbbi esetében az ember fontosabb a feladatnál, és a kiszámíthatóságot, tervezhetőséget többre értékeli.

Ezek alapján elképzelhető, hogy a munkatársaknak magasabb igénye van az egymással való törődésre, közös élményekre, odafigyelésre, mint amilyen szinten ez jelenleg megnyilvánul a szervezetben. Amennyiben ez valóban így van, érdemes ezzel tudatosan foglalkozni, mivel jelentősen növelheti a kollegák elégedettségét, jóllét érzését.

Ahhoz, hogy a szervezeti működésben feszültségmentesen tudjon működni a céltudatosság és a termelés, ahhoz a munkatársaknak a magabiztosságukat és az önállóságukat érdemes önmagukban fejleszteniük. Jó alkalom lehet a

személyes fejlesztési tervek elkészítéséhez az éves teljesítményértékelő beszélgetések.

Valószínű, hogy a szervezetben elindult egy változás, ami a teljes rendszer működését a célorientáltság és az eredmények produkálása felé mozdítja, azonban ehhez a munkatársaknak még nem sikerült teljes mértékben adaptálódnuk. Lehet tenni lépéseket azért, hogy ez a folyamat zökkenőmentes legyen. A legrövidebb út helyet, haladjanak fokozatosan, lépésekben.

A munkatársak egy részének könnyebb lesz úgy átállnia és megfelelnie az új elvárásoknak, ha első lépésben a szisztematikus, precíz munkavégzésre tér át, és csak utána alakítja ki a teljesítményorientációt.

A kollegák egy másik részének az lesz járhatóbb út ha elsőször a gyors, dinamikus reagálást, a váratlan helyzetek kezelésének képességét alakítja ki önmagában, és csak második lépésben alakítja ki, hogy a személyes kapcsolatok helyett első sorban objektíven, a feladat tartalmára koncentráljon.

Az éves teljesítményértékelő beszélgetések kiváló alkalmat biztosítanak arra, hogy a szervezeti működés átalakítása mellett a személyes fejlesztési tervekre is hangsúlyt fektessenek.

Fejlesztési javaslatok a versengő értékek modell és a SWOT elemzés kapcsolatai alapján

A szervezeti hatékonyságmérő kérdőív eredménye szerint az Önök intézményére a szabályozottság a legjellemzőbb, ami alapján a fenyegetések elhárítására érdemes összpontosítaniuk.

Ezek a következők:

- a városban terjengő, az iskolával kapcsolatos külső sztereotípiák, pletykák
- a finanszírozott, a nevelőtestület által elérhető továbbképzések hiánya
- az egyetemi tanárképzésben a pedagógusok nem kapnak felkészítést a szervezetépítés/fejlesztés terén

A városban terjedő negatív pletykák tekintetében a legjobb amit tehetnek, hogy egyrészt mindent megtesznek, hogy ne legyen ezeknek alapja, másrészt pedig a pozitív kapcsolataikat építik és ápolják tovább. Ebben azok a munkatársak lesznek nagy hasznára az intézménynek akkor jól könnyen megtalálják a közös hangot, szinte bárkivel, tudnak rugalmasan reagálni a változásokra, kifejezetten élvezik az ismeretlen helyzetekkel, személyekkel való találkozást. Aki a külső kapcsolatok fejlesztésébe kezd, ajánlott, hogy kiváló diplomáciai

érzéssel rendelkezzen, vagyis képes legyen arra, hogy jól megítélje a különböző érdekeket.

A képzésekkel kapcsolatos anyagi nehézségekre pályázatok, ösztöndíjprogramok, esetleg támogatók toborzása, adományozók felkeresése jelenthetnek segítséget. Ugyanez mondható el a szervezetfejlesztési ismeretekről is. Sokat tudnak önmaguknak segíteni, ha részt vesznek ilyen programokon – és jelenleg is ezt teszik -, de nem kell, hogy elvárják önmaguktól ezeknek a mély ismeretét, hiszen a menedzsment egy külön szakma.

Fejlesztési javaslatok a RaDAr profil és a SWOT elemzés kapcsolatai alapján

A kapott RaDAr eredmények alapján a SWOT analízis segítségével feltárt lehetőségeiken tudnak a leghatékonyabban dolgozni.

