

**SZÚCS Katalin**

## Stratégiaalkotás, mint újfajta gondolkodási szemlélet a köznevelésben

### *Bevezető*

Társas fejlődésünk fontos szegmense a játék, mely észrevétlenül alakul át versennyé. „*A játék olyan vetélkedő, amelyben bizonyos előre meghatározott szabályok betartásával a győzelmet ügyesség, erő vagy szerencse segítségével lehet megszerezni.*” (Falusi Iván). A játék nemcsak a gyerekek privilégiuma, mi felnőttek is szeretünk játszani, versenyezni. A játékot azonban tudni kell megszervezni, tudni kell vezetni, s a győzelem érdekében stratégiát alkalmazunk.

A **gazdasági élet szereplői** együttműködés hiányában leginkább **egymással versenyeznek**, saját szabályaik szerint, ahogy azt érdekük megkívánja, mindazt azért, hogy uralkodjon a piacon. A verseny során több stratégiai és taktikai döntést hoznak meg.

**A verseny mára már szinte minden köznevelési intézmény küszöbét átlépte**, része az egyes szervezetek mindennapjainak. A stratégia megjelenése az iskolákban első gondolatra „félelmetesnek” tűnik számomra, hiszen a stratégia szó hallatán leginkább a hadjáratra asszociálok, s történelmünk nagy hadvezérei jutnak eszembe, mint Nagy Sándor vagy Dzsingisz kán. Tovább gondolva: versenytársakkal az élet számos területén találkozhatunk, melynek pozitív megjelenése az ösztönző hatás, míg negatív „kicsengése” a megtorpanás. Úgy vélem, ilyen helyzetben gyorsan kell lépni, melynek fontos célállomása a változáskezelés, mely stratégiaalkotás nélkül nem megy.

**Stratégiája** azonban csak **autonóm szervezetnek lehet**. Szerencsére a köznevelési intézmények szakmai önállóságát törvény biztosítja. Már az *1985. évi oktatási törvény* kimondta az iskolák szakmai önállóságát, de ekkor a szigorú tantervi szabályozás és a tanácsi irányítás miatt inkább elvi jelentőségű volt az önállóság. A rendszerváltást követően új körülmények, lehetőségek adódtak az iskolák számára, mint pl. 6 vagy 8 osztályos gimnázium, bővülő tankönyvpiac. Az *1993. évi LXXIX. törvény* 37.§-a szerint: „*A közoktatási intézmény jogi személy*”, így az iskolák jogosulttá váltak arra, hogy szervezetileg önmagukat meghatározzák. A *2011. évi CXCV. törvény* (Nkt.) 24. § (1) „*A köznevelési intézmények szakmai tekintetben önállóak. Szervezetükkel és működésükkel kapcsolatosan minden olyan ügyben döntenek, amelyet jogszabály nem utal más hatáskörébe.*

(2) *A nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos döntések előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében - jogszabályban meghatározottak szerint - részt vesznek a pedagógusok, a tanulók és a szülők, valamint képviselőik.*” Ez az írott szabály lehetővé teszi, hogy az intézmények a pedagógiai programjukban kidolgozhatják saját stratégiájukat, meghatározhatják céljaikat.

A jogszabályi kitekintésből visszalépve: az emberiség történelme folyamán több stratégiaelmélet született. Az első írott emlék az ókori Kínában született *Szun-Ce: A háború művészete* című munkája nyomán. A szun-ce-i hadviselés törvényei közül az első az alapvető elvek, melyben a generális kifejezésre juttatja: „*A háborút, amely az ország legnagyobb vállalkozása, az élet vagy halál alapja, a megmaradás vagy pusztulás útja, mindenképpen alaposan tanulmányozni kell. Mert (a háborút) öt tényező határozza meg, s (bét) alapelv segítségével megállapítható a (hadi) helyzet. A (hét) alapelv pedig, amelyek segítségével megállapítható a (hadi) helyzet, a következőképpen hangzik: 1. Melyik uralkodó van birtokában a helyes útnak? 2. Melyik hadvezér tehetségesebb? 3. Az eget és földet [a természeti feltételeket] melyik tudja a maga számára hasznosítani? 4. A törvényeket és rendeleteket melyik valósítja meg jobban? 5. Melyik hadsereg az erősebb? 6. A tiszték és a gyalogosok melyik seregben gyakorlottabbak? 7. A jutalmazás és a büntetés melyik seregben világosabb?*” A szun-ce-i alapvető elv az élet bármely területén ma is megállja a helyét, ha stratégiáról van szó

