

# Stratégiai tervezés– stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben

Szabó Mária

2005.

## A szervezet

Szervezeteket általában valamilyen cél elérése érdekében, valamilyen feladat megoldására hoznak létre. Iskolák esetében ezt a célt, illetve a hozzá kapcsolódó feladatokat Magyarországon a helyi önállóság és a megosztott felelősség elve alapján a központi-, a helyi- és intézményi szabályozók rendszere írja le.

A létrejött szervezetek az esetek többségében önálló életre kelnek, biztosítani igyekeznek fennmaradásukat és e mellett még növekedni, fejlődni is kívánnak. Ehhez pedig erőforrások biztosítására (a régiók megtartására és újak megszerzésére) van szükség.

„A szervezetek olyan belső intézmények kialakítására törekszenek, amelyek csak rájuk jellemzőek, megadják a szervezet egyediségét, ugyanakkor elősegítik a szervezeti tagok közös értelmezését a kívánatos és helyénvaló viselkedésről”<sup>1</sup>

A szervezetek működésük biztosítása érdekében különböző szervezeti egységeket hoznak létre. Az e szervezeti egységek közötti munkamegosztás, információcsere módját az adott szervezet szervezeti kultúrája határozza meg.

## A szervezeti kultúra<sup>2</sup>

A szervezeti kultúrák különböző típusaival Harrison, amerikai szervezetpszichológus foglalkozott részletesen. Ez alapján a szervezeti kultúrák fő típusai:

- ❖ *Klub kultúra – a pók:* a szervezetet egy kiterjesztett személyiség kiterjesztéseként értelmezi. A szervezet ezért úgy működik, mint hasonlóan gondolkodó emberek klubja. Ez a fajta kultúra a bizalomra és a kommunikációra épül. Veszélye a központi figura dominanciájában van.

---

<sup>1</sup> Idézi: Bakacsi (2001.) 225.o.

<sup>2</sup> Csapó, J. – Csécsi, B. (é.n)

- ❖ *Szerep kultúra – a görög templom:* ebben a megközelítésben a szervezet szerepek, munkakörök halmaza, amelyben a feladatokat logikus és szabályozott módon kell összekapcsolni.
- ❖ *Feladat kultúra – a háló:* e felfogásban a szervezet az erőforrásokat és az emberek csoportjait hozzárendeli egy adott feladathoz. A csoportok változhatnak, ahogy a feladat megkívánja. Az ilyen szervezet a munkatársak együttműködő csoportjaira épül föl.
- ❖ *Személyiség kultúra – a csillag konstelláció:* ebben a kultúrában a legnagyobb hangsúly az egyéneken van, maga a szervezet az egyének képességei köré épül. A csillag konstelláció azt jelzi, hogy a csillagok ugyan együtt vannak, de valójában önálló pályán mozognak.

Ezekkel a tiszta kultúrákkal egyetlen szervezetben sem találkozunk. A szervezeteket éppen az egyes típusok keveredésének aránya teszi egyedivé. A szervezet akkor lesz hatékony és sikeres, ha képes arra, hogy a megfelelő időben a kultúrák megfelelő keverékét „állítsa elő”.

Miután Magyarországon a közoktatási intézmények egymással versenyhelyzetben<sup>3</sup> vannak, önmeghatározásuk nemcsak törvényi kötelezettség, hanem létük és sikeres működésük alapja is.

## Stratégia

A stratégia azon fogalmak közé tartozik, amelynek szinte annyiféle jelentése van, ahány ember annyiféle helyzetben használja. Éppen ezért meghatározása nem könnyű feladat.

Mintzberg klasszikus, „5P” meghatározása szerint a stratégia:

- terv (*plan*)
- "cselekedet" (*ploy*)
- viselkedési séma (*pattern*)
- helyzet (*position*)
- távlat (*perspective*)

---

<sup>3</sup> A stratégiai szemléletet a versenyhelyzet kényszeríti rá az intézményekre. A versenyt a jogi környezet hozta létre azzal, hogy szabaddá tette az iskolaválasztást, hogy az iskolákat szakmailag önállókká tette és hogy az intézményi finanszírozás létszám-alapú. Ezt csak erősíti az egész Európára jellemző demográfiai probléma: a gyerekek létszámának csökkenése.

A stratégiával kapcsolatban leggyakrabban egyfajta *tervként* való értelmezésére gondolunk. Ebben az értelemben a stratégia a stratégia egy tudatosan megtervezett vezérelv, egy viselkedés-sorozat amelyekkel különböző élethelyzeteket kezelünk.

*Cselként* való értelmezése tulajdonképpen egy olyan manőver, amely arra irányul, hogy túljárjunk a versenytársak, vagy az ellenfelek eszén.

A stratégia jelentését azonban nem fedi le, ha csupán *tervként* gondolkodunk róla.

Szükség van egy olyan definícióra, amely utal a stratégia alapján megvalósuló eredményes viselkedésre is. A stratégia ebben az értelemben nem más, mint egyfajta *viselkedési séma*, amely meghatározza a cselekvések sorozatát.

A szervezet nem működhet sikeresen környezetének ismerete nélkül, vagyis a szervezetet be kell helyoznünk az adott környezetbe. Ebben az összefüggésben a stratégia egy olyan eszköz, amely közvetít a szervezet és a környezete között. Olyan *helyzetet* teremt a szervezet számára, amelyben az a lehető legjobban tudja kihasználni a rendelkezésére álló erőforrásokat, s ezáltal előnyös helyzetbe kerül a versenytársakkal szemben.

A szervezet stratégiája a szervezet, illetve a szervezetet alkotó egyének által valósul meg. Ha a stratégia fogalmával kapcsolatban a szervezetre koncentrálnak, akkor jutunk el a stratégia ötödik P-jének jelentéséhez. Ebben az értelemben a stratégia az a közös gondolkodásmód, ahogyan a szervezet, tagjai által a világról gondolkodik és amely a záloga a annak, hogy a szervezet megvalósítsa céljait.

