

BARACSI ÁGNES-HAGYMÁSY KATALIN-MÁRTON SÁRA

**NEVELÉSI GYAKORLAT VÁLTOZÓ ISKOLAI
SZÍNTEREKEN**

- **AZ ISKOLA, MINT SZERVEZET**

AZ ISKOLA, MINT SZERVEZET

A „**Nevelési gyakorlat változó iskolai szintereken**” elnevezésű **gyakorlathoz** kapcsolódóan elsőként az iskoláról, mint szervezetről szólnunk. A gyakorlat végzéséhez szinte „sorvezetőként” használható módszertani segédanyag az alábbi területek tárgyalására tér ki. A szervezet számos definíciója közül csupán néhányat villantunk fel. Ezt követően a szervezet általános sajátosságaira térünk át a struktúra kérdésétől a célokra át a szervezeti kultúra típusain, a kultúra elemein át egészen a szervezetfejlesztésig. Az iskola, mint szervezet tárgyalása során azokra a speciális vonásokra fókuszálunk, melyek az iskolát sajátos szervezetté teszik. A fejezet végén a hallgató gyakorlati orientációját elősegítő feladatokat fogalmazzunk meg.

A szervezet fogalma

Ahogy fentebb említettük, a szervezet fogalmának számos meghatározása létezik, ezek közül a legelterjedtebbek kiemelésére vállalkozunk, motiválva a tanárjelöltet arra, hogy e fogalmi sokszínűségéből maga válassza ki azt, mely a gyakorlata színhelyéül szolgáló iskola szervezetére leginkább jellemző. Ösztönözzük a hallgatót továbbá arra, hogy maga is kísérletezzon egy koherens, átfogó fogalom megkonstruálásával.

- A szervezet emberek és eszközök rendszere (Klein, 2001).
- Több személy tevékenységének ésszerű koordinációja valamely közösen kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására, személyek munkamegosztása és az ehhez kapcsolódó tevékenységi körök jellemzik, tekintély- és felelősség-hierarchia alapján működik (Schein, 1978).
- Meghatározott feladatok végrehajtására jött létre, pozíciók rendszeréből áll, ezekhez meghatározott feladatok, szerepek kapcsolódnak, melyek egymás mellé vagy alá-fölérendelési viszonyokba, hierarchikus rendbe tagolják a szervezet tagjait.
- Valamely társadalmi szükséglet kielégítése céljából létrehozott folyamatos emberi együttműködés, mely feladatai, minősége és nagyságrendje által meghatározott és a vezetés által szabályozott munkafolyamatokkal az előbbiekhöz szükséges funkciókkal, tagolódással közelíti meg céljait, látja el feladatait.
- Nyitott, többcélú, többfunkciójú rendszer, mely állandó kölcsönhatásban van a környezetével, egymással dinamikus interakcióban lévő alrendszerek alkotják.

A szervezet struktúrája

Minden szervezet meghatározott struktúrával rendelkezik, mely a munkaszervezésnek, a szervezett szabályozottságának alapja, illetve a szervezeten belüli kapcsolatok rendszere, amely felelősségeket, hatásköröket, kommunikációs utakat határoz meg annak érdekében, hogy a szervezet elláthassa funkcióit. Ez alapján a szervezet struktúrája lehet mechanikus vagy organikus.

A mechanikus szervezet jellemzői:

- szabályozottság,
- pontos alá- fölérendeltségi viszonyok,
- stabil környezeti feltételek között eredményesen működik,
- könnyen tud szakembergárdát toborozni,
- a mechanikus szervezet struktúrája „magas”, piramis jellegű.

Az organikus szervezet jellemzői:

- emberközpontúság,
- horizontális kapcsolatrendszerek,
- kiegyensúlyozottság,
- rugalmasság,
- kezelni tudja a bizonytalan környezeti tényezőket,
- autonómia törekvéseik jól érvényesíthetők a bizonytalan környezeti hatások között,
- az organikus szervezet struktúrája „lapos”, csonka gúlához hasonlítható.