A **stratégiák építőkövei**: a *versenyhelyzet*, a *győzelem vágya*, a győzelem érdekében tett közös *erőfeszítés*. Minden szervezet előnyös pozíció kialakítására törekszik, s az előny fönntartása érdekében le kell győzze a hasonló célokkal rendelkező „ellenfeleit”. A célok elérése rövidebb-hosszabb időintervallumban történik, melynek során különös tekintettel kell lennünk a környezet és a versenytársak adottságára. Úgy vélem, érdekes és izgalmas *a szun-ce-i alapelveket lefordítani saját és versenytársunk összehasonlítására, s lehet ez az első lépése a stratégiaalkotásnak.*

A stratégiát érdemes *Henry Mintzberg* szemszögéből is megvizsgálni, hiszen „napjaink egyik meghatározó és legtöbbit hivatkozott üzleti gondolkodója, sokan őt *tartják a stratégiai menedzsment legnagyobb gurijának.* A McGill Egyetem professzora, több, általa is alapított nemzetközi mesterképzés oktatója és számos díj birtokosa. Közismertségét annak a kritikus szemléletének köszönheti, mellyel több, addig szilárdnak hitt menedzsmentelméletet kérdőjelezett és cáfolt meg”. (<http://www.libri.hu/konyv/a-menedzsment-muveszete.html>)

Mintzberg szerint minden fogalomnak egyetlen, pontos, használható meghatározása kell hogy legyen. A stratégia fogalmát azonban ő sem tudja egyetlen szempontból definiálni, éppen ezért alkotta meg az **5P modellt**.

A stratégia értelmezhető, mint:

- **Plan** (*terv*): a stratégia írott formában jelenik meg, amikor a hosszú távú célok elérése érdekében kidolgozunk egy cselekvéssorozatot. Tegyük fel a kérdést: intézményünknek létezik-e stratégiai terve!
- **Ploy** (*csele*): a csel szinonimái lehetnek: beugratás, átverés, manőver, természetesen pozitív kicsengéssel, melynek célja, hogy elvegye a versenytárs kedvét. Kérdés: Hallottunk-e már olyan köznevelési intézményről, amely élt a stratégiai beugratás lehetőségével? A választ – akár igen, akár nem – érdemes elemezni.
- **Pattern** (*séma*): Az ideális helyzet elérése érdekében a stratégiai tervet hozzá kell igazítani a napi gyakorlathoz. Például: a tanévnyitó értekezleten a nevelőtestület elfogadta az éves munkatervet, melyben meghatározták a tanítás nélküli munkanapok naptári helyét, a tanévben egyenletesen kiosztva, a feladatokat hozzárendelve. Október elején kiderül, hogy egy nyertes pályázatnak köszönhetően a tanulók nagy számban részt vehetnek a testnevelő által szervezett sítáborban, s a kollégák közül is többen elmennének. Stratégiai szempontból fontos, hogy a szétosztott tanítás nélküli munkanapokat a sítábor idejére átrakjuk, s ezzel az intézmény a rugalmasságát igazolhatja. Magasabb szintű stratégiai tervezést és döntést igényel, ha új típusú oktatást kívánunk bevezetni intézményünkben, például az egész napos iskolát. A felvetés akár konfliktust is előidézhet a munkaközösségeken belül, az alapfokú művészeti iskolával való együttműködésében, vagy a szülők körében. A stratégiai döntést meg kell, hogy előzze egy alapos előkészítés (információgyűjtés az érintettek körében), majd a stratégiai probléma gyökereinek felkutatása, alternatívák kialakítása, értékelése. A konfliktusban az érintettek versenyző döntést kívánnak az intézményvezetőtől, aki úgy vélem ebben a helyzetben a döntési aktusát az egyes vélemények mérlegelése és a kevesebb kockázat elve alapján kell, hogy meghozza.
- **Position** (*pozicionálás*): Egy szervezet sem működhet sikeresen a környezete ismerete nélkül, tehát a szervezet és környezete kölcsönhatásban kell hogy álljanak, azaz ebből az aspektusból a stratégia egy eszköz a szervezet és a környezet között. Például: A környezet lehetőségeit időben felismerjük, a versenytárssal szemben előnyre tehetünk szert.
- **Perspective** (*közös világnézet*): A stratégiának ezen definiálása a szervezet belső életére fókuszál. A közös világnézet, a jövőt építő elgondolások segítik a szervezet arculatának kialakulását. Ez a felfogás az előbbieknél több időt és energiát igényel, de a velejáró marketing tevékenység meghozza gyümölcsét. Gyakorlat: A versenytárs megjelenésével

