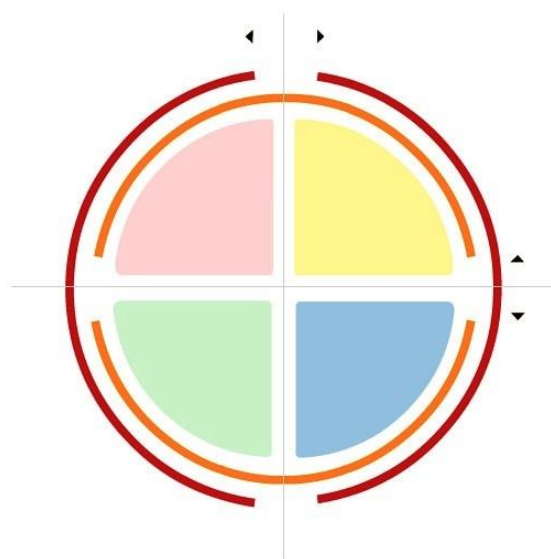


SZERVEZETDIAGNÓZIS

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

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.....	41
Fejlesztési javaslatok.....	45
Az eredmények összefüggései	45
Fejlesztési javaslatok.....	51
Hatékony vezetési stílus	58

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 projektelem 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 projektelem 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 projektelemben 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 felnőttét; 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 alapelvének 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 QualitasT&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

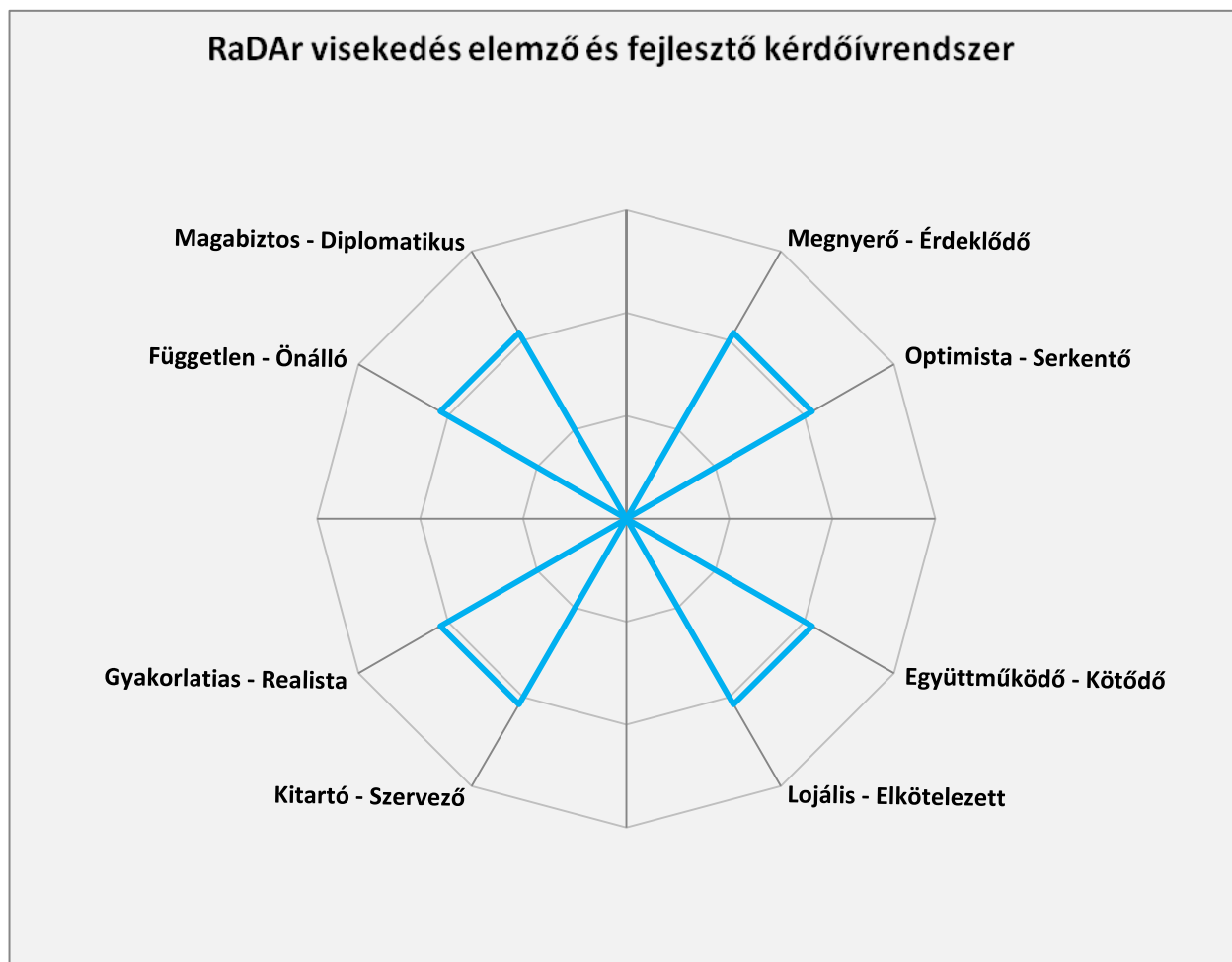
A tesztrendszer az emberi viselkedés látható szintjén túl, a különböző magatartások tekintetében, a személyes értékrendszer mérésére is alkalmas.

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

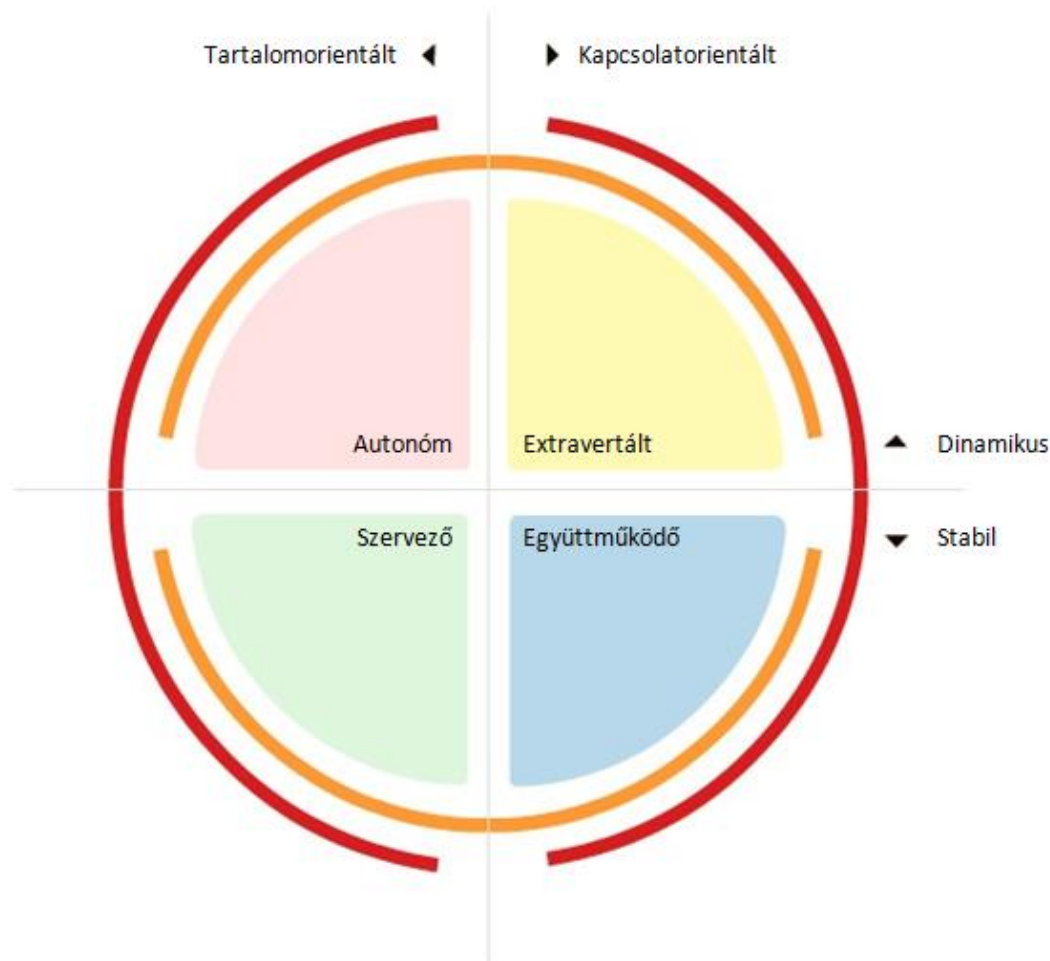
10. Független: cél a szabadság, kimondja a véleményét, kerüli az elkötelezettséget, hű önmagához