A szervezet jellemzői

1) A szervezet **célja** jelzi, hogy a szervezet miért jött létre, ki hozta létre, kinek jó, hogy működik. A célok hierarchikus rendszert alkotnak, a jellemzéshez a hosszú távú ún. stratégiai célokat kell megismerni. A tömör, érthető, rövid célmeghatározás világos üzenet a partnereknek, ez az ún. **küldetésnyilatkozat**, mely jó iránytű a különböző helyzetekben való gyors eligazodáshoz. A célok lehetnek rövidebb és hosszabb távú, hivatalos (manifeszt) és nem hivatalos (látens) célok. A szervezetet alkotó különböző egységek céljai célhierarchiát alkotnak. A szervezet egyes szintjein megfogalmazott célok összhangját a szervezet kontrollmechanizmusa biztosítja.

2) A szervezet jellemzői között napjainkban kiemelkedő szerephez jut a **szinergia** jelensége, mellyel a jól működő, hatékony szervezetek rendelkeznek. Lényege az, hogy a szervezet

részegységei megsokszorozódott hatékonysággal, egymással való együttműködés révén a várhatónál, vártnál sokkal több és jobb eredményt érnek el

3) A szervezet következő jellemzője a **szervezet és környezetének viszonya**. A környezet szervezethez való viszonya alapján lehet kedvező, támogató, ellenséges, összetétele szerint homogén, heterogén, stabilitása szerint állandó, változó. A környezeti változásokhoz való viszonyulás alapján a szervezet lehet

- **reaktív**: a már bekövetkezett nehézségeket próbálja elhárítani,
- **proaktív**: a várható nehézségeket megelőzi,
- **innovatív**: folyamatosan keresi a legkedvezőbb megoldásokat, a környezet elemzése alapján.

4) A szervezet egy következő jellemzője a **szervezeti kultúra**. Ehhez előbb nézzük meg, hogyan értelmezhető a kultúra fogalma. A **kultúra** a nyilvánosan és kollektíven elfogadott jelenségek rendszere, mely egy adott időpontban, egy meghatározott csoportra vonatkozik, illetve a kultúra a közösség életmódja, amely által fennmarad és alkalmazkodik a környezethez. Van, amikor a kultúra **közvetlenül észlelhető, vizuális, materiális** formában, erre példa

- létesítmények, felszereltség,
- nevezetes eseményeket idéző tárgyak, emlékek,
- logó, embléma, címer, azok a tárgyak, melyek szándékolt kommunikációs céllal készültek,
- öltözködés, egyenruha.

A kultúra **fogalmi, verbális megnyilvánulásai**

- az intézmény neve,
- az intézmény szándékai, célkitűzései
- a tanterv
- az intézményen belüli kommunikációs nyelv
- metaforák, hasonlatok
- intézményi hősök, sztorik.

A kultúra **viselkedésbeli megnyilvánulásai**

- mindennapi rituálék, szokások,
- ünnepek, szertartások,
- munkaszervezési módok
- a tanítás-tanulás, a nevelés folyamata,

- a szervezeti működés részletei,
- szabályok, előírások, jutalmazás, büntetés,
- lelki és közösségi támogatás,
- együttműködési formák a külső partnerekkel.

A kultúra **láthatatlan, közvetlenül nem észlelhető**, mint

- értékek, melyek a viselkedés irányelvei, iránymutatói, olyan kritériumok, melyek alapján értékeliük és (elemezzük) mások és saját magunk viselkedését, szokásait, tetteit,
- filozófia, mely az értékekből tevődik össze és a szervezet működése számára prioritást jelent,
- világnézet, ideológia, mely a filozófia egy körülhatároltabb nézetére összpontosít (Beare-Caldwell-Millikan, 1998, van Buer et al. 2000, Serfőző, 2004).

A szervezet kultúráját tekintve C. B. Handy (1986) négy fő szervezeti kultúra típust különböztet meg, melyek elsődlegesen

- a vezető szerepében,
- a környezethez való viszonyban,
- az irányítás és döntéshozatal módjában,
- a szervezet teljesítményének meghatározásában térnek el egymástól.

Ez alapján beszélhetünk hatalomkultúra, feladatcultúra, személycultúra és szerepkultúra szervezeti kultúra modellekről. Az alábbiakban e modellek legfőbb jellemzőit foglaljuk össze.

Hatalomkultúra (klub- vagy erőcultúra) szervezeti kultúra modell

- kisebb méretű szervezetekre jellemző
- karizmatikus személy áll a szervezet középpontjában
- felépítése pókhálóhoz hasonló – a hatalom, az erő a középpontban koncentrálódik
- vezető-jelképe Zeusz, minden hatalom birtokosa
- fontos érték a bizalom, a rendszeres kommunikáció, a sikerességbe vetett hit
- csekély az ellenőrzés mértéke
- kicsi a bürokrácia, nincs sok szabály
- válsághelyzetekre gyorsan reagál
- veszélyforrást jelenthet a központi ember dominanciája.