A stratégia tehát egyaránt jelenti a jelen helyzet ismeretén alapuló tervezést, amely magában foglalja a jövőkép leírását, az ennek megvalósítása érdekében elérendő célok megfogalmazását, azoknak a cselekvéseknek a meghatározását amelyek által megvalósul a tervezett jövő. De jelenti azt a szervezetet is, amelyben a közös értékek alapján folyik a napi munka és a tevékenységek folyamatos értékelése. A szervezetnek a stratégia megvalósítása érdekében történő eredményes irányítását nevezzük stratégiai menedzsmentnek.

## **Stratégiai tervezés**

A stratégia-alkotás, és ezen belül a stratégiai tervezés tipikus „leadership” feladat, amely a szervezet küldetésével, sajátos arculatával, jövőképével foglalkozik. Ahhoz azonban, hogy a tervezett stratégia a napi tevékenységek eredményeként meg is valósuljon, jó „manager”-re

van szükség. A vezetésnek ez a két oldala – tudniillik a „leader” és a „manager” szervesen kiegészítik egymást. Ahogy mondani szokták: a „leader” jó dolgokat csinál, míg a menedzser jól csinálja a dolgokat.

Barakonyi Károly szerint a stratégiai tervezésnek akkor van létjogosultsága a szervezetben, ha a környezet változása közepes, ha a szervezet se nem túl egyszerű, se nem túl bonyolult, és a verseny, amelybe az intézmény belekényszerül, szintén nem túlságosan éles.

A stratégiai tervezés megvalósítására vonatkozóan többféle modellt ismerünk. Ezek közösek abban, hogy a szervezet helyzetének (külső-belső környezetének) megismeréséből indulnak ki, az erősségekre építve arra törekszenek, hogy kihasználják a lehetőségeket és elkerüljék a veszélyeket. Tartalmazzák a szervezet jövőképét, amelynek elérése érdekében célokat fogalmazznak meg. A célok vagy magukban hordozzák a mérhetőség kritériumát (ú.n. „okos”, vagy SMART<sup>4</sup> célok), vagy külön rendelődik melléjük a cél megvalósulását jelző indikátor, a sikeresség kritériuma. A célok eléréséhez időben ütemezett tevékenységekre, és a megvalósításukért felelős személyekre van szükség. A közös értékek kialakítása érdekében a stratégiai terv készítésébe valamilyen szinten a szervezet valamennyi tagját jó bevonni.

A stratégiai tervezés meghatározó lépése a *helyzetelemzés*. Annak minél objektívebb módon történő meghatározása, hogy hol tartunk, miben kell változnunk, illetve milyen változásra vagyunk egyáltalán képesek. A helyzetelemzés legjobban elterjedt módszere a SWOT-analízis. Népszerűsége minden bizonnyal abban rejlik, hogy egyszerű, viszonylag gyorsan elvégezhető, és belső-külső elemzést egyaránt tartalmaz. A SWOT analízis az a módszer, amellyel feltárhatjuk a szervezet erősségeit és gyengeségeit, valamint a környezetben meglévő lehetőségeket és fenyegetéseket. Tesszük ezt azért, hogy az erősségekre építve kihasználjuk a lehetőségeket és elkerüljük a veszélyeket, illetve hogy leküzdjük azokat a gyengeségeinket, amelyek megakadályoznak a lehetőségek kihasználásában és a veszélyek elkerülésében.

Az ökosikolai program keretében végzett SWOT-analízis abban tér el egy általánosságban elvégzett technikától, hogy helyzetünkben az intézményerősségeit és gyengeségeit, illetve a környezetben lévő lehetőségeket és veszélyeket a környezettudatos nevelés, magatartás alakítása szempontjából vizsgáljuk. Az elemzésnek ilyen szempontú elvégzését segíthetik, ha szempontokat, kérdéseket gyűjtünk, amelyek témánk megvalósítása szempontjából fontosak. Ilyenek lehetnek pl.:

---

<sup>4</sup> A SMART betűszó egy angol rövidítés: *Specific* - specifikus, *Measurable* - mérhető, *Attractive* - megnyerő, vonzó, *Realistic* - reális, megvalósítható, *in Time* - időben tervezett. A *smart* angol szó jelentése: okos

	<b>ERŐSSÉG</b>	<b>GYENGESEÉG</b>
Szakértelem, szaktudás		
Innovációra, változásra való hajlam és képesség		
Tanulásszervezési eljárások		
Tanórán kívüli programok hagyományai, lehetőségei (pl. erdei iskola, Föld napja, stb.)		
Az intézményben dolgozó felnőttek környezettudatos magatartása		
A fenntartó hozzáállása		
Pedagógusok közötti együttműködés		
A különböző tantárgyak közötti kapcsolat		
Egészségkárosító szokások (dohányzás, alkoholfogyasztás, kávé, ...) a tanulók és az iskolában dolgozó felnőttek körében		
Étkezési lehetőségek az iskolában		
Szelektív hulladékgyűjtés gyakorlata az intézményben		
Tárgyi feltételek (bútorok, berendezések, játékok, stb.)		
Az épület adottságai (a kert, illetve		

az udvar is fontos!)		
Az intézmény felszereltsége		

Az intézmény belső vizsgálata után következhet a környezet elemzése, amelyet szintén segíthetünk néhány, az ökoiskolai program megvalósításához fontos szemponttal:

	<b>LEHETŐSÉGEK</b>	<b>FENYEGETÉSEK</b>
Az iskola kapcsolatai (természetvédelmi területek, nemzeti parkok,		
A szelektív hulladékgyűjtés gyakorlata a településen		
Környezetvédelemmel kapcsolatos kampányok, programok gyakorlata a településen		
Prevenációs programok, illetve azt szervező intézményekkel való kapcsolat		
Pályázatok		
Különböző nemzeti és nemzetközi projektekbe való bekapcsolódás		

Az erősségek-gyengeségek, lehetőségek-veszélyek feltárása után következik az úgynevezett keresztábra elkészítése.