Elsőként a „külső partnerek bevonása a fejlesztésbe, a meglévő kapcsolatok erősítése, beleértve a volt diákjainkkal való kapcsolatot” írták. Ennek elérése érdekében alapozzanak együttműködő készségükre, valamint a környezetük felé való nyitottságukra. A kapcsolati tőkéjük hatékony felhasználása érdekében fordítsanak figyelmet arra, hogy rendszeresen tudjanak találkozni partnereikkel, támogatóikkal. Érdemes egy olyan, évente megrendezésre kerülő eseményt szervezni, amelynek keretén belül az intézmény éves teljesítményét osztják meg a jelenlévőkkel, és ezzel egybekötve felvázolják a következő évre vonatkozó terveket is, amelyre önkéntesek jelentkezését várják például. Ez egy megfelelő lehetőséget biztosítana arra is, hogy „az iskolában folyó munka városi szinten még ismertebbé tétele” megvalósuljon, ugyanis azzal, hogy a város képviselői közül meghívásra kerülnek néhányan, biztosítani tudják azt, hogy hírük magasabb körökbe is eljusson.

Azt a célt, hogy „iskolai szinten a diákokkal való kommunikáció csatornáinak szélesítése és megerősítése” megtörténjen, folytassák a nyitott, változásokra kész hozzáállásukat. Érdemes lenne kommunikációs tréningeket vagy kurzusokat indítani, amelynek egyik célja az lenne, hogy a munka világában megfelelő kommunikációs stílust megismerik a diákok, valamint szituációs gyakorlatokat játszanak el, másrészt a munkatársak is elsajátíthatják a feladatok alatt a jelenlegi szlenget, hogy ne legyenek félrecsúszások a két fél kommunikációja között más helyzetekben.

Fejlesztési javaslatok a szervezeti viselkedés és a tanulószervezeti kritériumok viszonya alapján

Ahhoz, hogy tanulószervezetként még hatékonyabban tudjanak működni, magabiztosságukat javasolt növelni.

A magabiztosság, mint attitűd, nem csak a határozott és dinamikus, kezdeményezésre kész fellépést jelenti. Valóban része ennek a magatartásformának, azonban ez csak a felszín. Ennek az önbizalommal telt megjelenésnek a forrása az, hogy az ember tisztában van a képességeivel és a készségeivel. Tudja, hogy mit tud elérni, ezért olyan célokat tűz ki maga elé, amelyeket képességeihez mérten reálisak. Nem túl könnyűeket, de nem is elérhetetleneket. Képes megtalálni azt az egyensúlyt, amely ahhoz kell, hogy az éppen soron következő elérendő eredményhez kelljen erőfeszítéseket tennie, esetleg fessegetnie a határait, azonban mégse legyen olyan könnyű, hogy csak rutinnak érezze azt, amit csinál. Ezek az eredmények még jobban megerősítik az önmagába vetett hitét az egyénnek.

Nem meglepő ezek után, hogy az ilyen személyek könnyedén ki tudnak állni saját magukért és elképzeléseikért. Kifejtik álláspontjukat, hogy miért úgy döntöttek ahogyan, és nekikezdenek a megvalósításnak. Természetesen, ha van valakinek az övéktől eltérő véleménye, kritikája vagy ötlete, azt nagyon szívesen meghallgatják, de csak fenntartásokkal. Amit elfogadhatónak tartanak, a saját szűrőjükön átszűrve, azt megfogadják, amit nem, azt figyelmen kívül hagyják.

Ahhoz, hogy egy ilyen fellépéssel rendelkezzen valaki, alapvető, hogy tisztában legyen erősségeivel. Ahhoz, hogy az Önök iskolájában dolgozóknak is hasonló kisugárzása legyen, mint amit fent felvázoltunk, ahhoz az első lépés az, hogy számba veszik eddig elért eredményeiket és az azokhoz szükséges képességeket, készségeket és attitűdöket. Ezt érdemes kis csoportokba rendeződve is megtenni, hiszen a saját eredményeinket hajlamosak vagyunk lebecsülni, magától értetődőnek venni. Ez nem túl szerencsés hozzáállás, hiszen a magabiztossághoz hozzátartozik az is, hogy helyén tudom kezelni a sikereimet.