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

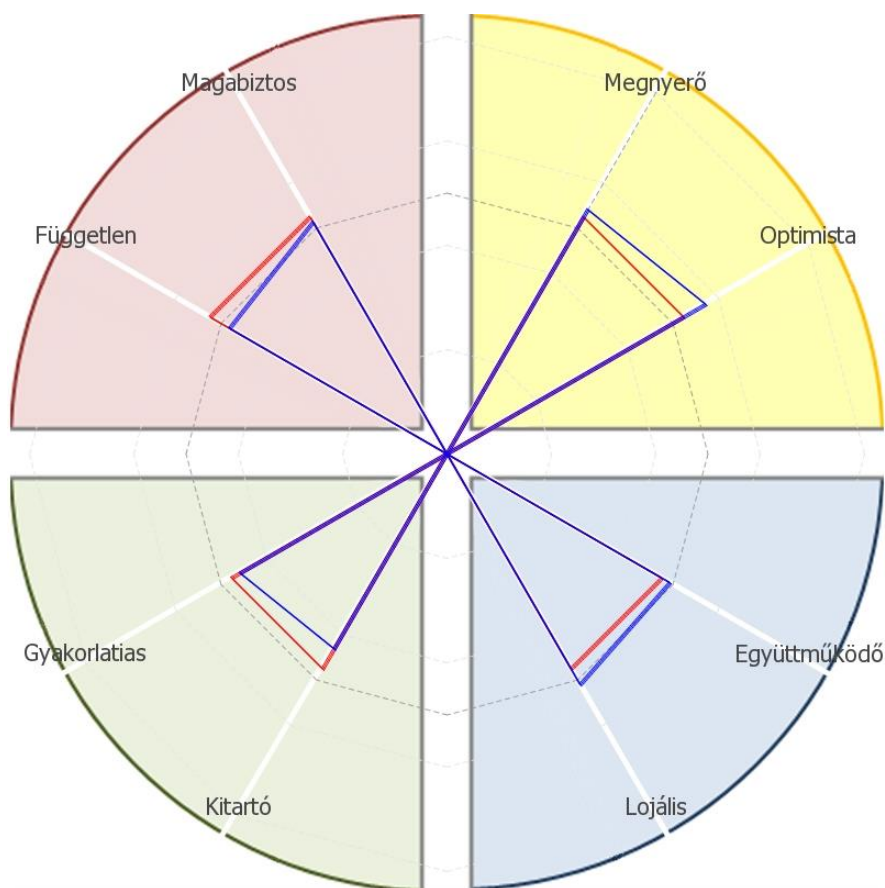
A RaDAr modell alkalmazása

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 meghatároznunk, 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 szugesszívűvé válhat; más esetben a humor segít megoldani a konfliktusokat de nem akkor, ha eltűnőz – 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 pontszám kevesebb, 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 tekinthetők jelentősnek, egy fontos kérdés. A rendelkezésre álló adatok, részletes statisztikák alapján lehetséges eldönteni, hogy mely különbségek tekinthetők 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.

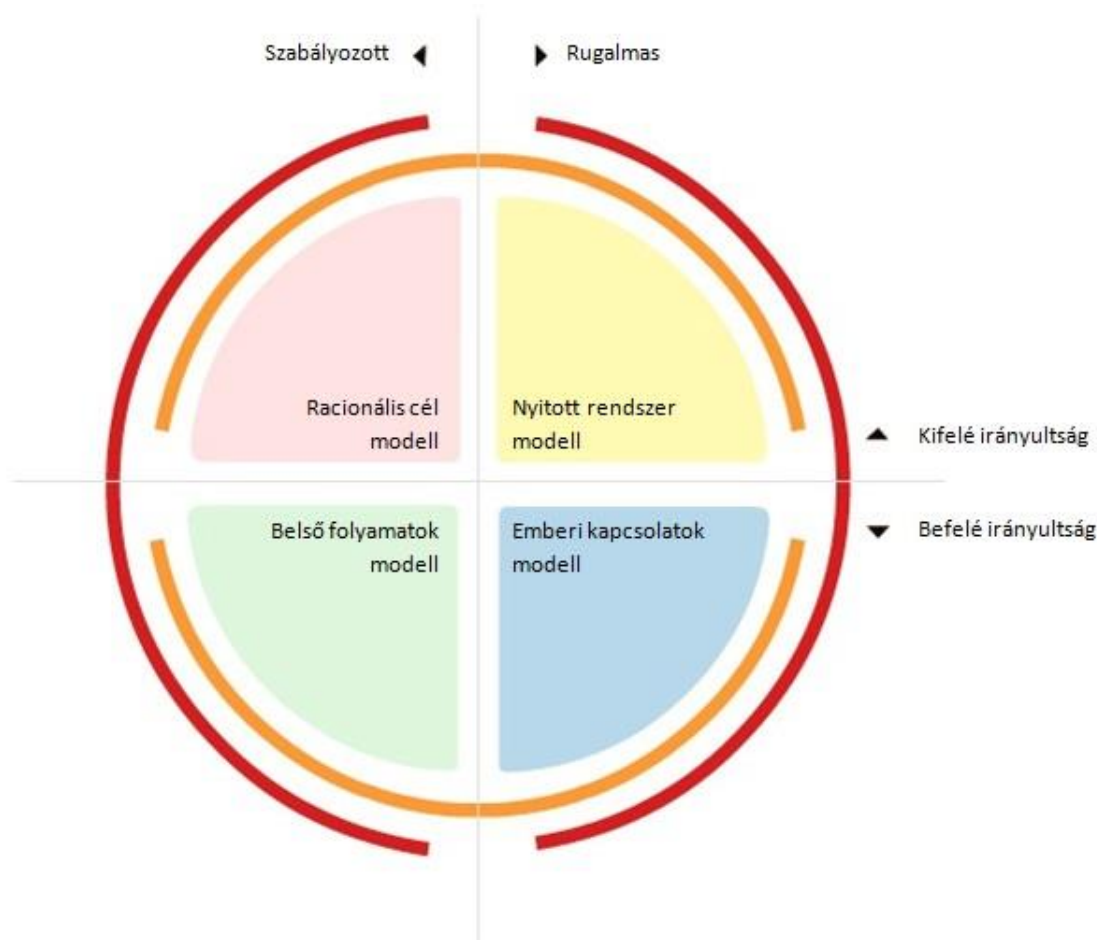
A modellt tapasztalati úton dolgozták ki. Kifejlesztésének az volt a célja, hogy olyan megközelítést, egyben olyan eszközöket hozzanak létre, amelyek segítségével a szervezetek hatékonyságát komplex módon lehet megítélni.

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 tudókollégák 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 együttműködőek, 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.

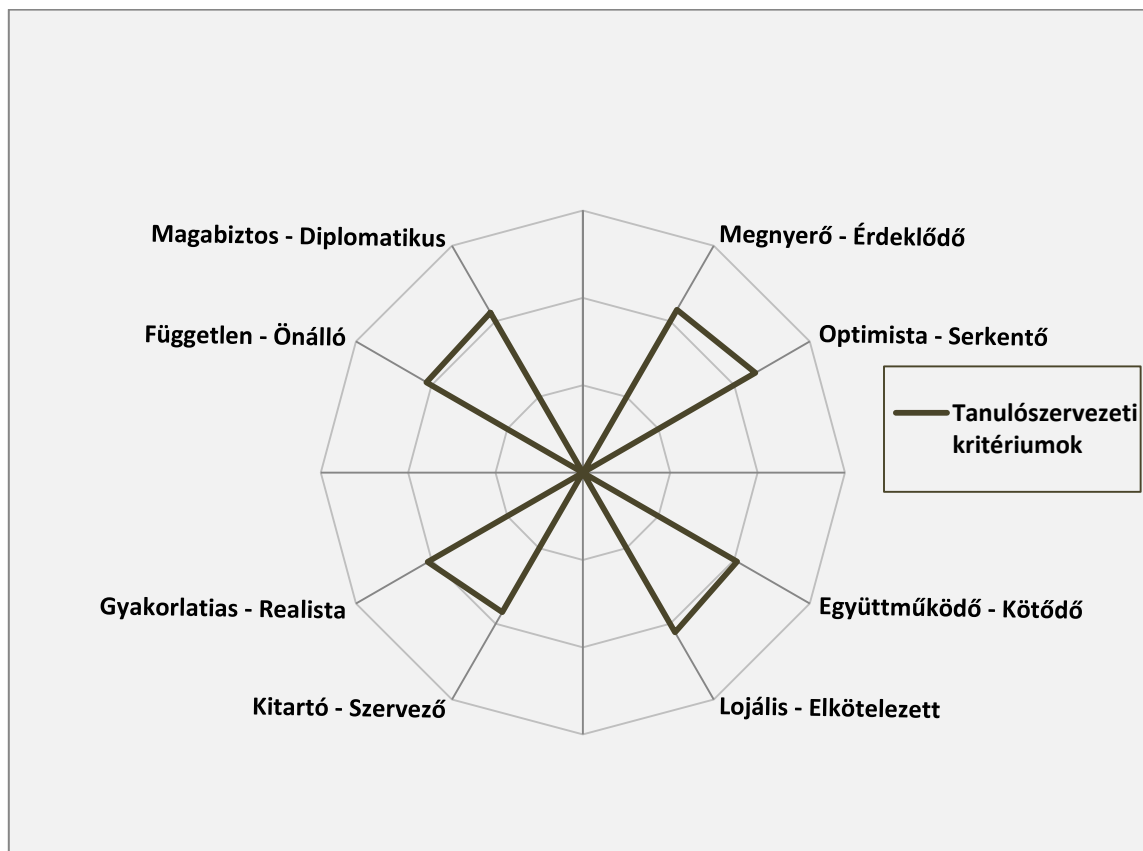
Jellemző viselkedésről nem csak egy személy esetében beszélhetünk, hanem egy csoport kapcsán is. Egy szervezetet hasonlóképpen lehet jellemezni a viselkedésükkel, mint egy személyt. A RaDAr segítségével lehetőség van arra, hogy elkészítsük, megrajzoljuk egy szervezet viselkedéses mintázatát, profilját.

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 mérlegeljük.