A SWOT-analízisnek ezt a lépést nem mindig végzik el az elemzők, pedig a helyzetelemzésre épülő fejlesztési terv elkészítése szempontjából ez a lépés meghatározó jelentőségű. Ezért erről részletesebben is szólnunk.

A keresztábra lényegében egy olyan táblázat (mátrix), amelybe egyrészt beírjuk a szervezet három legfontosabb (legjellemzőbb) erősségét és gyengeségét, másrészt pedig a három legfontosabb (legjellemzőbb) lehetőséget és fenyegetést, veszélyt.

		LEHETŐSÉGEK			VESZÉLYEK		
		1.	2.	3.	1.	2.	3.
ERŐSSÉGEK	1.						
	2.						
	3.						
GYENGESÉGEK	1.						
	2.						
	3.						

Ez után következik a táblázat kitöltése, az alábbi kérdésekre való válaszok alapján:

1. Az adott (1.,2.,3.) erősségre építve ki tudjuk-e használni az adott (1.,2.,3.) lehetőséget?
2. Az adott gyengeség akadályoz-e bennünket az adott lehetőség kihasználásában?
3. Az adott erősségre építve el tudjuk-e kerülni az adott fenyegetést?
4. Az adott gyengeség miatt nagyobb-e a valószínűsége az adott fenyegetés bekövetkezésének?

Ha egy kérdésre igen a válasz, akkor az adott négyzetbe egy x-et teszünk. Ezek az x-ek jelölik ki lényegében a fejlesztendő területeket. A keresztábra tehát komoly segítséget jelent a

tervezeéhez, hiszen kijelöli, hogy mely erősségekre építve mely lehetőségeket használhatjuk ki, illetve megmutatja a fenyegetést okozó gyengeségeket, amelyeket föl kell számolnunk, el kell kerülnünk, vagy erősséggé kell alakítanunk.

A helyzetelemzés másik, kevésbé ismert módszere az úgy nevezett PEST-analízis.

### *PEST-analízis*

Ez a módszer az iskola környezetének elemzésére szolgál. Ez azért fontos, mert az iskolának, mint a környezetével folyamatos kölcsönhatásban álló nyitott szervezetnek az eredményessége nagy mértékben múlik azon, hogy mennyiben képes megfelelni a környezet elvárásainak, illetve mennyire tudja kihasználni a környezetében zajló folyamatokat mint lehetőségeket, és mennyiben képes elkerülni a környezetéből érkező veszélyeket. A környezet megismerésében való eligazodást segíti ez a technika. A PEST egy angol rövidítés. Arra utal, hogy a környezet vizsgálata során annak politikai (*political*), gazdasági (*economical*), szocio-kulturális(*social*) és technológiai (*technological*) folyamatainak elemzésére van szükség, még hozzá helyi, nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. Ahogyan ezt alábbi táblázat mutatja:

Táblázat: a PEST analízis

	nemzetközi	nemzeti	helyi
Politikai			
Gazdasági			
Szocio-kulturális			
Technológiai			

Annak megértését, hogy a táblázat egyes soraiba milyen típusú hatások tartoznak, segíti az alábbi táblázat:

<b>Politikai tényezők</b>	<b>Gazdasági tényezők</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- állami törvényhozás</li> <li>- állami jog,</li> <li>- nemzetközi jog,</li> <li>- általános jogok,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versenytársak,</li> <li>- partnerek,</li> <li>- foglalkoztatottság,</li> <li>- keresetek szintje,</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- adózás,</li> <li>- helyi rendelkezések</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gazdaságpolitika,</li> <li>- költségvetés</li> </ul>
<b>Szociokulturális tényezők</b>	<b>Technológiai tényezők</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- demográfiai trendek,</li> <li>- életstílusbeli változások az iskolába járó gyerekek családjában,</li> <li>- a változásra való akarat és képesség,</li> <li>- a tudás mint érték az intézmény mikrokörnyezetében</li> <li>- etika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- információtechnológia – Internet,</li> <li>- minőségfejlesztés,</li> <li>- képzési programok,</li> <li>- képzési technológiák (pl. alternatív pedagógia, kooperatív technikák, kéttannyelvűség, stb.)</li> </ul>

Bár az elemzést minden iskola vezetőségének magának kell elvégeznie, illusztrációként álljon itt néhány lehetséges „megoldás”.

	<b>Nemzetközi</b>	<b>Nemzeti</b>	<b>Helyi</b>
<b>Politikai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atomsorompó egyezmény</li> <li>- Kiotói Egyezmény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Környezetvédelmi trv.</li> <li>- Állatvédelmi trv.</li> <li>- Nemzeti Parkok, Természetvédelmi területek</li> <li>- Környezetvédelmi bírságok, adók</li> <li>- KvVM rendeletei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helyi környezetvédelmi rendelkezések</li> <li>- Helyi adók</li> <li>- Helyi hulladékgazdálkodási rendeletek</li> </ul>
<b>Gazdasági</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az ipar és a mezőgazdaság arányának visszaszorulása, a szolgáltatás rohamos fejlődése</li> <li>- globalizáció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budapest-központúság</li> <li>- a nyugati-és a keleti országrész fejlettsége közti különbség</li> <li>- a falu-és a város közti különbség növekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- munkanélküliek arányának növekedése</li> <li>- a település helyzetéből adódó gazdasági adottságok (pl. ipar, határátkelő, turizmus, stb.)</li> <li>- a helyi önkormányzat gazdasági helyzete</li> </ul>
<b>Szocio-kulturális</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a társadalmak elöregedése,</li> <li>- népességnövekedés,</li> <li>- a termőföld eltartóképességével</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a társadalom elöregedése</li> <li>- a népesség folyamatos csökkenése,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szelektív hulladékgyűjtés</li> <li>- természeti értékek védelme</li> <li>- erdei iskola</li> </ul>

	kapcsolatos problémák, - a gazdag és a szegény országok közötti különbség növekedése, - a fejlődő országok problémái	- a hulladéktárolás és feldolgozás problémái	programok - életmódprogramok
<b>Technológiai</b>	- IKT rohamos fejlődése és terjedése, - Globális kereskedelem, - Fogyasztói társadalom	- az IKT lassú terjedése - úthálózat, közlekedés fejletlensége, - a környező országokból érkező szennyezések hatása - „Virágos Magyarországért”, - Csomagolóstechnika,	- multinacionális cégek megjelenése, - távmunka terjedése, - környezeti nevelési és egészségnevelési programok - környezet alakító tevékenység (pl. parkok, játszóterek, parkolók, stb.) - szelektív hulladékgyűjtés, - hulladékgazdálkodás