elindult az a tendencia, hogy a versenytárs egy elit iskola létrehozásán „fáradozik”, melyben támogatóra talál a szülők, óvodapedagógusok és a működtető körében. Ennek árnyaltabb oldala, hogy hozzánk kerülnek a hátrányos helyzetű gyerekek. A megváltozott helyzetben újra kell gondolnunk, hogy hol tartunk és hová akarunk eljutni. Egy értekezleten ötletrohamot tarthatunk, melyen összegyűjtjük, mit szeretnénk az új útra magunkkal vinni. Az útravalókat egy csomagoló papírra felírhatjuk, s Szép holnap címmel kitehetjük a tanárba.

*Tóth András* pénzügyi tanácsadó szerint: „*A terv nem más, mint egy költségvetéssel és határidővel ellátott álm.* Valóság akkor lesz belőle, ha kitarthatóak vagyunk és nekiállunk megvalósítani a tervet.” A hétköznapi életben is gyakran tervezünk, amikor a jövőbeli cselekvéseket megjelenítjük a tudatunkban, amikor előzetes megfontolásokat, számításokat teszünk, esetleg rendszerbe foglaljuk azokat egy cél elérése érdekében. A **tervezés mindig a jövőre vonatkozik**, ilyen értelemben a tervet a stratégiaalkotás eszközének is tekinthetjük. A stratégiai tervezés egy újfajta gondolkodási szemlélet a köznevelésben, melynek segítségével az intézmény követni tudja a társadalomban, a gazdaságban bekövetkezett változásokat, ugyanakkor a társadalmi, a politikai, a gazdasági bizonytalanságok gátolhatják egy jó terv elkészítését. Mindezek következtében egy jó terv elkészítése nehéz feladat, de úgy vélem, egy XXI. századi intézmény csak egy alaposan előkészített terv alapján válhat dinamikussá, hatékonyá.

A **stratégiai tervezés** első **építőköve** a **szándék**, amikor a szervezet elhatározza, hogy tervet készít annak érdekében, hogy bekapcsolódjon a XXI. század „vérkeringésébe”. A stratégiai tervezés folyamatához szükség van arra, hogy feltegyünk, és választ adjunk néhány fontos kérdésre:

- *A szervezet tagjai elkötelezettek-e a stratégiai terv készítésével kapcsolatban?*
- *Mennyi időt vesz igénybe a szervezés?*
- *Kit érdemes bevonni a tervezésbe? (Az érintettek és az elkötelezettek körének meghatározására alkalmazhatjuk a stakeholder analízist.)*