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 fogalmazunk meg arra vonatkozóan, hogy a tanulószervezeti köznevelési intézménnyé váláshoz milyen területeken érdemes fejlesztéseket véghezvinni.

Az Önök intézményében 92 munkatárs töltötte ki a kérdőíveket. Az alábbi szervezetdiagnózis az ő véleményük és tapasztalatuk alapján készült el.

5. számú táblázat: A szervezetdiagnózis kérdőíveit kitöltők összetétele

Kitöltők száma az intézményben:	92
Ebből vezető beosztású:	10
Átlagéletkor az intézményben:	46,02
Átlagos szakmai tapasztalat az intézményben (év):	16,07
Átlagéletkor (összes intézmény):	45,78
Átlagos szakmai tapasztalat (összes intézmény):	20,27

SZERVEZETI HATÉKONYSÁGMODELL EREDMÉNYEI

A kérdőív egyes válaszai

Az egyes kijelentésekre adott válaszok átlagai megmutatják, hogy a munkatársak a kérdőív 16 állítását milyen mértékben (1-7 között) érezték jellemzőnek saját intézményük működésére.

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	5,3	5,0	5,2	5,1	5,4	4,6	5,6	5,5	5,0	4,8	5,1	5,5	4,8	5,1	4,8	5,0

A válaszok átlagai közül a három legmagasabb a 7, 8. és 12. állításra érkezett.

A 7. és a 12. állítások („A szervezetben nagy hangsúlyt helyeznek az innovációra, az új dolgok kipróbálására és az új lehetőségek felkutatására.” és „A szervezet bátorítja a kreatív meglátásokat, az újszerű, innovatív ötleteket.”) magas pontszáma egyértelműen azt mutatja, hogy az intézmény működésében igen jelentős szerepe van az újításoknak, a kreatív hozzáállásnak, a módszertani frissülésnek.

A 8. állítás magas értéke („A munkahelyi légkör, a munkatársak közötti kapcsolat pozitív.”) pedig jó kapcsolatot, kellemes légkört jelez a munkatársak között.

A legalacsonyabb átlagot a 6. („A munkakörülmények stabilak, kiszámíthatóak, jól tervezhetőek.”) kijelentésre adott válaszok eredményezték. Ez az érték arra utal, hogy az intézményben a körülmények kevésbé kiszámíthatóak, a rendszeresség helyett inkább rugalmas reagálást igényelnek a hétköznapiak.

Fontos megjegyezni, hogy az alacsony átlagú tétel értéke is eléri a 4,6-ot, vagyis ez a működés is jelen van az intézményben, éppen a többi kijelentéshez képest, relatív ritkábban fordul elő.

Szervezeti irányultság

A fentiekben már bemutatott két dimenzió: a belső-külső irányultság, valamint a szabályozottság-rugalmasság tekintetében azt láthatjuk, hogy nagyon kicsi eltérések vannak az egyes értékek között.

A befelé (3,32) és a kifelé való irányultság (3,72) szinte azonos mértékben jellemző a szervezetre. Ez azt jelenti, hogy az intézményi működésében a környezet eseményeire való összpontosítás hasonló mértékben van jelen, mint a belső folyamatok nyomon követése.

A rugalmasság (3,78) és a szabályozottság (3,26) észlelt jellemzői között is kis különbséget látunk. Ez azt jelenti, hogy a mindennapi működésben hasonló mértékben van jelen a folyamatok szabályozottsága, tervezettsége, mint a helyzetekre való rugalmas reagálás képessége.

7. számú táblázat: A versengő értékek modell kérdéseinek átlagai

Befelé irányultság	3,32
Kifelé irányultság	3,72
Szabályozottság	3,26
Rugalmasság	3,78

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):	1,82
Innováció, adaptáció:	1,39
Külső támogatás, növekedés:	0,43
Racionális cél modell (RC):	1,90
Termelékenység, teljesítmény:	1,41
Irányelv, célmeghatározás:	0,50
Belső folyamatok modell (BF):	1,35
Stabilitás, kontroll:	0,86
Dokumentáció, információs menedzsment:	0,50
Emberi kapcsolatok modell (EK):	1,97
Résztétel, nyíltság:	1,09
Elkötelezettség, morál:	0,88

Jelenleg a munkatársak úgy vélik, hogy az emberi kapcsolatok modell (1,97) hatékonyság-tényezőinek követése a legjellemzőbb az intézményben. Ez az érték azt jelenti, hogy a szervezet működésében a humánus, a személyek vannak középpontban. A döntések jellemzően egyetértésben születnek meg. A munkaközösség működésében nagy szerepe van a jó légkörnek, morálnak.

Fontos látni, hogy további két modell, a nyitott rendszer (1,82) és a racionális célmodellek (1,90) egyes tényezői is viszonylag magas pontszámot értek el, vagyis a fent említett emberközpontúság mellett a produktivitásra és az innovációra való nyitottság is jelen van az intézmény működésében.

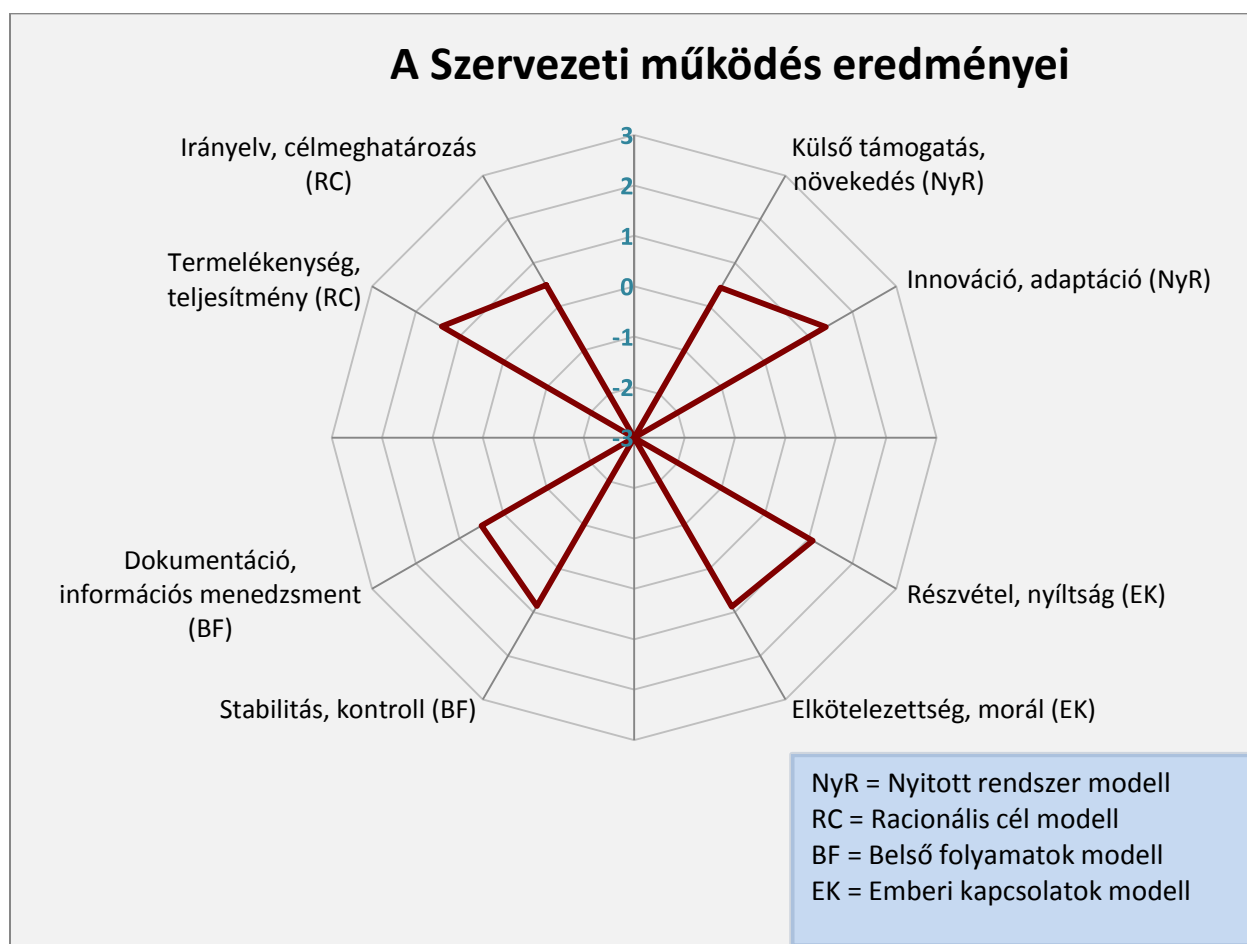
Legkevésbé jellemző alapmodelljei

A válaszadók véleménye alapján a legkevésbé jellemző a belső folyamatok modell (1.35).

Ez alapján megállapítható, hogy a tagok véleménye szerint az intézmény működésére a legkevésbé a kiszámíthatóság, a munkavégzés tervezhetősége, a szabályozottság, a mérés jellemző.

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 szervezet működésében a leghatékonyabb tényező a racionális cél modellhez tartozó termelés és teljesítmény (1,41). A munkatársak szerint az eredményesség, a feladatok maradéktalan, a vezetői és egyéb elvárásoknak megfelelő teljesítése, az intenzív munka a legjellemzőbbek az intézményben.

Ezen túl az innováció, adaptáció (1,39) tényezőt értékelték a munkatársak a legmagasabbra. A szervezet működésében nagy szerepe van az új dolgok és lehetőségek kipróbálásának, a kreativitás támogatásának, a dinamikus alkalmazkodásnak.