A helyzetelemzés alapján már meghatározható a szervezet *jövőképe*.

„Megmondanád kérlek, merre kell mennem? – kérdezte Alice a Macskától.

Ez attól függ, hogy hová akarsz eljutni – válaszolta a Macska.

Tulajdonképpen mindegy, hova érkezem – mondta Alice.

Akkor mindegy, merre indulsz – válaszolta a Macska.”

(Carroll, L.: Alice Csodaországban)

Ez a kedves idézet pontosan megmutatja, hogy mire kell a jövőkép. A jövőkép ugyanis nem más, mint egy „gondosan megfogalmazott és konkrét helyzetkép, amely világossá teszi azt, hogy a cég, adott idő múlva hova akar eljutni.”<sup>5</sup>

Nem elég azonban megfogalmazni egy vonzó, kreatív, de elérhető jövőképet. Azt el kell fogadtatni a szervezet valamennyi tagjával, és az intézményt a mindennapokban úgy kell irányítani, hogy a jövőkép elérése felé haladjon. Erre való a stratégiai terv, amely a jövőkép alapján megfogalmazott hosszú-és rövidtávú célokat, (azok sikerkritériumait), a célok eléréséhez vezető tevékenységeket, valamint a megvalósulás ellenőrzésének módját is tartalmazza.

Magyarországon már több mint 10 éve rendelkeznek az iskolák stratégiai tervvel. A

<sup>5</sup> Csath M. (2004.): 51.o.

decentralizált irányítási rendszerben működő önálló intézmények önmeghatározásának egyik módja a stratégiai terv, amely arra is alkalmas, hogy az intézmény iránt érdeklődő szülők, illetve diákok el tudják dönteni, hogy tetszik-e nekik az a kínálat, amit az adott iskola ajánl. Ma már a pedagógiai programoknak kötelező eleme a környezeti nevelési és az egészségnevelési program. Mi különböztet meg akkor egy ökoiskolát egy – ebből a szempontból – átlagos iskolától/óvodától? Az, hogy az ökoiskola/óvoda egészében, működésének minden elemében és minden tevékenységében jelen van, sőt meghatározó a környezettudatos magatartás megvalósítása, illetve az erre való törekvés. Ennek feltérképezésére lehet alkalmas az ún. 7S modell, amely 7 dimenzió mentén gondolja végig a szervezet működését. Ezek a stratégia, struktúra, rendszerek, stílus, munkatársak, készségek, közös értékek. (A 7S elnevezés az angol kifejezések kezdőbetűiből származik.) A különböző dimenziókban különböző módon jelenhet meg az öko-jelleg.

A hét dimenzió a következő:

#### *1. Stratégia (Strategy):*

Iskolában a pedagógiai program, óvodában a nevelési program a stratégia alapdokumentuma. Vajon ezekben a dokumentumokban megjelenik-e az értékek és a célok között, az intézmény jövőképében és küldetésében a környezettudatosság, és a fenntarthatóság?

#### *2. Szervezeti struktúra (Structure):*

Ez a szempont a szervezetek formális felépítését jelenti:

- az alá- és fölérendeltségi viszonyokat,
- az egységeket,
- a hatásköröket (elsősorban a döntések centralizációját-decentralizációját) és annak szabályozását,
- a munkamegosztást és annak szabályozását,
- a koordinációt és annak szabályozását.

Milyen szervezeti egységekhez kötődik a környezettudatos nevelés az intézményben? (Van-e külön „zöld” munkacsoport, munkaközösség, ha igen, kik a tagjai, milyen jogosítványokkal rendelkezik a vezetője, stb.)

#### *3. Rendszerek (Systems):*

A folyamatok (a szervezetekben megfogalmazott célkitűzések a hozzájuk vezető tevékenységek) rendszere és leírása.

Vajon intézményünkben az ökoiskolai jelleg meghatározó-e?

Hogyan felelünk meg partnereink elvárásainak?

A munkatársak kiválasztásánál, a gyerekek felvételénél szempont-e valamilyen módon a környezettudatosság? Ha igen, hogyan?

Az intézmény információs rendszerének működtetésekor figyelemmel vagyunk-e a környezeti szempontokra?

#### 4. *Stílus (Style):*

A vezetés olyan folyamat, amelynek során a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél elérése érdekében befolyásolja, tehát alapvetően befolyásolási folyamat. Az intézmény vezetője, vezetősége hogyan hat a szervezet munkatársaira a környezettudatos magatartás kérdésében? Példamutató? Diktáló? Az emberi kapcsolatokra építő? Cél- és feladatközpontú?

#### 5. *Munkatársak (Staff):*

A szervezetben dolgozó emberek és a velük való foglalkozás: az emberi erőforrás-menedzsment azon funkciója, amelynek célja, hogy megteremtse az alkalmazottak leghatékonyabb beállítását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.

Az emberi-erőforrás tervezésben hogyan jelenik meg a környezettudatosság? A munkaköri leírások, a munkaköri követelmények, a munkafeltételek kialakításakor megjelenik-e ez a szempont? És a munkaerőfejlesztés során? A munkatársak értékelésében?