A **helyzetelemzés** – a második építőkö – nélkülözhetetlen egy reális stratégiai terv elkészítéséhez. A köznevelési intézmények eredményessége függ a környezettől, így a helyzetelemzésnek a külső és a belső elemzésre is figyelmet kell fordítania. A helyzetelemzés tükröt tart a szervezet elé. A helyzetelemzés legismertebb módszere a SWOT analízis, melynek érdemes a keresztábrás változatát választani. A táblázat lényegében egy mátrix, amelyben számba vehetjük szervezetünk három legjellemzőbb erősségét és gyengeségét, illetve a három legfontosabb lehetőségét és veszélyét. A táblázat kitöltése az alábbi kérdések megválaszolása alapján történik:

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 meghatározza, hogy mely erősségekre építve, mely lehetőségeket kell kihasználnia az intézménynek, illetve megmutatja a fenyegetést okozó gyengeségeket, amelyeket föl kell számolni, vagy éppen erősséggé kell alakítani. Ennek kidolgozása a tervezés része. Az alábbi táblázatot példaként említem, melyet saját intézmény vonatkozásában készítettem.

		LEHETŐSÉGEK			VESZÉLYEK		
		1. Kistérségi együttműködés, az iskola és a vezető szerepe	2. Együttműködés az egyetemmel, bekapcsolódás a képzésekbe, mérésekbe	3. Együttműködés a civilszervezetekkel	1. Konkurencia megjelenése	2. Fenntartói és működtetői feladatok összehangolatlansága	3. Együttműködés a civilszervezetekkel
ERŐSSÉGEK	1. Rugalmas és változásokhoz alkalmazkodik	X	X	X	X		
	2. Ragaszkodás a hagyományokhoz, de nyitottság az új lehetőségek, a jövő felé	X	X	X			X
	3. Sokszínűség	X	X	X			
GYENGESEGEK	1. Külső és belső tényezők harmonikus egyensúlyba tartása				X		X
	2. Tervezés folyamata, a reflexió						
	3. A tudás, a tapasztalat megosztásának hiánya	X			X		X

1. táblázat: SWOT mátrix saját intézményre

A táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy az erősségekre építve maximálisan ki tudjuk használni lehetőségeinket. A tudás és a tapasztalat megosztásának hiánya azonban akadályozhat bennünket abban, hogy a kistérségi együttműködésben vezető szerepet tölthessen be az intézményünk. Az „akadálymentesítés” érdekében a fejlesztési tervünkben célul tűztük ki a belső tudásmegosztás fórumainak, módszereinek, technikáinak fejlesztését, melyek a külvilággal való kapcsolatunkat is a kívánt irányba tarthatja. A táblázatból az is szembe tűnik, hogy az erősségeinkkel csak kis mértékben tudjuk elkerülni a fenyegetettséget, a veszélyt. A fenntartói és működtetői feladatok összehangolatlanságának feloldása úgy vélem, nem az intézmény kompetenciája – annak ellenére, hogy helyi viszonylatban igyekszünk megoldást találni a felmerülő problémákra – ez az oktatáspolitikai feladata. A külvilággal szembeni rugalmasságunk azonban jól reagál a konkurencia fenyegetettségére. Az életben maradásunk érdekében a 2015/16-os tanévtől bevezetjük alsó tagozaton a háromtanítós rendszert, újra gondoltuk a tehetséggondozás és a felzárkóztatás mikéntjét, s igyekszünk nagyobb hangsúlyt fektetni a belső egyensúly megteremtésére, melyek szintén elemei a fejlesztési tervünknek. Az új lehetőségek iránti nyitottságunk segíthet abban, hogy a kistérségi vezető szerepünket megtartsuk. Az hogy a külső és belső tényezőket nem tudjuk

harmonikusan egyensúlyba tartani, felerősíti annak veszélyét, hogy elveszíthetjük a kistérségi vezető szerepünket, illetve belefásulhatunk a konkurenciával vívott csatába. Ezen tényezőkre kiemelt figyelmet kell fordítanunk, mégpedig szervezetfejlesztés tekintetében.