Legkevésbé hatékony tényező vizsgálata

A munkatársak szerint legkevésbé jellemző hatékonysági tényező a nyitott rendszer modellhez tartozó külső támogatás, növekedés. Ezeket az értékeket úgy értelmezhetjük, hogy az intézmény működésében nagy szerepe van a kreativitásnak, az új dolgok kipróbálásának, mégsem gondolják a munkatársak, hogy a szervezet dinamikusan fejlődne; a fejlesztésekhez nem igazán tudnak külső erőforrásokat bevonni.

Érdemes kitérni arra is, hogy a racionális célmodellben és a belső folyamatok modellben is van egy-egy magas és egy-egy alacsonyabb tényező. Ezek az irányelv, célmeghatározás (0,50), valamint a dokumentáció, információmenedzsment (0,50).

Ez a racionális célmodell esetében azt jelenti, hogy a magas produktivitás nem jár együtt a célok egyértelműségével. A munkatársak szerint az intézményre kevésbé jellemző, hogy a szervezeti célok mindenki számára világosak és/vagy nincsenek összhangban a személyes célokkal. Magas a termelésre, eredményekre, teljesítményre való összpontosítás, de a kollégák nem pontosan tudják, hogy mik az elképzelések, vagy azok nincsenek összhangban személyes terveikkel.

A belső folyamatok modell tekintetében azt láthatjuk, hogy a stabilitás, a kontroll értékei nagyjából közepesnek tekinthetők az intézmény egyéb mutatóihoz viszonyítva, vagyis megjelenik a működésben a folyamatok tervezettsége, ellenőrzése, a kiszámíthatóság. Ezzel ebben az esetben jár együtt az, hogy a szabályozás, formális módszerek, rendszeres mérés gyakorlata növelné a hatékonyságot.

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 érzélik 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			
32	27	23	18
Vezetés			
27	25	37	11
Szervezeti kötőanyag			
33	22	23	22
Szervezeti klíma			
31	28	27	14
Sikerfeltételek			
32	32	20	16
Menedzsmentstílus			
37	25	24	14
Összegzés			
32	27	26	16

A kérdőív eredményei alapján megállapítható, hogy az intézmény domináns jellemzője az emberi kapcsolatok modellnek megfelelő emberközpontúság, családi hangulat.

A vezetőre, mint koordinátor, szervező, vagy mint szakértő tekintenek.

A szervezeti kötőanyag elsősorban a lojalitás és az elkötelezettség, ezeken felül a team-munka az, ami jellemzi a szervezetet.

A szervezeti klímát az emberi kapcsolatok modellhez tartozó személyes, otthonos légkör, bizalom és nyíltság jellemzi.

A szervezet sikerességének fokmérője egyrészt az innovációs folyamatok működése, másrészt szintén az emberi kapcsolatokra jellemző team-munka, az emberi tényező fejlesztése.

Az intézmény menedzsmentjére a csapatmunka, a bevonás, a részvétel jellemző, ami tovább erősíti az emberi kapcsolatok modell dominanciáját.

Ha összesítjük az eredményeket, akkor azt látjuk, hogy itt is az emberi kapcsolatok modell érte el a legmagasabb pontszámot, vagyis a szervezet működését első sorban ez határozza meg.

Ennek a felmérésnek az eredménye szerint a racionális célmodell a legkevésbé jellemző Önökre. Ez az érték eltér az előző kérdőív alapján levont következtetésektől. Lehet, hogy a különbséget az okozza, hogy ebben az esetben más területekhez viszonyítva kellett állást foglalni a racionális célmodell intézményi jelenlétéről.

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:

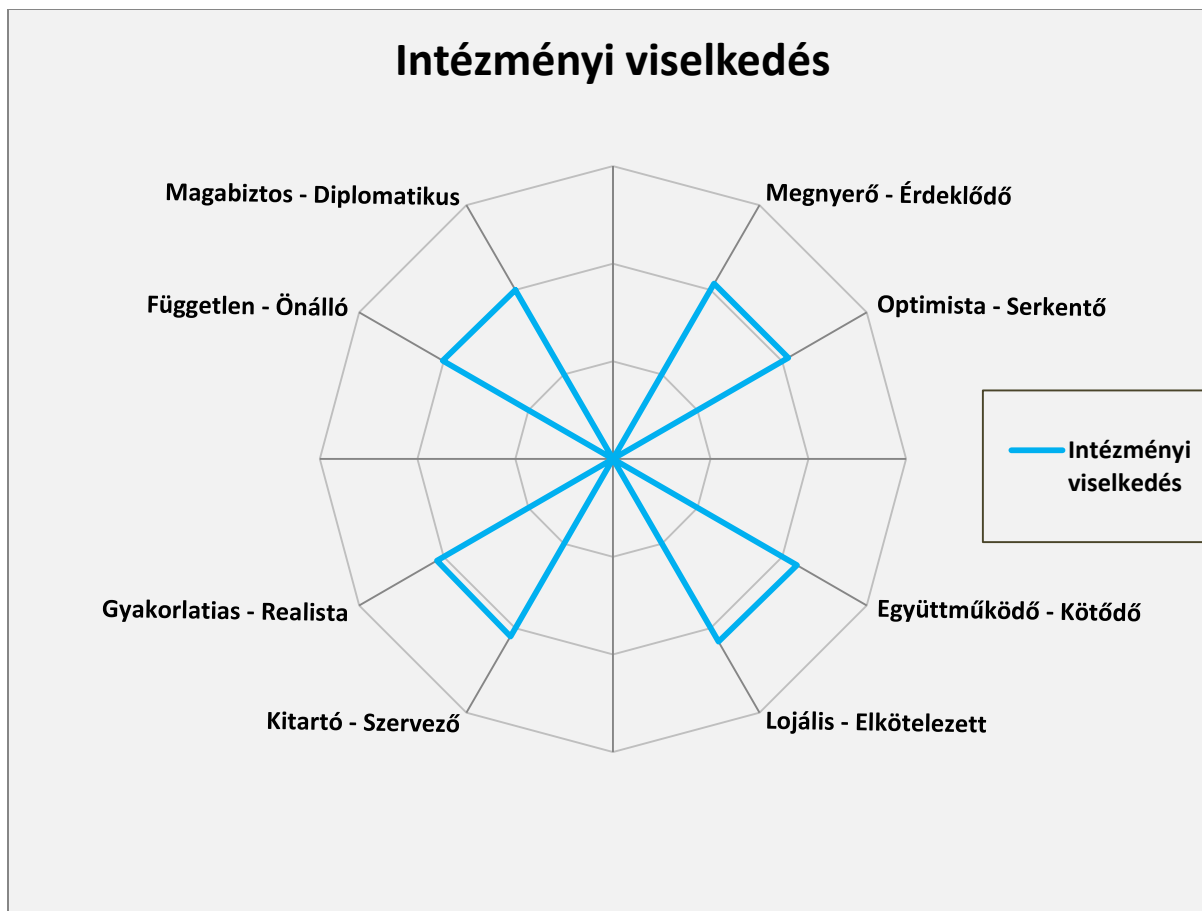
10. számú táblázat: A SWOT analízis eredményei

Az intézmény erősségei – erősség az, ami az intézményen belül van, ami az intézményen belül megtalálható, és segítheti a tanulószervezetté válást.	- tudatos törekvés a megújulásra, folyamatos tudásnövelés, erős innovációs készség, az alkalmazotti közösség nyitottsága, befogadó attitűdje, önfejlesztésre való igénye - rugalmas, elkötelezett és innovatív iskolavezetés, amely rendszerben gondolkodik, hatékony válaszokat ad a változásokra és kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik - team munka magas szintje, a csoportos tanulás iránti erős igény, motivált és a megújulásban tapasztalatokkal rendelkező nevelőtestület
Az intézmény gyengeségei – gyengeség az, ami az intézmény belső gyengesége, fejlesztendő területe; mit kell fejleszteni, hogy el tudjanak indulni a tanulószervezetté válás útján.	- határozott jövőkép (intézményi, személyes) hiánya, kevésbé hatékony stratégiai tervezés, a mérések széleskörű alkalmazása, belső ellenőrzési rendszer működtetése, folyamatok ellenőrzése - visszajelzések és reflexiók beépítése a döntéshozatalba, a mindennapi rutinok határozzák meg a működést, belső kommunikáció, szervezettség - egységes elvárások és eljárások hiánya, horizontális tanulás a szervezeten belül, időhiány az önfejlesztésre, feladatokhoz rendelhető humánerőforrás összetétele

Az intézmény lehetőségei – lehetőség az, ami az intézményen kívülről segítheti a tanulószervezetté válást.	• hálózati tanulás erősítése, pályázatok hatékonyabb kihasználása • célirányos pedagógus-továbbképzés • kapcsolatok építése (szülők, képzőhelyek, hazai és nemzetközi intézmények, egyetem), fenntartói partnerség javítása
Az intézmény fenyegetettsége – fenyegetettség az, ami kívülről fenyegeti, veszélyezteti az intézmény tanulószervezetté válását.	• jogszabályi környezet állandó változása, fenntartóváltás bizonytalanságai, a fenntartás és működtetés döntései gazdasági, finanszírozási és nem szakmai szempontúak, állami anyagi támogatás csökkenése • csökkenő diáklétszám, diákjaink családi háttere, pályázati lehetőségek csökkenése • túlszabályozottság, központi és nem helyi döntések

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

A jellemző intézményi viselkedés egyaránt kapcsolat- és tartalomorientált. Ennek köszönhetően egy feladat során éppen annyi figyelmet szentelnek az emberi oldalnak, mint a konkrét munkavégzésnek. Képesek a kínálkozó lehetőségekkel élni, megszervezni és megtervezni az azok eléréséhez szükséges lépéseket. Kiválóan össze tudják hangolni ehhez az emberek munkáját és a különböző folyamatokat. Azonban nem csak a „magas lóról” irányítják a dolgokat, képesek az aktív kivitelezésből is hasznosan kivenni a részüket.