#### 6. *Készségek (Skills):*

Azok az adottságok, képességek amelyek a szervezet rendelkezésére állnak, különös tekintettel az együttműködés, a csoportmunka, a folyamatokban, való gondolkodás képességeire, a szervezeti kultúra fejlesztésére.

#### 7. *Közös értékek (Shared Values):*

A közös értékek megfogalmazása a megjelenhet küldetés megfogalmazásában, a szervezet által meghatározott mérföldköveknél, a közös céloknál. Ezeket az értékeket a résztvevők legtöbbször osztania kell, a szervezeti kultúrát át kell hatnia.

A hatékonyság szempontjából fontos a *vallott* és a *követett értékeket* összehasonlítani.

Vajon az intézmény munkatársainak mi a véleménye a környezettudatos magatartásról és a fenntartható fejlődésről? Mennyire vallják ezeket életük meghatározó értékeink? Milyen viszony van a vallott és a követett értékek között? (pl. fogyasztói szokások, dohányzás, életforma, életstílus, stb.)

A 7S modell arra hívja föl a figyelmünket, hogy a fenntarthatóság és az ehhez kapcsolódó környezettudatosság olyan alapvető érték, amely egy szervezet minden elemében tetten érhető. Nem programokat, kampányokat, alkalmi fellángolásokat jelent csupán, hanem az intézmény életét alapvetően meghatározó gondolkodásmódot.

## Stratégiai menedzsment

Barakonyi Károly szerint a stratégiai menedzsment nem csupán a stratégiai terv megvalósításának menedzselése. Különösen a nagy, összetett rendszereknél ugyanis a stratégiai tervezés hosszú és bonyolult folyamat és a gyorsan változó környezetben előfordul, hogy a stratégiai terv végleges formában való megszületésének idejére a terv már elavulttá válik. Értelmezésében a stratégiai menedzsment egy olyan komplex folyamat, amelynek célja, hogy a gyorsan változó környezetben sikerre vigye a szervezetet. Ezt úgy tudja elérni, ha a szervezet értékeire és a vezető képességeire alapozva olyan felelősségi és szervezeti rendszereket hoz létre, amelyek összekapcsolják a stratégiai és az operatív döntéshozatalt a szervezet valamennyi szintjén.

## Projekt – projektmenedzsment

A gyorsan változó környezetben működő szervezetek számára a projekteken alapuló működés lehetővé teszi a rugalmas, a környezeti változásokhoz alkalmazkodni tudó működést. Hogy tulajdonképpen mit is értünk projekt alatt, arra különböző meghatározások vannak.

*A projektmenedzsmenttel kapcsolatos fogalmak*

**A projekt (1)**<sup>6</sup>: Meghatározott célok elérése érdekében gondosan megtervezett tevékenységsorozat, amelynek határozott eredménye van, erőforrásokon alapszik és időkeretek korlátozzák.

**A projekt(2)**<sup>7</sup>: egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség- és erőforrás korlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.

**A projektek(3)**<sup>8</sup> konkrét akciók végrehajtására, meghatározott élettartammal létrejött csapatok. A szervezetben a dolgozók egyidejűleg akár több csapathoz is tartozhatnak. A sikeres túlélés érdekében a szervezet folyamatosan kísérletezik új kezdeményezésekkel,

---

<sup>6</sup> Hobbs, Peter (2000.), 8.o.

<sup>7</sup> Lockyer, Keith – Gordon, James (2000.), 13.o.

<sup>8</sup> Bakacsi, Gy.(2001.)

rendszerekkel és folyamatokkal.

**A projekt ismérvei:**

A szervezet ideiglenes, a projekt időtartamára – általában önkéntes részvétel alapján - alakult;

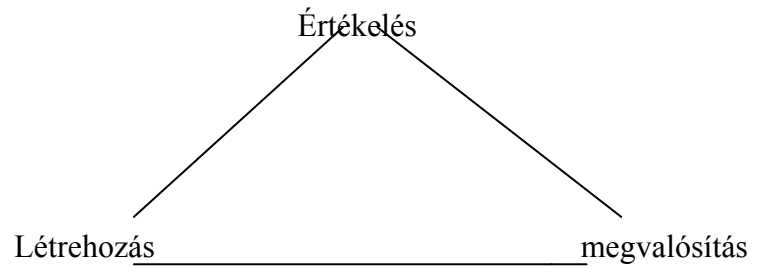
A célkitűzéseket folyamatosan lehet meghatározni és teljesíteni a projekt időtartama alatt.

Fentiek alapján néhány jellegzetes különbség figyelhető meg egy hagyományos akcióterv (pl. egy munkaközösségi munkaterv, vagy valamilyen iskolai rendezvény lebonyolításának a terve) és a projektterv között. Ezeket foglalja össze az alábbi táblázat:

<b>Akcióterv</b>	<b>Projektterv</b>
A vezető adja ki a feladatokat	A projektcsoport szerződésben vállalja a feladatot
Rutineljárások egymásutánja	Újszerű, egyedi feladatra szerveződnek
Beilleszkedik a stratégiába	Viszonylag jól elhatárolható része a stratégiának, vagy a projekttel kerül be utólag a stratégiába
A stratégia megvalósításának egyik területére vonatkozik	Vagy a stratégia megvalósításának egyik területére vonatkozik, vagy egy új területről van szó
A szerep-, felelősség- és hatáskörben a szervezeti hierarchia érvényesül	Egyedien verbuvált csapat, ezen belül kell egy szervezetet felépíteni
A vezetés kontrollál	Viszonylagos önállóság a kontrollban is
A végrehajtást a vezetés értékeli	Önértékelés
A vezetés motivál	a csoportmunka motivál
A munka közben felmerülő problémák megoldását a vezetőtől várják	a munka közben felmerülő problémákat a csoport önállóan igyekszik megoldani
Folyamatos változások	Forradalmi változások
Stabilitás	Rugalmasság
A hagyományos szervezeti kultúrába illeszkedik	Új kultúraelemek kialakulását teszi lehetővé