„*A jövőkép a láthatatlan meglátásának művészete*” (Jonathan Swift) A **jövőkép** tulajdonképpen a jövőről alkotott elképzelés. Ez a jövőkép csak akkor válik igazán jövőképpé, ha intenzíven él gondolatvilágunkban, ha meg tudjuk mondani, hol tartunk, és hová akarunk eljutni. Egy intézmény jövőképe nem csupán egy egyszerű elképzelés, hogy milyen is lehetne az iskola. A jövőkép megalkotása komplex folyamat, nem egy egyszeri kijelentés, folyamatosan építkezik a szervezet tagjainak elképzeléseiből. A jövőkép – a harmadik építőkő – nem az intézményvezetéstől származik, kollektíven alakul, tevékenységek és viták mezsgyéjén. A jövőképhez számtalan feladat is társul, melyek viszonyát egy angliai kis templom falára feliratozták: „*A jövőkép feladat nélkül csak álom. A feladat jövőkép nélkül kényszermunka. A jövőkép és a feladat a világ reménysege.*” Mintzberg 5P modelljéből a perspective – a közös világnézet – a szervezet belső életére fókuszál. A jövőt építő elgondolások segítik a szervezet arculatának kialakulását.

A jövőkép (vízió) és a **küldetés** (misszió) egy út két végpontja, mely a szervezet jövőjére koncentrál. A küldetés a jövő felé vezető út eleje, míg a jövőkép az út végét jelenti. A jövőkép a „Hova?” kérdésekre felel, a küldetés ezzel szemben a „Hogyan?” kérdésre keresi a választ. „Hogyan juthatunk el az út végét jelző vízióhoz? Mit tegyünk, hogy a megkezdett úton sikerrel járjunk?” A küldetés megfogalmazása tehát döntő lépés a stratégiai terv készítése során, mely a stratégiaalkotás negyedik építőköve.

A jelen és a jövőről alkotott kép különböző távolságra lehetnek egymástól. Abban az esetben, ha ez a távolság nagyon nagyra tűnik, kétféle megoldás lehetséges:

- újragondoljuk, esetleg módosítjuk a jövőképünket,
- tervet dolgozunk ki a távolság megszüntetésére.

A távolság megszüntetése érdekében érdemes a helyzetelemzésre támaszkodva kiválasztani néhány fontos területet, amin változtatni kell, s esetleg érdemes prioritást is felállítani, hiszen egyszerre nem lehet minden területen változtatni. Stratégiai terv készítésekor célszerű a működés minden területén fellépő hézagokkal foglalkozni, továbbá meg kell vizsgálni azt is, hogy hogyan hatnak egymásra. Végig kell gondolni azt is, hogy ha a távolság megszüntetésére tervezett lépéseket megtesszük, valóban csökken a távolság a jelen és a jövő között. Előfordulhat az is, hogy újra meg kell vitatni a célokat, vissza kell térni a tervezés első lépéseihez. A **hézagelemzés** és a prioritás megfogalmazása így a stratégiaalkotás ötödik építőköve.

A jelen és a jövő között fennálló hézagokat a sikeresség érdekében minél előbb fel kell oldani, s a prioritások megvalósítása érdekében „akciótervet” kell készíteni. Meg kell tervezni azokat a lépéseket, melyeken keresztül elérhetőek a kitűzött célok, melyekkel el tudunk jutni a jövőképhez. A **fejlesztési terv** elkészítése nem egyszerű feladat, ugyanis meg kell határozni az egyes részfeladatokat, határidőket, felelősöket, továbbá meg kell határozni a sikerkritériumokat, a várható kockázati tényezőket. A fejlesztési terv a hatodik építőkő.