Ebben sokat segít az, hogy vezetői és megvalósítói szerepkörben is egyaránt sikereket, eredményeket tudnak felmutatni.

Valamivel jobban szeretik a stabilitást, mint a változékonyságot. Azonban a két oldal között minimális a különbség, így mind a monoton, rutinfeladatokat, mind pedig az újdonságokat könnyedén megoldják, alkalmazkodnak hozzá. Ez nagyon fontos, hiszen az előreláthatóság manapság igen nagy kincs és még lényegesebb lett az, hogy a hirtelen jött, nem várt eseményeket, helyzeteket is kezelni tudjon az ember.

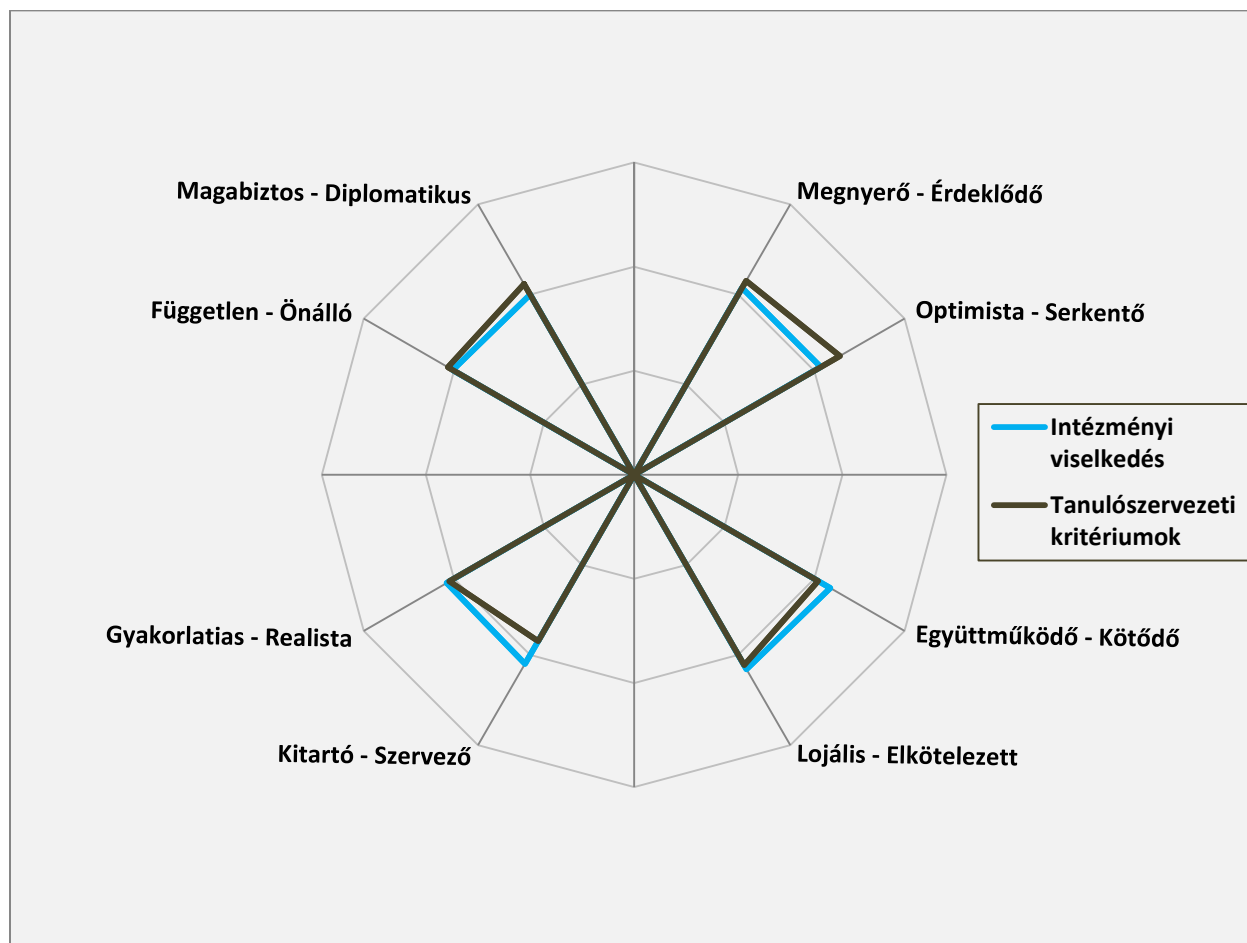
Jelenleg a leghatékonyabban működtetett kompetenciájuk az együttműködő. Ebből adódik az, hogy a lehető legtöbb dolgot igyekszenek közösen megoldani. Egy feladat megvalósításánál már a tervezéskor, döntéshozatalkor lehetőséget adnak egymásnak arra, hogy elmondhassák véleményüket, megoszthassák egymással a gondolataikat, valamint az esetleges félelmeiket, aggodalmaikat is. Éppen ezért a felelősségvállalás is közös.

A kapcsolataikat további górcső alá véve látható, hogy nagyon odafigyelnek egymásra és igényeikre, igyekszenek nyomon követni, hogy kivel mi van, hogyan alakul az életük, ezért szükség esetén segítő kezét is tudnak egymásnakújtani még időben, így a nagyobb problémák - legyen az szakmai vagy magánéleti - még idejében megelőzhetőek, orvosolhatóak. Ez egy kölcsönös bizalmi viszonyt, egy lojalitást alakít ki a kollégák között, ahol az őszinteség magától értetődő dolog. Egy olyan munkahelyi légkört képesek kialakítani, ahol a tagok érdekesnek érezhetik magukat, és nem kell szerepeket játszaniuk.

Gyakorlatiasságuk, kitartásuk és szervezőkészségük is kimagaslóan működik. Józan gondolkodással vizsgálják meg a lehetőségeiket és a korlátaikat is. A körülmények ellen nem lázadnak, megpróbálják inkább kihozni belőlük a lehető legtöbbet. Éppen ezért a fókusz a megvalósíthatóságra tudják helyezni a folyamatos panaszkodás és problémakeresés helyett. Céltudatosan, a fontos és lényegtelen dolgok kettéválasztásával, szisztematikusan haladnak a céljaik felé. Ezzel a hozzáállással, valamint pontosságukkal, alaposságukkal és szorgalmukkal elérik azt, amit akarnak. Mind Önök, mind pedig azok, akikkel együtt dolgoznak, tisztában vannak azzal, hogy amibe belekezdnek, azt be is fejezik, a megbeszélte határidőket tartani tudják.

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

Az Önök intézményére jellemző viselkedési profilt összevetve a tanulószervezeti kritériumokkal látható, hogy a stabil kompetenciapároknál az elvárásoknak már most megfelelnek. Lojalitásuk és gyakorlatiasságuk szinte teljesen rásimul a profilra, míg együttműködésük és kitartásuk nem csak az átlagot haladja meg, hanem az elvárásokat is.

Munkájuk során nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy gyakorlatiasan, objektívan lássák a dolgokat és a kínálkozó lehetőségekből a lehető legtöbbet tudják kihozni. Amint meghatározzák a céljaikat és az azokhoz vezető utat,

szétosztják egymás között a feladatokat és egymást támogatva, jó hangulatban haladnak folyamatosan előre. Az akadályokkal és a nehéz helyzetekkel próbálnak előre számolni, de ez nem azt jelenti, hogy csak ezeken gondolkoznának. Az adott körülményeket igyekeznek teljes mértékben elfogadni.

Tanulószervezetként is hasonlóképpen kellene majd működni, a több önállóság hasznosabb lenne.

A külvilághoz való hozzáállásuk nyitott, érdeklődő. Szívesen próbálnak ki új dolgokat és mernek teret engedni kreativitásuknak. Azonban ezen a téren még nem merik teljesen elengedni magukat, vagy nem tudnak elég időt és energiát fordítani arra, hogy a napi szintű feladatellátását más, eddig még ki nem próbált módon oldják meg. Ahhoz, hogy ezen változtatni tudjanak, illetve annak érdekében, hogy tanulószervezetként a jelenleginél is jobban megállják a helyüket, az optimista-serkentő kompetenciapárra fogalmazzuk meg a fejlesztési javaslatokat.

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 a legdominánsabb jellemző tekintetében összhangban vannak egymással. Megerősítik azt az eredményt, hogy az intézmény működésére az emberi kapcsolatok modell személyközpontúsága, a bevonáson és részvételen alapuló döntéshozás, a jó hangulat és a humán erőforrás fejlesztése áll.

Számottevő eltérés a racionális célmodell hatékonysági tényezői estében figyelhető meg. Az első felmérés eredményei alapján ez jellemzi másodikként a szervezet működését, amely a külső elvárásoknak való teljesítmény-megfelelést mutatja; míg a második felmérés szerint a teljesítményre, tökéletességre való törekvés, a versenyszellem legkevésbé jellemzi a kultúrát.