A következő lépés egy hosszabb folyamat, amely során meg kell tanulni reális, elérhető célokat kitűzni magunk elé. Beállítódástól függ ugyanis az, hogy az ember könnyebb, szinte bagatell feladatokat vállal el, vagy olyanokat, amelyek megvalósítása szinte lehetetlen a vállalt határidő betarthatatlansága, vagy a szükséges képességek hiánya miatt. Ezek a sikerek vagy sikertelenségek nem építenek, inkább csak csökkentik önértékelésünket. Meg kell tanulni jól megfogalmazott törekvéseket kitűzni. Erre az elején nagyon oda kell figyelni, de idővel egyre könnyebb lesz és valójában ekkor kezdődnek el a személyiségbeli

változások, a határozottabb fellépés és annak a képessége, hogy szembe merünk szállni mások negatív kritikáival és megvédjük magunkat és elképzeléseinket.

A továbbiakban arra teszünk néhány javaslatot, hogy milyen működési jellemzők, folyamatok kialakításával kerülhetnek Önök közelebb ehhez a célhoz. Az itt következő mondatlista néhány gyakorlati példát tartalmaz, hogyan jelenik meg fejlesztési területük a tanulószervezetek mindennapjai során.

Tekintsék át a listát, és válasszák ki azokat, amelyek kevésbé működnek Önöknél. Végül, fejlesztési céljaik között csak olyan állításokat hagyjanak, amikkel teljes mértékben egyetértenek, és Önök is fontosnak tartják az adott működést. Állítsák össze a saját tervüket, amiről úgy látják, hogy valóban hozzájárulna ahhoz, hogy az Önök intézménye tanulószervezetté növekedjen, hogy a munkatársak eredményesebben, hatékonyabban tudjanak dolgozni, elégedettebbek legyenek.

A szervezeti működésben megnyilvánuló magabiztosság a következő kulcsszavak köré csoportosítható: hatás, önszerveződés, felismerés, vita, érdekérvényesítés, proaktivitás, alkalmazkodás, illeszkedés.

Részletesen pedig így írhatóak le:

- ✓ Az iskola jövőképe és céljai kialakítására **minden munkatárs hatással** lehet.
- ✓ Stratégiája van a **prevencióra**.
- ✓ Az iskolában megjelenő problémákra (drog, alkohol, erőszak stb.) **stratégiai** szinten reagál.
- ✓ A kulcsproblémákra **adaptív** módon reagál.
- ✓ Adekvát módon **illeszkedik** programjával a környezetébe, **alkalmazkodik** a környezet elvárásaihoz. (Azokra a gyerekekre alkot stratégiát, akik vannak, s nem azokat engedi csak be, akikre stratégiát alkotott.)

- ✓ Képes **proaktívan** működni, azaz képes „forgatókönyveket” készíteni a várható **jövő** figyelembe vételével.
- ✓ **Képes jól felmérni** a határt a túlélés/adaptivitás között.
- ✓ Az iskolának **koherens és elfogadott céljai** vannak, melyek **meghatározzák** a mindennapi munkát, a **döntéseket és a hosszú távú tervezést**.
- ✓ Minden beavatkozást a közös, koherens **célrendszer figyelembe vételével** tesznek.
- ✓ **Épít** a tanulók **előzetes tudására**.
- ✓ **Rendszerek az egyéb munkaformák,** a külső helyszínek, programok/projektek/témahetek.
- ✓ **Önszerveződő** tanuló csoportok, szakmai team-ek működnek a szervezetben.
- ✓ A **döntéseket** széles szakmai **vita** előzi meg.
- ✓ A munkatársak számára világos, hogy **aktivitásukkal** hogyan **járulnak hozzá** a közös célok eléréséhez.

A megfogalmazott tanácsok javaslatok, melyek megfontolása, gyakorlati kivitelezése nagy valószínűséggel közelebb viheti Önöket ahhoz a célhoz, hogy működésük hatékonyabb legyen és tanulószervezeti köznevelési intézménnyé váljanak.