Az **értékelés** fontos eleme a pedagógiai folyamatoknak, a stratégiai tervezésnek is fontos szegmense, mely az utolsó építőköve a stratégiaalkotásnak. Az értékelés során derül ki. Hogy „jó úton járunk-e”, sikerült-e elmozdulni, közelebb kerülni a jövőképhez. Az értékelés a stratégiai tervezés kulcsfontosságú eleme, ugyanakkor nem egyszerű feladat. Az értékelést segíti, ha a fejlesztési tervben megfogalmazzuk a sikerkritériumokat. Ugyanúgy, mint a hézagelemzés, az értékelés is megkívánja az őszinteséget. Az értékelés egyfajta visszajelzés, mely lehetővé teszi a szükséges kiigazításokat, korrigálásokat.

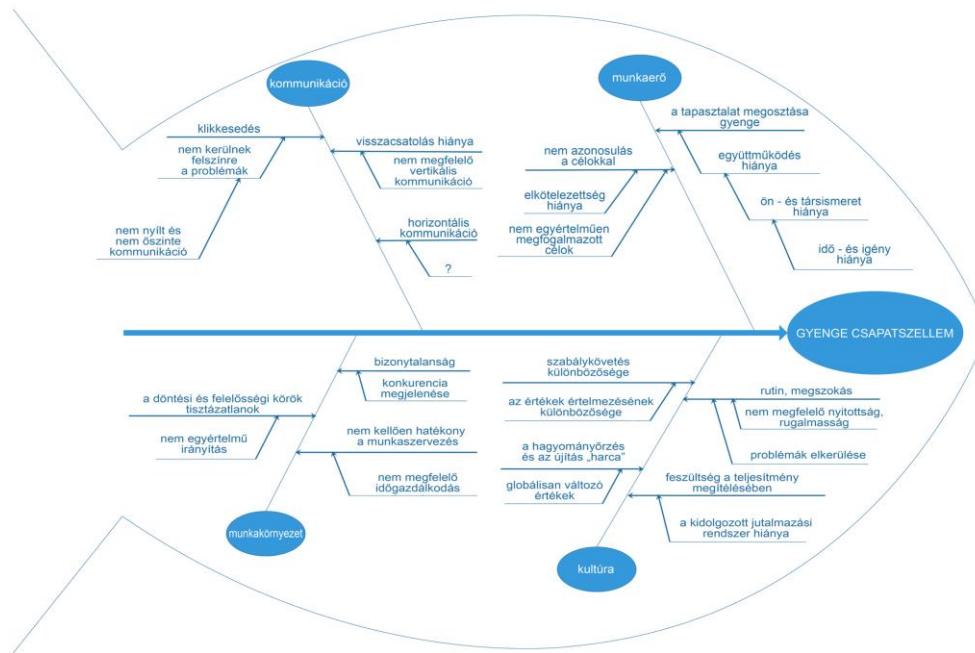
Fern Michaels amerikai író szerint: „*Az emberi tényező olyasvalami, amit lehetetlen előre látni.*”, de a bennünket körülvevő dinamikus környezet arra készíti, hogy **a versenyképesség fenntartása érdekében figyeljünk az emberre**. A szervezet stratégiai gondolkodása során elengedhetetlen fontosságú, hogy a szervezet küldetése tudatosuljon a munkavállalókban, illetve a szervezetet „fenntartó” „vevők” a szervezet jövőképét, céljait, filozófiáját „megvegyék”. Taylor szerint a szervezetek úgy működnek, mint a gépek, csak irányítani és kontrollálni szükséges, kvázi az ember kevésbé fontos eleme a szervezetnek. Ez az elmélet ma már biztosan nem állja meg a helyét, a szervezet eredményes és hatékony működéséhez nélkülözhetetlen az ember, a maga sokszínűségével, tudásával. A stratégiai tervezés a vezetőkkel és a munkavállalókkal együttműködve kell hogy megvalósuljon, de stratégiai szempontból fontos a „vevő” véleménye is.