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

A különbség valódi oka egy későbbi, személyes interjú során tárható fel. Minden esetre a szervezet működésének értékelésbeli különbségeiről, a személyes véleményekről mindenképpen érdemes egyeztetnie a munkatársaknak egymással.

A szervezeti hatékonyságmodell és a SWOT elemzés összehasonlítása

Az elkészített SWOT elemzésben az erősségeik között első sorban a munkaközösség és a vezetőség innovációra törekvését, önfejlesztésre való nyitottságát, a csapatmunkát említették. A versengő értékek modell innováció, adaptáció és elkötelezettség, morál tényezőinek magas értéke meg is erősítik ezeket az elemeket. A szervezeti kultúrában nagy szerepet kap az új ötletek megerősítése, a kezdeményezések támogatása.

A gyengeségek között megjelenik a határozott jövőkép, a stratégiai tervezés, a belső szabályozási, ellenőrzési folyamatok hiánya, valamint a reflexiók felhasználásának nehézsége a folyamatok fejlesztésében. Az egységesítés, a szabályok mentén történő szervezeti működést a belső folyamatok modellhez

tartozó tényezők, egyrészt a stabilitás, a dokumentáció, másrészt az információmenedzsment írják le. Utóbbi valóban alacsony pontszámot kapott a munkatársak többségének értékelése alapján, vagyis a tervezhetőség és az ellenőrzés valamilyen mértékben jelen van a működésben, azonban a formális szabályok, mérések nem szolgálják az oktatás színvonalának növelését. Ezen a területen mérésünk alapján is van fejlődési potenciál.

Lehetőségeik között több területet jelöltek meg. Egyrészt a partneri kapcsolatok erősítését, amihez szükséges lenne az, hogy nagyobb mértékben összpontosítson a szervezet a környezet eseményeire, lehetőségeire. A pályázatok jobb kihasználása, illetve a képzések optimális kiválasztása is ezt igényli az intézménytől.

Fenyegetésként élik meg, hogy csökken a tanköteles gyermekek létszáma, a pénzügyi források hiányát, eszközök beszerzésének nehézségeit, a jogszabályi körülményeket.

A szervezeti hatékonyságmérő kérdőív eredménye szerint az Önök intézményére inkább a rugalmasság és kifelé irányultság jellemző, ami alapján az erősségek további fejlesztésére, kibontakoztatására és a lehetőségek megragadására érdemes leginkább összpontosítaniuk.

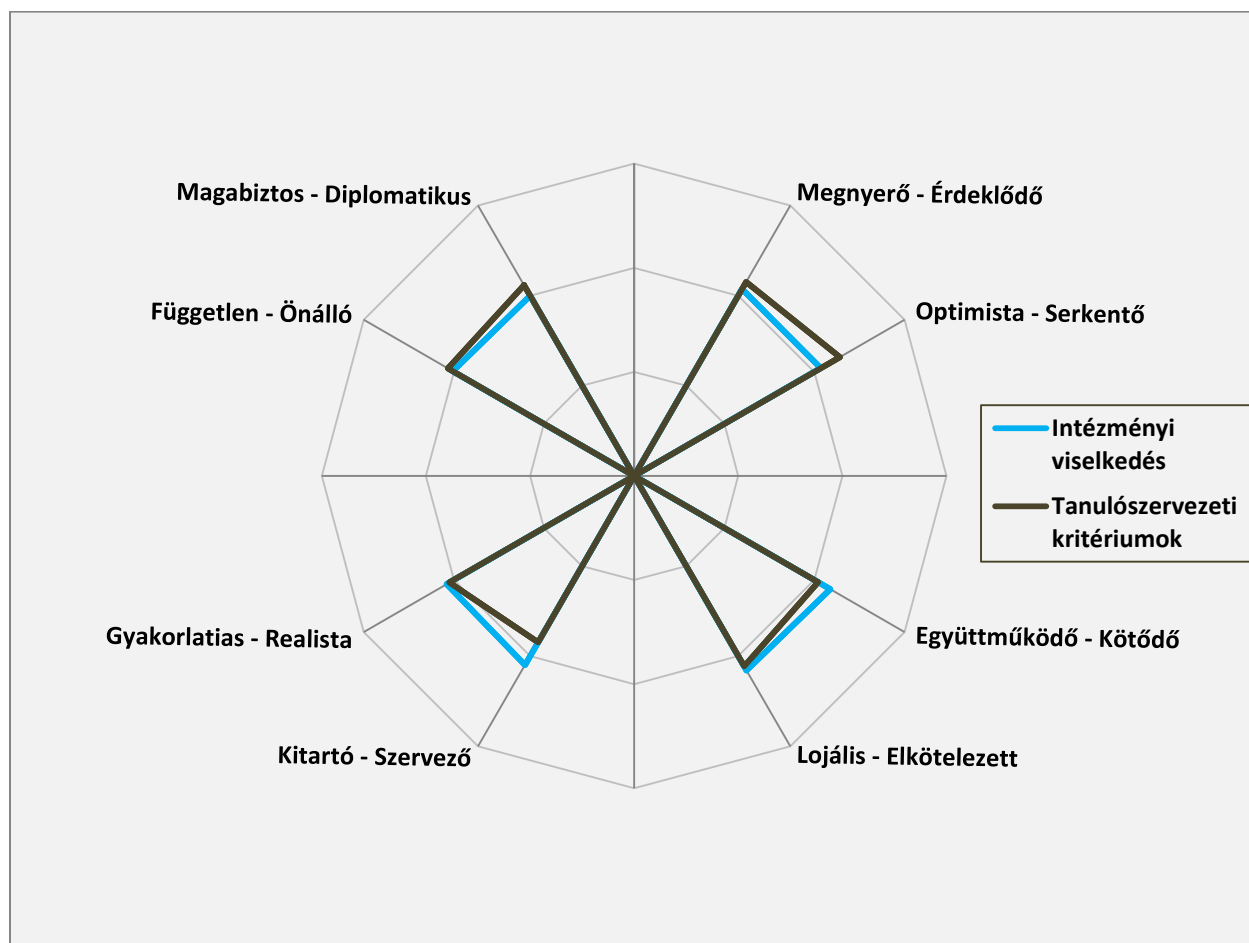
A szervezeti hatékonyságmodell és a szervezeti viselkedés RaDAR eredményeinek összehasonlítása

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

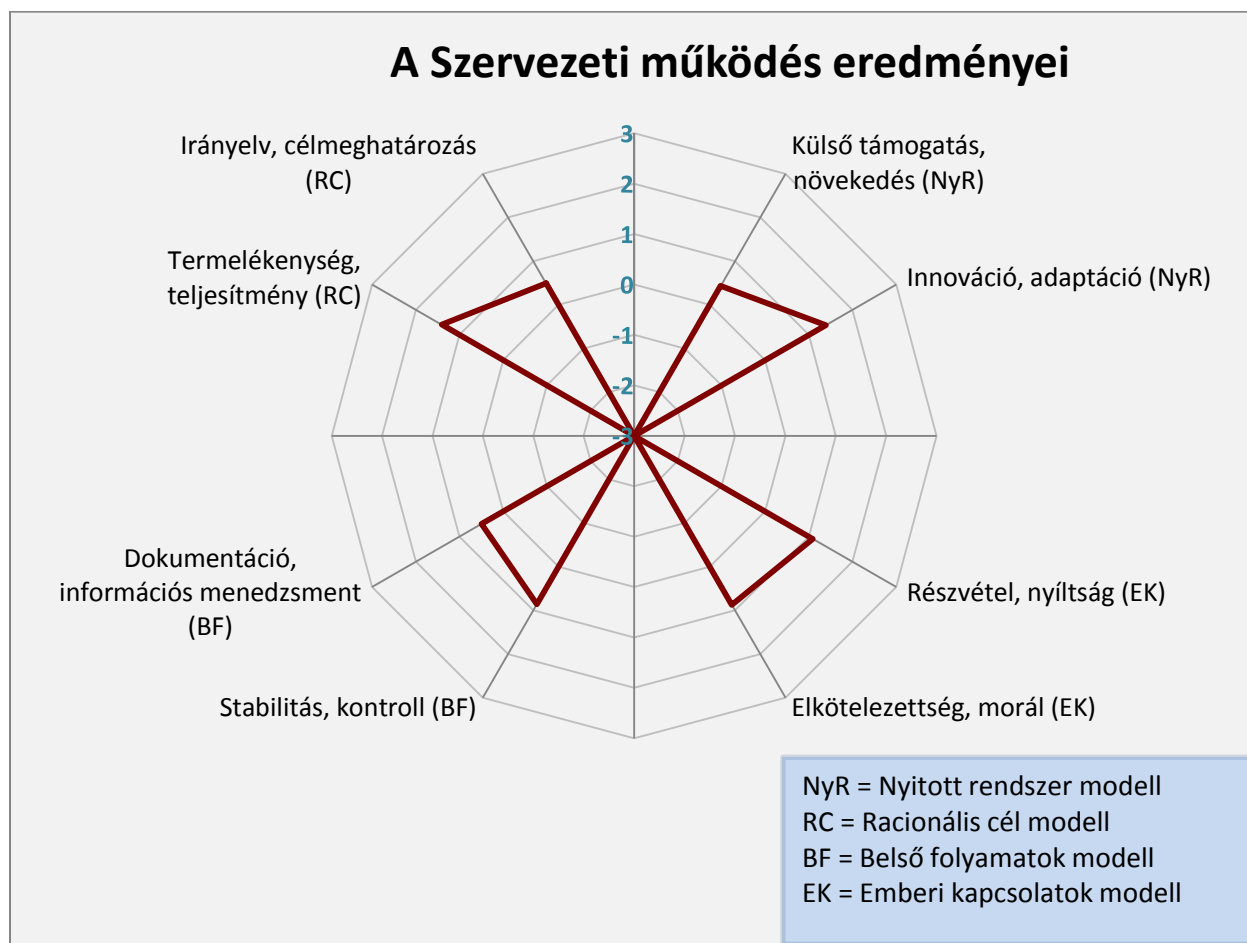
A szervezeti hatékonyságmodell értékei azt mutatják meg, hogy a munkatársak, hogyan látják, milyennek érzélik az intézményt.