HATÉKONY VEZETÉSI STÍLUS

Számos kutatás és tanulmány bizonyította, hogy egy szervezet működése, eredményessége nagymértékben függ a vezetőtől, a vezetői csoport munkájától.

A vezetői stílus tekintetében nincs egy, jól bevált módszer. A vezetésnek alkalmazkodnia kell az elvégzendő feladatokhoz, az alkalmazottakhoz és a szervezet környezetéhez is.

A szervezeti hatékonyságmodell szerint különböző vezetői szerepek, stílusok lesznek eredményesek, attól függően, hogy egy intézményben milyen kultúra, működési mód domináns.

A szervezeti kultúra funkcionális jellemzőit mérő kérdőívben a munkatársak a vezetési stílusban az emberi kapcsolatok modellt látták érvényesülni vagyis, a vezetőre úgy tekintenek, mint mentor.

Ahhoz, hogy tovább lépjenek a tanulószervezetté válás útján a magabiztosságot, az irányelvek és célok meghatározását javasolt fejleszteniük. Ez, a szervezeti működésben a racionális célmodellel harmonizáló, irányító vagy termelő stílusú vezetővel valószínű leginkább. Az alábbiakban részletesebben leírjuk, hogy milyen működés jellemzi az ilyen stílusú vezetőket.

Az **irányító** vezető rámenős és eltökélt. Ez a személy aktívan törekszik arra, hogy elérje céljait és mindent megtesz, amikor versenyezni kell a vetélytársakkal. A győzelem számára a legfőbb cél, a külső versenytársakra és a piacon betöltött pozíciójára egyaránt koncentrálni. Legjellemzőbb kompetenciái:

- jövőképzés, tervezés, célmeghatározás
- koncepcióalkotás és szervezés
- hatékony delegálás

A **termelő** vezető feladatorientált és a munkájára koncentrálni. Az ilyen vezető céljainak elérésének legfőbb eszközét a kemény munkában látja. Döntési helyzetekben ésszerűen érvel, erőt sugároz, amivel hatással van másokra. Aktívan törekszik a termelékenységére. Legjellemzőbb kompetenciái:

- hatékony munkavégzés
- produktivitást támogató munkahelyi környezet megteremtése
- idővel való gazdálkodás és stressz-kezelés.

Az intézményt vezető személynek vagy csoportnak érdemes arra figyelmet szentelnie, hogy a szervezet működtetését átalakító kezdeményezések mellett a munkatársak személyes fejlesztésére is figyelmet fordítsanak.

A szervezettel szembeni új elvárásokhoz nem csak a működési folyamatoknak kell alkalmazkodniuk, hanem a munkatársaknak is kell változniuk. Utóbbi gyakran sokkal több időt, figyelmet igényel, azonban megéri az erőfeszítést, hiszen sokkal kevesebb feszültség várható, ha figyelembe veszik a munkatársak természetes működését, és abból próbálnak kiindulni, arra építenek.

Végezetül szeretnénk megköszönni aktív közreműködésüket a szervezetdiagnosztikai kérdőívek kitöltésében, hiszen az Önök segítségével nem tudtunk volna a programban vállalt kötelezettségeinknek eleget tenni.

Cégünk, a Qualitas T&G Tanácsadó és Szolgáltató Kft., bízik abban, hogy a velünk való együttműködés, az Önök számára rávilágított szervezeti működésük azon értékeire, amelyek biztos zálogai annak, hogy méltán kiérdemlik a tanulószervezeti közoktatási intézmény címet.

Reméljük, hogy a programban való részvételük, intézményük további fejlődése szempontjából hasznosnak bizonyul és hozzásegíti Önöket ahhoz, hogy versenyképességüket mai – a közoktatás területén is gyorsan változó – világunkban megerősítsék.

Amennyiben a TÁMOP 4.1.2.B. program befejezése után úgy döntenek, hogy a közeljövőben még hatékonyabban, esetleg bizonyos működési területekre specifikáltan, még inkább saját arculatukra, egyedi jellegzetességeikre fókuszáltan szeretnék továbbfejleszteni intézményük szervezeti működését, úgy szívesen állunk rendelkezésükre további együttműködés céljából.