Max De Pree így vall a vezetésről: „*A kimagasló vezetés jele elsősorban a követőknél mutatkozik meg. Ki tudják-e hozni magukból a követők a maximumot?*” A nagy hadvezérek azért kerültek be a történelemkönyvbe, mert személyiségükkel, tulajdonságaikkal és képességeikkel képesek voltak a követőikből a maximumot kihozni. Az ideális vezetés kritériumait sokan megfogalmazták már, de a leghitelesebbek azok lehetnek, akik a gyakorlatban is bizonyítottak. Kiváló példa lehet Dzsingisz kán, aki hosszú utat tett meg, míg egyesítette a mongol törzseket, ezáltal létrehozta a világ legnagyobb birodalmát. Miért válhatott ő kiváló vezetővé, „stratégává”? Egyik erénye a kiválóság keresése volt, kiemelkedő képességű emberekkel vette magát körül, akiktől sokat tanult. Egy másik erénye az alázat, nem képzelte magát istennek, túl tudott lépni a karizmatikus vezetői szerepen. Végül, de nem utolsó erénye a tolerancia, mellyel a birodalmában jelen levő vallásokat egyenrangúként kezelte. Szerintem Dzsingisz kán alázatos és toleráns vezető volt, akinek érték volt a tudás, képes volt szembenézni önmagával, képes volt tanulni és változni, hogy minél jobb vezetővé váljon. J. F. Kennedy azt mondta: „*Keveseknek adatik meg az a nagyság, hogy a történelmet megváltoztassák, de mindannyian megváltoztathatunk egy kicsinyke eseménysorozatot.*” Ugy vélem, egy jó vezetőnek mindig szem előtt kell tartania Kennedy bölcsességét Dzsingisz kán említett személyiségjegyeivel együtt. Ahhoz, hogy a versenybe „beszálljunk”, s a legmegfelelőbb stratégiát alkalmazzuk, ahhoz szükség van egy olyan **vezetői team**-re, melynek tagjai fejlett érzelmi intelligenciával rendelkeznek, akik készek az innovációra, tudják, hogy mikor és hogyan kell lépni a környezet kihívásaira.

A **munkatársak** bevonása, motiválása fontos stratégiai eszköz az intézményvezetés kezében, de úgy vélem, egy vezetőnek arra is figyelmet kell fordítania, hogy az egyén hogyan érzi magát a közösségben. Ennek egyik mérőeszköze a klímateszt, mely lehetővé teszi a munkahelyi gondok feltérképezését. A klímateszt feldolgozásának egyik lehetséges eszköze az *Ishikawa-diagram* (halszálka diagram). A diagramot Karou Ishikawa alkotta meg 1968-ban. A halszálka diagram az okok és okozatok összefüggésének elemző módszere, melynek előnye:

- rálátást ad az egész problémakörre,
- felfedi a rejtett kapcsolatokat az okok között,
- segítséget ad a probléma eredetének feltárásában.

A következő ábrát a saját intézményben mért klímateszt alapján készítettem:



1. ábra: Ishikawa diagram saját intézményben mért klímateszt alapján

A stratégiai tervezéskor érdemes *stakeholder analízist* készíteni, mely *segít felmérni*:

- kik az elkötelezettek,
- kik tartoznak a sérülékeny, hátrányos csoportba,
- kiket lehet ösztönözni, hogy bekapcsolódjanak a programba,
- a veszélyeket, konfliktusforrásokat, melyek a program megvalósítását gátolhatják,

*Stakeholder analízist a szervezet működésének minden fázisában végre lehet hajtani:*

- tervezési fázisban: a kockázatelemzés eszköze lehet
- végrehajtási fázisban: ki, mikor, hogyan kapcsolódhat be a programba
- elemző-, módosító szakaszban: támogató, hátráltató stakeholderek összehasonlítása az együttműködés szempontjából.

Befolyás	magas	vezető 1 vezető 2 vezető 3 4 fő	3 fő	5 fő
	közepes	5 fő	1 fő	2 fő
	alacsony	11 fő	6 fő	3 fő
		támogató	semleges	blokkoló
		viszonyulás/elkötelezettség		

2. táblázat: Saját intézmény stakeholder analízise

Úgy vélem, a stakeholder analízist az intézményvezetésnek kell elkészítenie, mely során megvitatják, milyen vezetői tevékenység, magatartás vezet eredményre a különböző kollégák esetében.