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 tanulószerkezeti kritériumok összehasonlítása



10. számú ábra: A szervezeti működés eredményei

A legdominánsabb működési és viselkedési módok egymással összhangban vannak. Ez azt a helyzetet eredményezi, hogy nem csak a szervezet működésére jellemző az emberi kapcsolatok modell („csináljuk a dolgokat együtt”), hanem a munkatársak viselkedésére is a dolgok közös elvégzése, a csapatszellem, a bevonás a legkarakteresebb működési forma.

Amire érdemes odafigyelni az az, hogy a gyakorlatiasság, a szervezés területén több van a munkatársakban, mint amennyi ebből az intézmény működésében megjelenik. A kollegák egyik leghatékonyabb területe a kitartás és gyakorlatiasság. Erre építve jobban lehet fejleszteni a szervezet működésében a belső folyamatok modellhez tartozó tényezőket, mint például a SWOT-ban is igényként megjelenő tervezhetőség, ellenőrzés, mérés-értékelés, egységes szabványok kidolgozása.

Ha az alapmodellek után önmagukban is megvizsgáljuk az egyes hatékonysági tényezőket, akkor láthatjuk, hogy a munkatársak szerint egész pontosan a termelékenység, és az innováció azok, amik legerősebbek a szervezetben.

Ez azért érdekes eredmény, mert a termelékenység független és önálló munkatársakat igényel, ami azonban kevésbé 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 ez a saját viselkedésükre 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.

Az innováció esetében nagyobb az összhang a szervezeti hatékonyság és a munkatársak általános magatartása között. Az innovációhoz optimista viselkedésű munkatársakra van szükség, olyan személyekre, akik élvezik a változatosságot, a kísérletezést, szívesen lelkesítenek és bátorítanak másokat. Ez jelenleg közepesen jellemző a kollektívára, azaz nem tartozik a leghatékonyabb viselkedések közé, de a legalacsonyabbak közé sem.

Ha összegezzük a fentieket, akkor valószínű, hogy az innovációra vonatkozó elvárásokat képesek teljesíteni a munkatársak. A teljesítménnyel, produktivitással kapcsolatban lehetnek feszültségek, amiket érdemes tudatosítani, megbeszélni, feldolgozni.

A szervezeti viselkedés és a SWOT elemzés összefüggései

A kollégák által kitöltött SWOT eredmények és a RaDAr viselkedéselemző rendszer segítségével feltárt erősségek több ponton is összecsengenek.

Egyik erősségüknek jelezték a SWOT-ban, hogy a „team munka magas szintje” jellemző az Önök kollektívájában. Ezt mondhatjuk el a RaDAr eredmények alapján is. Vagyis munkaközösségük egy nagyon összetartó, hatékonyan összedolgozni képes közösség, ahol egymás támogatása és segítése magától értetődő. Igyekezzenek a feladatokat is úgy szétosztani maguk között, hogy mindenki olyan részt tudjon vállalni, ami a képességeinek, készségeinek

megfelelő. Ezt nagyban segíti a „rugalmas, elkötelezett és innovatív iskolavezetés, amely rendszerben gondolkodik...”. Hiszen lehet, hogy az alkalmazottak kitalálnak valamit, de azt nem engedi a vezetőség a gyakorlatban megvalósulni, akkor olyan, mint ha nem is történt volna semmi.

Azonban szeretnénk felhívni a figyelmüket arra, hogy a túlzott mértékű együttműködésnek lehetnek hátrányai is, mint például a „határozott jövőkép (intézményi, személyes) hiánya”. Azzal ugyanis, hogy az egységességre és a közös célok megvalósítására törekszenek, háttérbe kell szorítani az egyént, az egyéniséget és alárendelődni a közös célnak.

FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Fejlesztési javaslatok a versengő értékek modell alapján

A szervezeti hatékonyságmodell értékei közül kiemeltünk néhány tételt. Az alacsonyabb pontszámot elért tétel a következő volt: „A munkakörülmények stabilak, kiszámíthatóak, jól tervezhetőek.”. Ez az érték arra utal, hogy az intézményben a körülmények nem mindig kiszámíthatóak, a rendszeresség helyett inkább rugalmas reagálást igényelnek a hétköznapiak.

A munkatársak többségének viselkedésére inkább a stabilitásra való törekvés jellemző, ezért érdemes arra odafigyelni, hogy azokon a területeken ahol ez lehetséges, biztosítani kell számukra a rendszerességet, tervezhetőséget pl. a megbeszélések, beosztások heti rendjében, ritmusában stb.

A szervezeti hatékonyságot és a szervezeti kultúrát mérő kérdőívek eredményei, főleg a belső folyamatok modell tekintetében, vagyis a formális szabályozottság, dokumentáció, mérés-értékelés területén, ellentmondást mutatnak, nem koherensek.

Érdemes feltárni, hogy ennek mi az oka. A munkatársak ennyire különbözően látják a szervezet működését? Esetleg valami teljesen másról van szó?

Fejlesztési javaslatok a jellemző szervezeti viselkedés és szervezeti működés kapcsolatai alapján

A szervezet működése és a munkatársak viselkedése között a domináns, nagy „negyedeket” tekintve nincsenek nagy különbségek. Egy-egy kisebb terület van, amire érdemes odafigyelni. Ilyen területek a teljesítményhez való viszony, a célok meghatározása, és a dokumentáció, információmenedzsment.

Ahhoz, hogy a szervezeti működésben feszültségmentesen tudjon megjelenni a céltudatosság és a termelés, ahhoz a munkatársaknak a magabiztosságukat és az önállóságukat érdemes önmagukban fejleszteniük. Jó alkalom lehet az ilyen személyes fejlesztési tervek elkészítéséhez az éves teljesítményértékelő beszélgetések célzott felhasználása, a témára irányítása.

Szintén a szervezeti hatékonyságmodell eredményei alapján érdemes megfontolni a termelékenység és a célmeghatározás viszonyát. Előbbi magasabb, mint az utóbbi, vagyis a munkatársak úgy látják, hogy ők sokat

dolgoznak, fontos a magas teljesítmény, az eredményesség, azonban lehet, hogy nem mindenki számára világosak, egyértelműek a célok.

Érdemes lenne a célok kitűzésébe is jobban bevonni a kollegákat, hogy értsék, és jobban magukénak érezzék a közös célokat. Ezt segítheti például évente egy alkalommal cél-alkotó műhelyek tartása.

Az információmenedzsment területén kérdés, hogy mi az oka annak, hogy az egyébként gyakorlatias és kitartó közösség nem látja úgy, hogy a formális szabályozottság, mérés-értékelés növelné a pedagógiai munka eredményességét? Ennek egy lehetséges magyarázata, hogy úgy érezhetik túl sok a dokumentáció, ami csak az időt veszi el a szakmai munkától.

Közösen, vagy egy kisebb munkacsoport vizsgálja meg, hogy valóban minden dokumentációra szükség van-e? Melyek azok, amiket kötelező, megcsinálni, melyik, milyen célt szolgál? Azokat a szokásokat, amik már értelmetlenné váltak az idő folyamán, érdemes leépíteni.

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

Az szervezeti hatékonyságmérő kérdőív eredménye szerint az Önök intézményére inkább a rugalmasság és kifelé irányultság jellemző, ami alapján az erősségek további fejlesztésére, kibontakoztatására és a lehetőségek megragadására érdemes leginkább összpontosítaniuk.

Az erősségek a következők:

- tudatos törekvés a megújulásra, folyamatos tudásnövelés, erős innovációs készség, az alkalmazotti közösség nyitottsága, befogadó attitűdje, önfejlesztésre való igénye
- rugalmas, elkötelezett és innovatív iskolavezetés, amely rendszerben gondolkodik, hatékony válaszokat ad a változásokra és kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik
- team munka magas szintje, a csoportos tanulás iránti erős igény, motivált és a megújulásban tapasztalatokkal rendelkező nevelőtestület

Látható, hogy az erősségeik között első sorban az innováció, a változó kihívásokhoz való alkalmazkodás különböző területeit említik, legyen szó akár a munkatársak felkészüléséről, akár pályázatokban való részvételtől. Ez a működés a versengő értékek modellben is megjelent. Az intézményi

működésnek erőssége az innováció, a szervezeti kultúrában nagy szerepet kap az új ötletek megerősítése, a kezdeményezések támogatása.

Ahhoz, hogy ezt a területet még jobban kibontakoztassák érdemes ezt a típusú viselkedést tovább erősíteni, fejleszteni nem csak a szervezeti szinten, hanem a munkatársak viselkedésében is, hiszen erre fog épülni a teljes intézmény működése. A hétköznapiakban az innovációra nyitott személyt jókedv, humor és lelkesedés jellemzi. Kreatívan áll hozzá az élet eseményeihez, és képes arra, hogy másoknak is biztosítson egy olyan szabad teret, amiben ki tudják bontakoztatni képességeiket.