## A projekt életrajza

A projekt élettartamát a projekt-háromszöggel szokás ábrázolni:



Az egyes elemekhez tartozó részterületek:

<b>Létrehozás</b>	<b>Megvalósítás</b>	<b>Értékelés</b>
Projekt kezdeményezés	Projekt megvalósítás	Projektzárás, értékelés
A projekt definiálása, a célok meghatározása		
Projekttervezés		

## Projekt-kezdeményezés

Projekteket nagyon gyakran valamilyen felismert, azonosított probléma megoldására hozunk létre. Úgy is mondhatnánk, hogy a projekt célja a probléma megoldása. Ahhoz azonban, hogy a leendő projekt sikeres legyen, fontos, hogy a problémát helyesen azonosítsuk, és olyan szintű problémával foglalkozzunk, amelynek megoldása hosszabb távon valós eredményre vezet. Ebben segít a problémaelemzés.

Az első lépés a megoldandó *problémák feltárása*, elemzése. Fontos, hogy ebben a folyamatban az összes érintett szervezet, érdekcsoport részt vegyen.

A probléma-elemzés a főbb problémák azonosítását, valamint az okok és következmények meghatározását segítő *”probléma-fa”* elkészítését foglalja magában. A problémák feltárása, azonosítása különböző módszerek segítségével történhet (pl. interjúk, felmérések, jelentések és statisztikák alapján) – az érintettek pl. brainstorming (ötletbörze) keretében határozhatják meg az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat.

Ezután meg kell keresni a feltárt problémák közötti ok-okozati összefüggést, meg kell határozni a problémák hierarchikus sorrendjét: ez alkotja a probléma-fát. Minden feltárt problémát értékelni kell, és az átfogó probléma meghatározása után fel kell tárni az ehhez kapcsolódó problémákat. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül.

Egy átlagos probléma-fa 3-5 szintből áll. A probléma-fát bemutató ábrán a nyilak azt jelzik, hogyan következik egyik probléma a másikból.

A problémák a szervezetben meglévő negatívjelenségek leírásai.

A projekt-kezdemenyezés következő lépése a *célok meghatározása*. A problémák úgy válnak célokká, hogy megfogalmazzuk a problémás területekre vonatkozóan azt a jövőbeni állapotot, amely a szervezetet egy meghatározott idő után jellemezni fogja. Így a probléma-fát cél-fává alakítjuk át.

Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, akkor a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. Így biztosítható a projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés.



A célfa segítségével választjuk ki azt a beavatkozási útvonalat, amely – adott idő- és forráskereten belül – egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig.

A stratégia-elemzés során kerül eldöntésre, melyek azok a célok, amelyek bekerülnek a jelenlegi projekt céljai közé, és melyek azok, amelyek kimaradnak. Az alábbi kérdésekre érdemes válaszolnunk:

1. Az azonosított probléma mennyiben gátolja, illetve nehezíti az intézmény stratégiai céljainak a megvalósítását?
2. Milyen eredményt szeretnénk elérni a projekt megvalósítása által?
3. Milyen ötleteink vannak a projekt megvalósításával kapcsolatban? (Megoldási javaslatok gyűjtése)
4. Milyen eredményt várunk a projektől?

Az e kérdésekre adott válaszok alapján megtörténik a projekt azonosítása, céljainak (és az ahhoz tartozó sikerkritériumoknak) a meghatározása és a 3. kérdésre adott válaszok már ötleteket is tartalmaznak a projekt-team számára arról, hogy milyen tevékenységeken

keresztül érhető el a kívánt cél.

### *A projekt-tervezés folyamata*

A projekt-terv lépéseit a logikai keretmátrixban foglaljuk össze. A logikai keretmátrix lényegében egy elemzési folyamat, amely jól átlátható, támogatja a projekt megértését, végrehajtását és értékelését és segíti a minél pontosabb, konkrétabb és reálisabb tervezést. Egy négyszer négyes táblázatban jeleníthető meg, amely összefoglalja a projekt lényeges elemeit.

<b>Beavatkozási logika</b>	<b>Objektíven igazolható eredményességi mutatók</b>	<b>Az ellenőrzés forrásai és eszközei</b>	<b>Feltételezések</b>
Átfogó célkitűzések	Hatás indikátorok	A hatás indikátorok forrása	
A projekt célja	Eredmény indikátorok	eredményindikátorok forrása	Feltételezések, kockázatok
Várt eredmények	Output indikátorok	Output-indikátorok forrása	Feltételezések, kockázatok
Tevékenységek	Eszközök	Költségek	Feltételezések, kockázatok
			Előfeltételek

A mátrix cellái vertikálisan és horizontálisan is egymásra épülnek.

A vertikális logika segítségével azonosíthatók a projekt hosszú- és rövid távú célkitűzései, a várt eredmények, valamint az ezek elérése érdekében tervezett tevékenységek. Ugyanakkor azonosíthatók a projekt-menedzsment által nem befolyásolható feltételek és kockázatok is:

1. Milyen előfeltételeknek kell teljesülniük a tevékenységek megvalósulásához,
2. a tevékenységek megvalósulása esetén milyen feltételei, kockázatai vannak az eredmények elérésének,
3. az eredmények elérése esetén milyen feltételei, kockázatai vannak a projekt-célok teljesülésének, és
4. a projekt-célok teljesülése esetén milyen feltételei, kockázatai vannak az átfogó célok teljesülésének.

A horizontális logika a projekt hatásainak, illetve a felhasznált erőforrások méréséhez kapcsolódik. Ezt mutatják az eredményességi mutatók, illetve indikátorok, illetve a mátrix harmadik oszlopában azt jelöljük, hogy ezek az indikátorok hol lelhetőek fel.

A logikai keretmátrix kitöltésének folyamata:

Beavatkozási logika	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Az ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
1.	15.	16.	
2.	13.	14.	8.
3.	11.	12.	7.
4.	9.	10.	6.
			5.