Feladatcultúra - szervezeti kultúra modell

- feladatok, projektek játszanak központi szerepet
- nagyméretű szervezetekre jellemző
- felépítése hálós szerkezetű, vezetője Pallasz Athénéhez hasonlítható
- erőforrások megteremtésén, emberek kiválasztásán van a hangsúly, akik könnyen átszervezhető, rugalmas csoportban dolgoznak
- erős piaci verseny esetén hatékony
- a team-munkában rejlik e típus ereje
- az egyénektől elkötelezettséget vár el
- fiatal, dinamikus, fejlesztő emberek a tagjai
- nagy önbizalommal rendelkeznek, nem aggódnak még a jövőjük, biztonságuk miatt
- a vezető koordinátor, nehéz az ellenőrzés megvalósítása mérete miatt.

Személycultúra - szervezeti kultúra modell

- fókuszban az egyén, az egyéni célkitűzés
- pontok halmazával jellemezhető a szervezet struktúrája
- Dionüszosz által képviselt szellemiség jellemzi
- magasan kvalifikált szakemberek kreatív, innovatív feladatok megoldására társulnak
- a tehetség a legfontosabb
- nem működhet vezetői hierarchia, a közös megegyezés szabályozza a működést
- szakértői hatalom elfogadott.

Szerepkultúra - szervezeti kultúra modell

- racionális, bürokratikus, hierarchikus szervezetekre jellemző
- felépítése görög templomhoz, vezetője Apollóhoz hasonlítható
- jól felkészült kompetens egységek a tartóoszlopok, tevékenységét ügyrendek, eljárási szabályok irányítják
- a körülhatárolt szerepek a fontosak, ehhez választják ki az egyént
- ha változik a prioritás, a szervezet újra elosztja a szerepeket
- formalizált a kommunikáció, a struktúra, gyakran írásban lehet ügyeket intézni
- a hatalom a hierarchiában elfoglalt pozícióhoz kötődik.

5) A szervezetek jellemzőinek sorában kiemelt helyet foglalnak el azok az egyének, akik **szervezeti tagok**ként a szervezetet alkotják. Számos dologban különböznek, eltérnek egymástól, azonban lényeges, hogy milyen a szervezeten belüli közérzetük, hogyan érzik magukat, hogyan viszonyulnak a szervezethez, mennyire elégedettek.

6) A fentebb felsorolt tényezők vallanak a **szervezet légköréről, klímájáról**. Ebben meghatározó szerepet kap a **vezetési stílus**, mely Kurt Lewin felosztása szerint lehet

- **autokratikus**: a vezető határozza meg, mit és hogyan végeznek (a csoport itt a legeredményesebb, a vezetőnek mindig ott kell lennie, mert egyébként leáll a munka)
- **demokratikus**: a döntések megbeszélések eredményeként születik (legnépszerűbb, legkövetkezetesebb a termelékenységben)
- **laissez-faire**: a tagok önállóan dolgoznak, a vezető egyenrangú a tagokkal (leginkább eredménytelen).

A vezetési stíluson kívül légköralakító tényező a szervezeti tagok összetétele, a szervezet nagysága, a szervezeti fegyelem, a vezetők és beosztottak együttműködésének jellemzői.

7) A különböző szervezeti egységek közötti **kommunikáció** az együttműködésnek igen fontos eleme, mely annál eredményesebb, minél több irányú az egységek közötti információáramlás, illetve, fontos, hogy az információ pontosan és időben eljusson a szervezeti tagokhoz, az érintettekhez.

8) Kiemelkedő helyet foglal el a szervezet jellemzői sorában a **vezetés**, mely funkciók vagy hatáskörök, elvek vagy eljárások, ismeretek vagy cselekedetek, jogok vagy hozzáértés szövevényeként értelmezhető, mindenekelőtt az emberekkel való kapcsolatot jelenti. A vezetés folyamat jellegű, különböző munkaformákon keresztül valósul meg, ezeket a munkaformákat nevezzük a vezetés funkcióinak. Mi a vezetést, mint funkciók összességét értelmezzük. Ilyen funkció a **tervezés**, mely a tartalom és forma egységében történjen, legyen távlatos és szakaszos, helyes logikát tükrözzön és legyen konkrét. A **szervezés** szabályozó tevékenység, folyamatok és az ezeknek megfelelő szervezet kialakítása, az **ellenőrzés** a tevékenységek minőségjegyeit és célszerűségét vizsgálja, folyamatellenőrzés a megvalósítás módjára, tempójára vonatkozik. További funkció az **értékelés** és a **döntés**.