Lehetőségek között pedig a következőket említették:

- hálózati tanulás erősítése, pályázatok hatékonyabb kihasználása
- célirányos pedagógus-továbbképzés
- kapcsolatok építése (szülők, képzőhelyek, hazai és nemzetközi intézmények, egyetem), fenntartói partnerség javítása

A partneri kapcsolatok erősítéséhez szükséges, hogy nagyobb mértékben összpontosítson a szervezet a környezet eseményeire, lehetőségeire. A pályázatok jobb kihasználása, illetve a képzések optimális kiválasztása is ezt igényli az iskolától.

A partneri kapcsolatok kiépítésére olyan személyek lesznek inkább alkalmasak, akik kifelé fordulók, extrovertáltak, a személyes kapcsolataikban könnyedén mozognak, jó kommunikációs, prezentációs készségekkel rendelkeznek, és képesek arra, hogy könnyedén megszólítsanak másokat. Az ilyen jellegű feladatokat érdemes rájuk bízni, mert eredményesen fogják őket megoldani.

A pályázatok és a képzések optimális kiválasztása céltudatosságot igényel. Erre azért van szükség, hogy ne vegyenek részt mindenben, ami lehetőség adódik, hanem ki tudják választani, hogy mi az, amire valóban szükségük van, ami illeszkedik az intézmény pedagógiai programjához, egyéb céljaihoz. Erre a feladatra öntudatos, magabiztos kollegák lesznek leginkább képesek, illetve a pályázatok elkészítésében nagyfokú gyakorlati érzékre is szükség lesz.

Fejlesztési javaslatok a RaDAr profil és a SWOT elemzés kapcsolatai alapján

Legerősebb kompetenciapárjuk az együttműködő-kötődő, amelyet kiegészítve az optimista-serkentővel megfelelő erőforrást nyújtanak ahhoz, hogy az Önök által

a SWOT kérdőívben felsorolt lehetőségeiket megfelelően megtámogassák, segítsék.

Hatékony együttműködési képességükre és optimista látásmódjukra alapozva kiválóan meg tudják oldani a „kapcsolatok építése (szülők, képzőhelyek, hazai és nemzetközi intézmények, egyetem), fenntartói partnerség javítása” lehetőséget. Mutassák meg a „külsősöknek”, hogy ez a kollektíva milyen célokat tűzött ki maga elé és ezt milyen erőforrásokra, saját szakemberekre alapozva tudják majd megvalósítani. Láttassák meg velük azokat a pozitív, lelkesítő területeket, amelyek Önöknek is erőt adnak. Lelkesítsék őket is, és kínálják fel a lehetőséget, hogy akinek van kedve, csatlakozhat bizonyos részfeladatok megvalósításához, ezzel erősítve az intézményt, valamint a belé és dolgozóiba vetett hitüket.

A külsősök bevonása az intézményi életbe hozhat új nézőpontokat és lehetőségeket is. Sosem lehet tudni, hogy ki foglalkozik az önkéntesek közül pályázatírással, vagy tud esetleg valakit ajánlani. Ezzel forrásokat tudnak szerezni az intézménynek, és esetleg a kötelező továbbképzésekre is nyerhetnek el anyagi támogatást.

Fejlesztési javaslatok a szervezeti viselkedés és a tanulószervezeti kritériumok viszonya alapján

A kapott eredményeket és a tanulószervezeti kritériumrendszert egybevetve, mint már korábban is jeleztük, az optimista-serkentő kompetenciapárt érdemes megerősíteni ahhoz, hogy a jelenleginél is jobban megfeleljenek az Önök felé támasztott elvárásoknak.

Ez a területük jelenleg is erős, azonban többet várnak el az intézmény dolgozóitól, vagyis például a mostaninál több kreativitásnak lehetne teret engedni és újításokat bevezetni.

Ennek érdekében a szándékot is dicsérik a kollégák részéről, hiszen lehet, hogy csak ennyi hiányzik ahhoz, hogy megpróbálkozzon a megvalósítással és ne csak ötlet szintjén maradjon a dolog. Engedjenek nagyobb teret annak, hogy mindenki önállóan értelmezze a rá bízott feladatokat, álljon elő mindenki a saját megoldási módjával. Bízassák egymást, használják ki összetartó csapatukat és egymáshoz való mérhetetlen toleranciájukat, felelősségérzetüket.

A sikerélmények további lendületet fognak adni a kollektívának, ami tovább tudja inspirálni Önöket a további változtatások bevezetéséhez. Ezt a változást a környezetükben lévők is látni fogják, vagyis pozitív példaként is szolgálhatnak a diákoknak így.

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 optimizmus a következő kulcsszavak köré csoportosítható: motiváció-támogatás, önfejlesztés-fejlesztés, inspiráló kapcsolatok és környezet, jövőkép, innováció, változás, célok.

Részletesen pedig így írhatóak le:

- ✓ Az iskola jövőképe **mindenki számára ismert.**
- ✓ Az iskola **innovatív**, azaz képes új megközelítések, megoldások befogadására, kialakítására és alkalmazására.
- ✓ A tanulási utakat aktív eszközökkel **támogatja.**
- ✓ Az eredményes tanulás kulcsának a **motivációt** tekinti.
- ✓ A pedagógusok **felelősséget** vállalnak **önfejlesztésükért.**
- ✓ A pedagógusok **kompetenciáit** a programjához illeszkedően és folyamatosan **fejleszti.**
- ✓ Az intézmény munkatársai **elkötelezettek** a folyamatos **szakmai fejlődés, a tanulás** mellett.
- ✓ A munkatársaknak **vannak** személyes és szakmai **fejlesztési céljaik.**
- ✓ A közösség tagjai **nyitottak** az olyan **új ötletekre**, és támogatják azokat a **kezdeményezéseket**, melyek közelebb visznek az oktatási-nevelési célok eléréséhez.

- ✓ A munkatársak **nyitottak a változásokra.**
- ✓ A munkatársak törekednek arra, hogy **inspirálják** egymást, felébresszék a másokban az **alkotás** kedvét, és ezeket felhasználják a szervezet növekedéséhez.
- ✓ **Innovatív** módszertanokat és eljárásokat hoznak létre.
- ✓ **Innovatív** módszertanokat és eljárásokat építenek be a hétköznapi gyakorlatba.
- ✓ Az iskola vezetősége minden **támogatást** biztosít a munkatársak **fejlődéséhez** és fejlesztéséhez.
- ✓ A vezető növeli a munkatársai alkotókedvét, **inspirálja** szakmai és személyes fejlődésüket.
- ✓ Az iskola vezetősége támogatja a pedagógusok **kezdeményezéseit**, felkelti(k) az **érdeklődést** és párbeszédet **kezdeményez(nek).**
- ✓ Az intézmény szervezete, működése támogatja a munkatársak **kezdeményezéseit és kockázat vállalását.**
- ✓ A tanárok számára is gazdag **terek** állnak rendelkezésre (**informális** tanulási színtér).
- ✓ A tanulási **környezet** (nem csak infrastruktúra) **illeszkedik a módszerekhez.**
- ✓ Tudatosan **fejleszti** a tanári közösséget.
- ✓ Kialakult **mentorálási** kultúrával rendelkezik.
- ✓ Változatossággal **törekednek** arra, hogy megelőzzék a túlzott **rutin kialakulását.**
- ✓ Az **értékelést** minden esetben **fejlesztés** követi.
- ✓ Minden **visszajelzést,reflexiót** vagy akár kritikát úgy fogadnak, mint lehetőséget a **javításra**, jobbításra.
- ✓ Tudatosan **fejleszti a tanulói közösséget.**
- ✓ Az iskola belső környezetét, infrastruktúráját úgy alakítja, hogy legyen tere a **közösségi** életnek, szabadidő eltöltésének stb.
- ✓ A munkatársak tesznek azért, hogy a tanulók azonosuljanak az iskolával, értelmes és értékes tevékenységnek tartsák a tanulást.

Az itt 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 a belső folyamatok modelljét látják a legdominánsabbnak, ahol a vezető, mint koordinátor, szervező, vagy mint szakértő tekintenek.

Ahhoz, hogy tovább lépjenek a tanulószervezetté válás útján első sorban nyitott rendszer modellel harmonizáló vezetői stílus, azaz az innovátor vagy a bróker, lesz a legeredményesebb. Az alábbiakban részletesebben leírjuk, hogy milyen működés jellemzi az ilyen stílusú vezetőket.

Az **innovátor** stílusú vezető intelligens és kreatív. Az ilyen személy a változásokra koncentrál. Hatása egy jobb jövőbe vetett hiten, a reményen és várakozáson alapul, amit másokból is ki tud hozni. Arra törekszik, hogy folyamatosan jobbá tegye, megújítsa a dolgokat. Legjellemzőbb kompetenciái:

- ✓ élni a változásokkal
- ✓ kreatív gondolkodás
- ✓ változás elősegítése

A **bróker** nagyon erősen a jövőre koncentrál. Az ilyen személy a szervezet jövőbeli állapotára összpontosít, arra, amerre a szervezet tart. Számos lehetőséget emel ki, amiket el is ér. Ezt a stílust a stratégiai irányításon és az állandó növekedésért tett tevékenységeken keresztül ismerik meg. Legjellemzőbb kompetenciái:

- ✓ befolyás, hatalom kiépítése és fenntartása
- ✓ megállapodás és meggyőződés kommunikálása

- ✓ elképzelések, törekvések bemutatása

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.