## A projekt, mint csoport

A projekt-szervezetek működésének alapja az egyes projektek időtartamára verbuválódó csoport, amelyek eredményes irányításához ismernünk kell a csoport működésére, fejlődésére vonatkozó alapvető ismereteket.

A *csoport* megint egy olyan fogalom, amelynek többféle értelmezése, jelentése is van,.

Szervezeti szempontból az intézmény egyes részlegei, egységei csoportnak is tekinthetők. Magatartási szempontból azonban „csoportnak két vagy több olyan egymástól kölcsönösen függésben és interakcióban álló egyént tekintünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek.”<sup>9</sup> A csoport két alapvető jellemzője tehát a *kölcsönös egymásrautaltság* és a *közös cselekvés*. A csoport ugyanis éppen azért jön létre, mert bizonyos feladatokat egyéenként nem, vagy nem elég hatékonyan tudunk megoldani. A csoport lehet:

- ❖ *vezetői csoport*: a vezető és közvetlen beosztottjai alkotják. Ez általában egybeesik a formális szervezeti csoportokkal, amelyeket szokás funkcionális csoportnak is nevezni.
- ❖ *feladatcsoport*: egy meghatározott feladat elvégzése érdekében együtt dolgozó emberek. Ezeket, a szervezeti csoportokkal általában nem egybe eső, azokat keresztező csoportokat nevezzük teameknek, vagy projekteknek.

<sup>9</sup> Bakacsi (2001.) 125.o.

- ❖ *érdekcsoport*: azon emberek szerveződése, akik egy mindannyiuk számára fontos cél elérése érdekében működnek együtt. Ezt a csoport-típust koalíciónak is szokták nevezni.

## A csoport szerkezete

A csoportok szervezése során fontos szem előtt tartanunk, hogy a csoport összetétele hogyan befolyásolja a csoport eredményes működését. A csoportok szerkezete különböző változókkal jól leírható:

- méret,
- összetétel,
- szabályok, csoportnormák,
- státusz,
- csoporton belüli szerepek

### 1.1.1 A csoport mérete

A csoport mérete – bizonyos mértékben - hatással van a csoport eredményességére. Méret alapján két-és háromfős, valamint 4-15 fős kiscsoportot szokás megkülönböztetni. A csoportok optimális mérete függ attól, hogy a csoport feladata feladat-végrehajtás, vagy problémamegoldás. Utóbbiak esetében a nagyobb létszám előnyös lehet, míg a feladat-végrehajtásnál a létszám növekedése a feladat teljesítésére fordítandó időt is növeli. A leggyakrabban ajánlott csoportméret: 5-7 fő. A csoport méretének a csoport-magatartásra és teljesítményre gyakorolt hatását az alábbi táblázat foglalja össze:

<b>A csoport:</b>	<b><i>kicsi</i></b>	<b>nagy</b>
Kommunikáció	<b>1.1.2 Kevesebb</b>	Több
Kapcsolatok intenzitása	Növekszik	Csökken
Problémamegoldó ismeret, készség	Kevesebb	Több
Kohézió	Nagyobb	Kisebb
Elégedettség	Nagyobb	Kisebb

Hiányzás	Kisebb	Nagyobb
Fluktuáció	Kisebb	Nagyobb
Társas lógás	Kisebb	nagyobb
Hatékonyság	<b>1.1.3 Nem egyértelmű</b>	

#### 1.1.4 A csoport összetétele

A csoportok létrehozásakor alapvető szempont, hogy milyen összetételben tud a csoport a legeredményesebben működni. Itt két hatást kell figyelembe vennünk. Egyrészt, minél heterogénebb összetételű egy csoport (minél nagyobb a személyiség-, a vélemény-, a képesség-, vagy a gondolkodásmódbeli különbözőség a csoporttagok között) annál nagyobb valószínűsége az eredményes működésnek. Másrészt azonban kutatási eredmények arra utalnak, hogy minél kevésbé találnak hasonló tulajdonságokat egymásban a csoport tagjai, annál nagyobb lesz a fluktuáció, illetve a csoporton belüli konfliktusok száma.

E két hatás alapján a heterogén csoportok létrehozása általában valamely probléma megoldására létrejövő csoportok esetében ajánlott, de a konfliktusok mederben tartása érdekében a vezetőnek biztosítani kell a strukturális, illetve a vezetői kontrollt. A feladatok végrehajtására szerveződött csoportok esetében a homogénebb összetétel nagyobb eredményességet ígér.

#### 1.1.5 Szabályok, csoportnormák

Ahogy a szervezetek, úgy a csoportok is alakítanak ki szabályokat a csoporttagok viselkedésének befolyásolására. Ezek a szabályok gyakran íratlanok. „A csoporttagok viselkedését előíró, mindenki által elfogadott szabályokat normáknak nevezzük.”<sup>10</sup> Általában azok a szabályok válnak normává, amelyek

- biztosítják a csoport fennmaradását,
- előre jelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeli magatartását,
- megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport másoktól megkülönbözteti magát.

---

<sup>10</sup> Bakacsi (2001.) 134. o.