9) A **szervezetfejlesztés mint szervezeti jellemző elsődlegesen** a szervezeti struktúra – stratégiai követelményeknek megfelelően – alakításának folyamata, mellyel szoros kapcsolatban áll az emberi erőforrás fejlesztése. Így egyrészt a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a szervezeti tagok befolyásolására irányuló tevékenység, mely az ismeretek, beállítódások módosítására helyezi a hangsúlyt.

Az iskola, mint szervezet

- a pedagógusok, a kiszolgáló személyzet és a tanulók sajátos szervezete
- szervezeti egységei/mikroszervezetei azok a keretek (iskolavezetés, tantestület, osztályok), melyek működése útján az iskola megvalósítja céljait,
- hierarchia, a szervezeti egységek szervezeten belüli összekapcsolódásának módja szerint lehet centralizált és decentralizált iskolai szervezet,
- centralizált, azaz alárendelő, hierarchikus jellegű az az iskolai szervezet, melyben a szervezeti egységek piramisszerű alá-fölé rendelt módon kapcsolódnak össze,
- decentralizált, azaz mellérendelő jellegű az az iskolai szervezet, melyben az egyes szervezeti egységek függetlensége a lehető legnagyobb az adott szervezeti kereteken belül,
- a centralizált és decentralizált iskolai szervezet befolyásolja az iskolai döntéshozatal körülményeit is,
- a döntéshozatal során egyes döntések az igazgató egyszemélyi döntései, míg mások a tantestület, a fenntartó, illetve az érintettek szélesebb körének bevonásával történnek,
- decentralizált iskolai szervezetben nagyobb mértékben vonódnak be az érintettek az iskolai döntésekbe, mint a centralizált szervezetek esetében,
- a centralizáció-decentralizáció mértéke változik az intézmény méretével is, a nagyobb létszámú iskolákban a szervezeti egységek függetlenebbül dolgoznak egymástól, ez esetben a vezetésnek különböző eszközöket kell találnia ahhoz, hogy összefogja, áttekinthesse a méreteiben megnövekedett, decentralizálttá vált egységek működését,
- az iskola egyben az oktatási rendszer hierarchiájába is tartozik: meghatározott rendszerek, eljárások, döntési mechanizmusok jellemzik,
- formálisan bürokratikus rendszer, mely jól definiált funkciókkal, feladatokkal írható le,
- az iskolák különbözősége leginkább a szervezeti kultúrán keresztül közelíthető meg.

Az iskola, mint szervezet funkciói

- **individualizációs funkció:** az egyes tanulók személyiségfejlődéséhez szükséges feltételek biztosításával függ össze, az általános műveltséget nyújtó műveltségtartalmak átadása, differenciált látásmód megszerzése elősegíti az egyedi személyiséggé válást

- **szocializációs funkció:** a felnövekvő generáció számára közvetítse a társadalom normáit, értékeit, rendjét, mely nemzedék elsajátítja a megengedett/elvárt viselkedésformákat, cselekvésmódokat, az iskolai szocializáció sajátos megnyilvánulási formái a rejtett tanterv és az iskolai rituálék.

„Rejtett tanterv” (látens mechanizmusok összessége) mindazokat a pszichikus képződményeket (pl. viselkedés módokat, attitűdöket), illetve olyan tartalmakat jelenti, melyeket szervezett, intézményes tanulás keretében sajátítanak el a tanulók, azonban nincsenek hivatalos, deklarált tantervben megfogalmazva. A „rejtett tanterv” leírására irányuló kutatás az oktatás társas közegét állítja a középpontba abból kiindulva, hogy az iskola hatásrendszerében a műveltségi tartalmakkal egyenrangú a tanítási-tanulási folyamat intézményi kontextusa pl. az iskola értékrendje és értékelési eljárásai, időkezelés és térszervezés az osztályban, az osztály szociális, társas közege). E témáról részletesebben olvashatnak Szabó László Tamás 1985-ben megjelent A „rejtett tanterv” című kötetében.

Az iskolai rituálék olyan „mágikusan irracionális kommunikációs sablonok”, melyek során lényegtelené válik a kommunikáció tartalma, célja, a szerepkommunikációra kerül a hangsúly, vagyis az a fontos, hogy az egyes történések egy meghatározott formában megvalósuljanak. Az iskolai kommunikáció, az iskolai életrend olyan szilárd tradicionális elemei, melyek minden szereplőre egyaránt kötelezően hatnak és fontos üzenete az alá-fölé rendelt viszony tudatosítása.

- **kvalifikációs (képzési) funkció:** célja, hogy az iskolai tevékenységek során a gyermekek által megszerzett tudást, készségeket, kompetenciákat a felnőttkori élethivatás szolgálatába állítsa, elősegítse a növendék pályaválasztását, beilleszkedését a foglalkoztatási rendszerbe
- **szelekciós vagy allokációs funkció (rejtett funkció):** az iskola sajátos társadalmi szelekciót is végez, konzerválja a már meglévő társadalmi egyenlőtlenségeket
szelekció: iskolai pályafutások esélyeinek teljesítményeken alapuló elosztása
allokáció: meghatározott foglalkozási területekre való irányítás

Az iskola egyszerre formális és informális szervezet. Formális annyiban, hogy meghatározott funkció betöltése, adott cél elérése érdekében jött létre. A formális szervezet részei, tagjai formalizáltak, hivatalosan dokumentált a szervezeti egységek és tagok feladata, szerepköre. A szerepek, a formalizált kapcsolatok és az alá-fölé rendeltség tartóssá teszik a szervezetet. Informális alakzatát olyan nem formalizált, nem hivatalos csoportosulások és

emberi kapcsolatok alkotják, melyek a formalizált, hivatalos szervezet mögött, attól részben függetlenül jönnek létre. A tényleges iskolai kapcsolatok a formális és informális kapcsolatok sajátos összefüggésében alakulnak. Az iskola olyan szervezeti egységekre, részszerkezetekre tagolódik, melyek önmagukban is egy-egy mikroszerkezetet alkotnak. Az iskolában némiképp elkülönül egymástól e két egység, a pedagógusok és a tanulók szervezete. Az iskola fő szervezeti egységei: az iskolavezetés, tantestület, tanulók, segédszemélyzet. A szervezeti egységek maguk is meghatározott funkciót töltenek be a szervezeten belül, sajátos szerepek, pozíciók rendszerét hozva létre.

Az intézményekben az intenzív kommunikációhoz rendelkezésre állhat iskolarádió, faliújság, üzenő fal, nevelői szobákban fakkok, köröztvények, hírlevelek, rövid, szünetekben tartott tájékoztatók, kör-e-mailek. Ezen eszközök igénybe vétele a nagyobb létszámú szervezetekben, nevelőtestületekben különösen fontos, hisz számos konfliktust szül(het) az információ késői megszerzése, vagy annak torzulása. Az információáramlást tovább nehezíti, ha az intézmény több nevelési-oktatási épülettel rendelkezik az adott településen, vagy tagiskolai egységei vannak a környező településeken. A fizikai korlátok, távolságok következtében a szervezeti egységek interakciói ritkul(hat)nak, azonban a közösen használt létesítmények pozitívan hat(hat)nak a csoportidentitás alakulására (Serfőző, é.n.).

Az iskolai pozíciórendszerben a szervezet egészében vagy részegységeiben betöltött szerepek alapján több jellegzetes pozíció különíthető el. Valamennyi iskolai pozícióhoz meghatározott szerepek, funkciók, feladatok, viselkedésmódok társulnak. Így a különböző szerepeket betöltő személyek között sajátos kapcsolatok, és a szerepek közötti viszonyok rendszere adja az elsődlegesen munkamegosztáson alapuló iskolai szervezeti struktúrát. A nevelési-oktatási intézményekben vannak pedagógus és nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak. Az előbbieket esetében három vezetési szint különböztethető meg. A vezetőkhez sorolható az igazgató, az igazgatóhelyettes(ek), akik munkamegosztását az intézmény nagysága, típusa (általánosan művelő, szakképző) nagyban meghatározza. Középvezetők a választott vagy kijelölt vezetők, mint szakmai munkaközösség-vezetők, diákönkormányzatot segítő pedagógus, a közalkalmazotti tanács elnöke, a szakszervezeti vezető. A beosztott tanárokhoz a kinevezett, a szerződéssel alkalmazott, az óraadó, a részfoglalkozású pedagógusok sorolhatók. A nem pedagógus munkakörben dolgozók között találjuk az iskolatitkárt, a portást, a takarító és konyhai személyzetet, a karbantartót, óvodákban a dajkát. A közoktatási intézményekben köztes helyzetben lehet a fejlesztő pedagógus, szociálpedagógus, logopédus, hisz a pedagógusokkal együttműködve, de tőlük mégis eltérő munkát végeznek, és általában nem tagjai szakmai munkaközösségeknek (Serfőző, é.n.).