### 1.1.6 Csoportszerepek

A szerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai. A szerep egy adott személyhez, egy adott pozíció betöltőjéhez kapcsolódik. A szerepek csoportonként mások. Függenek a csoport tagjaitól, a csoport feladatától, a csoport környezetétől. Általában három szereptípust szokás megkülönböztetni:

1. *feladatorientált szerepek*: elősegítik és koordinálják a döntést és a feladatvégrehajtást:

- ❖ *célok kijelölése*
- ❖ *kezdemenyezés*
- ❖ *információgyűjtés*
- ❖ *információnyújtás*
- ❖ *koordináció*
- ❖ *értékelés*

2. *kapcsolatorientált szerepek*: elősegítik a csoport fennmaradását, fejlődését, az összetartozás érzésének megőrzését, a belső harmóniát, a csoporttagok jólétét. Azt biztosítják, hogy a csoport képes legyen tényleges feladatára koncentrálni. Ebbe a csoportba tartozó szerepek:

- ❖ *bátorítás,*
- ❖ *békéltetés,*
- ❖ *unszolás,*
- ❖ *normázás* (kérdések megfogalmazása a csoport céljáról)
- ❖ *követés,*
- ❖ *szemlélődés*

3. *önmagunkra irányuló szerepek*: az egyéni célok hangsúlyozása a csoport rovására:

- ❖ *blokkolás,*
- ❖ *elismerés hajszolása,*
- ❖ *dominancia,*
- ❖ *visszahúzóadás*

### **Csoportfolyamatok**

A csoportok életének legfontosabb jellemzői a csoportfejlődés, a kommunikáció és a döntéshozatal.

## *A csoportok fejlődése<sup>11</sup>*

A csoportfejlődés jellegzetes szakaszai:

- *kialakulás*: A csapatfejlődésnek ezt a szakaszát a tájékozódás, tapogatózás jellemzi. A csoporttagok bizonytalanok, „kóstolgatják” egymást, keresik a helyüket a csoportban. A bizonytalanságot fokozza, hogy még nem tisztázott a csoport célja, belső struktúrája, nincsenek elosztva a csoportszerepek.
- *Viták (viharzás)*: A fejlődésnek ezt a szakaszát konfliktusok sora kíséri. A csoporttagok ellenállnak a mások által rájuk kényszerített korlátozásoknak, feladatvállalásoknak. A viták során alakul ki a csoport szerkezete és belső hierarchiája.
- *Normaképzés*: Igazából ebben a szakaszban válnak szorossá a személyközi kapcsolatok, az ellentétek és a barátságtalan érzelmek fokozatosan elsimulnak. Egyre fokozódik a csoporttagok közötti összhang, egymás megbecsülése és tiszteletben tartása. A csoport kialakítja saját nyelvét. A szakasz végére minden csoporttag pontosan érzékeli, hogy mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény.
- *Teljesítés*: Ebben a szakaszban a csoport minden figyelmét a feladat megoldására összpontosítja. A csoporttagok lelkesen, önállóan vesznek részt a feladat megoldásában.
- *Szétválás*: A meghatározott időre alakult csoportok létének utolsó állomása a tevékenység eredményeinek összegzésével és értékelésével, a csoportban kialakult kapcsolatoknak más munkacsoportokra való átörökítésével telik.

Fontos tudnunk, hogy a különböző csoportok a fejlődés különböző szakaszain különböző idő alatt jutnak túl. Vannak esetek, amikor egy későbbi állapotból egy korábbi állapotba való visszalépés történik. A csoport irányítása szempontjából fontos annak tudatában lenni, hogy a csoportfejlődés első három állomásán – a kialakulástól a normaképzésig – a társas kapcsolatokra irányuló szerepek dominálnak és csak a teljesítés szakaszában kapnak hangsúlyt a feladatorientált szerepek.

---

<sup>11</sup> A témával kapcsolatban ld: Blanchard, K.-Carew, D.-Parisi-Carew, E. (1999.)

### ***A helyzetfüggő vezetés***

Egy innovatív, a környezet elvárásaira figyelő, és az annak való megfelelésre törekvő intézmény céljait csak rugalmas szervezetben képes megvalósítani. Erre alkalmas a projekt-szervezet. A projekt vezetése a projektmenedzser feladata, aki ezt a feladatát eredményesen csak akkor tudja ellátni, ha képes a projekt-csoport hatékony vezetésére.

Ahogy korábban már szó volt róla, a csoport különböző fejlődési szakaszokon megy keresztül. Az egyes szakaszokban pedig más és más vezetői stílust igényel. A különböző vezetési stílusok alapvetően az irányító-, illetve a támogató vezetői magatartás arányával jellemezhetők. Hersey és Blanchard nyomán ezt nevezzük helyzetfüggő vezetésnek. Az alábbi táblázatból kiolvasható, hogy a csoportfejlődés egyes szakaszaiban milyen arányban ajánlott feladat-illetve kapcsolatorientált vezetői magatartást gyakorolni. Látható az ezek kombinációjaként kialakuló négyféle vezetői stílus is.

A csoportfejlődés állomása/jellegzetes vezetői magatartás	<b>Megalakulás</b>	<b>Viharzás</b>	<b>Normaképzés</b>	<b>Teljesítés</b>
<b>Irányító (feladatorientált)</b>	Sok	Sok	Kevés	Kevés
<b>Támogató (kapcsolatorientált)</b>	Kevés	Sok	Sok	Kevés
<b>Vezetői stílus</b>	<b>DIKTÁLÓ</b>	<b>EDZŐ</b>	<b>RÉSZTVEVŐ</b>	<b>DELEGÁLÓ</b>

A helyesen alkalmazott vezetői stílus elősegíti a csoport fejlődését, és azt, hogy minél előbb eljusson a teljesítés szakaszába.



### **Felhasznált /ajánlott irodalom:**

Bakacsi, Gy. (2001.): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK Kerszöv

Barakonyi (K. (1999.): *Stratégiai tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó

Barakonyi K. (2000.): *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó

Blanchard, K.-Carew,D.-Parisi-Carew, E. (1999.): *Az egyperces menedzser csapatot épít*.

Bagolyvár Kiadó

Csapó, J. – Csécsei, B. (é.n.): *Az iskola szervezeti kultúrája*. In: Iskolavezetés és fejlesztés,

KÖVI

Csath Magdolna (2004.): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó

Hobbs, Peter (2000.): *Projektmenedzsment*. Scolar Kiadó

Lockyer, Keith – Gordon, James (2000.): *Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák*.

Kossuth Kiadó

Szedes Zoltán (1999.): *Problémamegoldó folyamat a minőségért és a hatékonyságért* BBS-E