Az iskolai szervezet egy-egy jellemzője az empirikus kutatások tükrében

Halász Gábor 1980-ban a tantestületi **léggör** összetevőit elemezte, és olyan klímadimenziókat emelt ki, mint a vezetés hatékonysága, a vezetés demokratizmusa, a vezetés szociális informáltsága, a testület egységessége, az iskolán kívüli kapcsolatok, a tantestület aktivitása, bensőséges kapcsolatok, nemzedéki ellentétek. A légkörnek a tanulói oldalon megjelenő összetevői az iskolához tartozás érzése, a társakhoz fűződő viszony, a tanulási motiváció, a tanárokhöz fűződő viszony és a családban uralkodó légkör (*Horváth-Szabó* 1990). A gyerekek közérzetét a fizikai környezet, az óra hangulata, a tanár és a csoport kapcsolata, a tanár attitűdje és a kölcsönös bizalom határozza meg (*Csölle* 1995). *Tímár Éva* (1994) további klímaösszetevőket határoz meg, mint pl. törődés, meghallgatás, önállóság, nevelői és tanulói rugalmasság, összetartozás a tanuló-tanuló viszonyban, beleszólás a tanár-diák kapcsolatba. Összességében úgy tűnik, hogy az iskolai légkört leginkább a személyes viszonyok és a tárgyi körülmények befolyásolják. Az intézmény aktorainak szempontjából az elégedettségben és a produktivitásban mérhető. Az intézmény légkörében a tantestületnek, a tanárok egymással való együttműködésének fontos szerepe van, illetve azt a vezetés (az iskola vezetése éppúgy, mint az egyes osztályoké), a csoportok (tanári, tanulói) tevékenysége és viszonyai, valamint a tárgyi feltételek befolyásolják. A légkör vizsgálata alapvetően a tanárok és a tanulók észlelésére épül, azonban ők aligha vannak tisztában saját légköralakító jelentőségükkel, s többnyire saját tevékenységükön és viszonyaikon kívüli tényezőknek tulajdonítják a klímát (*Kósáné* 1998).

Az iskolai klímavizsgálat fontos háttérinformációkat szolgáltat a tanulókról, tanárokról, azok közösségeiről, s azokról a kapcsolatokról, amelyek a pedagógiai folyamat résztvevői között kialakultak. Az iskolai légkör elemzése hozzátartozik a sokoldalú iskolaképhez (*Szabó* 2000; *Baracsi* 2001).

Kozéki Béla az **iskolaethoszt** állította középpontjába, annak a személyiségstruktúrára gyakorolt hatását feltárva. Fontos megállapítása volt, hogy az iskola ethosza, mely az iskola sajátos arculatát, szellemiségét meghatározó jellegzetességeit, nevelési tényezőit foglalja magában, jelentősen hozzájárul az iskola hatékonyságához (*Kozéki* 1991).

Az **iskolák igazgatóinak** többsége érvényesíti azon elvárást, hogy valamennyi munkatársa tudása legjavát adva járuljon hozzá az iskola nevelő-oktató munkájához. Ők maguk is keményen dolgoznak, ezzel is példát mutatva kollégáiknak. Személyük meghatározó az iskola életében, értenek a vezetéshez. Innovációra, új megoldások keresésére ösztönzik a tantestület

egészet, és tájékozódnak mindenről, ami az iskolában történik. A tantestületen belül azonban lazulnak, vagy egyáltalán nem működnek az emberi kapcsolatok. Iskolatípusonként vizsgálva a fenti kérdésekben szignifikáns különbség van az egyes iskolatípusban tanító kollégák elképzelései között. Úgy ítélik hogy az iskola vezetője legkevésbé a gimnáziumban ért a vezetéshez. A szakiskolai tanárok értékelik legpozitívabban igazgatójuk vezetői szakértelmét. A gimnáziumi igazgatók szervezőképességét bírálják leginkább kollégái. Az innovációra leginkább a szakközépiskolák igazgatói ösztönzik kollégáikat. Az általános iskolák és a szakközépiskolák igazgatójának erőfeszítéseit, munkáját érzékelik leginkább példamutatónak a tanárok (Márton, 2008).

Feladatok (a sorrend követi a fejezet egyes részeinek sorrendjét)

Mutassa be a gyakorlat színhelyéül választott iskolát, mint szervezetet úgy, hogy az alább felsorolt feladatok mindegyikét applikálja írásába!

- Konstruáljon egy, az adott iskolára leginkább jellemző szervezet definíciót!
- Jellemezze az iskola szervezeti struktúráját!
- Elemezze a szervezet rövid és hosszú távú céljait, küldetésnyilatkozatát!
- Ismertesse azokat a területeket, ahol a szinergia jelensége tetten érhető!
- Szerezzen információt az iskolai szervezet és (mikro, makro) környezete viszonyáról!
- Fogalmazza meg beszámoló keretében, hogyan fejeződik ki, milyen látható és nem látható jegyei vannak az iskolában a szervezeti kultúrának! Munkáját fotókkal dokumentálja!
- Jellemezze az iskola szervezeti kultúráját!
- Mutassa be az iskola szervezeti egységeit, tagjait, térjen ki szerepekre, pozíciókra!
- Szerezzen információt az iskola szervezeti klímájáról! Ismertesse „kutatásának” adatnyerő eszközét!
- Készítsen interjút az iskola vezetőjével!
- Végezzen elégedettségmérést tanulók, szülők körében!
- Mutassa be és elemezze az adott iskolai szervezet funkcióit!
- Gyűjtsön példákat gyakorlata ideje alatt a rejtett tantervre és iskolai rituálékra!

Irodalom

- *Baracsi Ágnes* (2001): A tanulók véleménye iskolájuk működéséről. In: Az iskola pedagógiai kultúrája Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Kutatási beszámoló. Nyíregyháza, 36-62.
- *Benedek András - Mezei Gyula - Tornyosi Nagy Éva* (2009): Közoktatási rendszer- és szervezattan. BME, Budapest
- *Breare, Headley – Caldwell, Brian, J. – Millikan Ross, M.* (1998): Az iskolai kultúra fejlesztése. In: Balázs Éva (szerk.): Oktatásmenedzsment. Okker Kiadó, Budapest
- *van Buer, Jürgen – Venter György – Badel, Steffi – Márton Sára* (2000): Az iskolai terhelés túlélése. Bessenyei György Könyvkiadó, Nyíregyháza
- *Csölle Anita* (1995): Osztálytermi környezet. Új Pedagógiai Szemle, 10. sz. 86-94.
- *Halász Gábor* (1980): Az iskolai szervezet elemzése. MTA Pedagógiai Kutató Csoport.
- *Handy, C. B.* (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- *Horváth-Szabó Katalin* (1990): A kiemelkedő intellektusú tanulók iskolai közérzete. Pedagógiai Szemle, 7-8. sz. 666-671.
- *Klein Sándor* (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft.
- *Kósáné Ormai Vera* (1998): A mi iskolánk. Nevelépszichológiai módszerek az iskola belső értékelésében. OKI Budapest
- *Kozéki Béla* (1991): Az iskolaethosz és a személyiségstruktúra kölcsönhatása. Akadémiai Kiadó, Budapest
- *Márton Sára* (2008): Minőség és minőség az autonóm iskolában. Élmény '94 Bt., Nyíregyháza
- *Schein, E.* (1978): Szervezéslélektan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- *Serfőző Mónika* (2004): A szervezeti kultúra fogalmának, modelljeinek értelmezése az óvodában, iskolában. In: Mészáros Aranka (szerk.): Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest 489-518.
- *Szabó Károly* (2000): A tanítási klíma mérése. Új Pedagógiai Szemle, 3. sz. 61-72.
- *Szabó László Tamás* (1985): A „rejtett tanterv”. Magvető kiadó, Budapest

- *Tímár Éva* (1994): Városi és községi iskolák tanítási klímájának sajátosságai. Magyar Pedagógia, 3-4. sz. 253-274.
- *Tornyosi Nagy Éva* (2004): Rendszer, szervezet, szervezetfejlesztés. BME, Budapest