Stratégiai szempontból fontos a **szülők**re is fókuszálni. A szülők véleményének megismerése segítheti a szervezet munkáját. Bár a 2011-ben elfogadott köznevelési törvény nem kötelezi az intézményeket a minőségbiztosításra, ettől az intézmények még működtethetik minőségbiztosítási

rendszerüket. Számos intézmény él annak lehetőségével, hogy megkérdezze a szülőket, hogy az intézmény működésének különböző területeivel mennyire elégedettek vagy éppen elégedetlenek. Az elégedettség kimutatása erősíti a szervezetet, a hiányosságok és igények feltárása pedig a változtatás irányát, területeit határozhatják meg.

A **stratégiai tervezés** mellett a **szervezetfejlesztés** is **új lendületet adhat a megújulásra**. A kihívásra választ adni, vagy éppen új utat keresni csak akkor válhatunk képessé, ha minőség tudatosává válunk. A versenytársakat csak akkor „előzhetjük” meg, ha tanulunk, s ez a tanulás nemcsak az egyéni tanulást jelenti, hanem az egyének alkotta szervezetét is.

Szerintem a versenytárs megjelenése motiváló lehet egy szervezet életében, hiszen a helyzetváltozás rákényszerít, hogy új utakat keressünk, megújulásra készítsen, amely hatékony lehet a kiegészítés kezelésére is. A versenyhelyzetben egyetlen kritériumnak kell teljesülnie, hogy az oktatáspolitikai egyenlő esélyeket biztosít mindkét fél számára.

### ***Felhasznált irodalom***

- Dr. Benedek István: Alkalmazott vezetéselmélet B rész; A köznevelési intézmény hatékonysága (BME APPI MPT, Budapest 2015)
- Dr. Bosch Márta: Tanügyigazgatás (BME APPI MPT, Budapest 2015)
- Falusi Iván: Didaktika (Nemzeti Tankönyvkiadó 2003)
- Dr. Kalicz Éva – Dr. Mezei Gyula: Alkalmazott vezetéselmélet (BME APPI MPT, Budapest 2012)
- Szabó Mária: Stratégiai tervezés (SZTE KÖVI, Szeged 2011)

### ***Felhasznált internetes szakirodalom***

- <http://mek.oszk.hu/01300/01345/01345.htm> (Megtekintve: 2015.07.09.)
- <http://www.libri.hu/konyv/a-menedzsment-muveszete.html> (Megtekintve: 2015.07.09.)
- [http://www.18pedagogia.hu/sites/default/files/node/attachments/sj\\_strategiai\\_tervezes\\_kvftar.pdf](http://www.18pedagogia.hu/sites/default/files/node/attachments/sj_strategiai_tervezes_kvftar.pdf) (Megtekintve: 2015. 07. 18.)
- <http://mag.ofi.hu/magtar-otletek-090617-1/helyzetelemzes> (Megtekintve: 2015. 07. 18.)
- <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/07/27/jovokep-kuldetes-ertekek/> (Megtekintve: 2015. 07. 20.)
- <http://www.hrportal.hu/hr/filozofia-es-etika-professzorok-a-vezetesrol-20130708.html> (Megtekintve: 2015. 07. 23.)
- [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/a-munkatarsak-bevonasanak-dicserete/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/a-munkatarsak-bevonasanak-dicserete/) (Megtekintve: 2015. 07. 24.)
- <http://www.eoq.hu/55uto/5szegedi.pdf> (Megtekintve: 2015. 07. 24.)
- <https://hu.wikipedia.org/wiki/Szerkeszt%C5%91:Billybob/pr%C3%B3balap> (Megtekintve: 2015. 03. 22.)
- [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005\\_42\\_minosegmenedzsment\\_scorum\\_06/635\\_ishikawadiagram.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorum_06/635_ishikawadiagram.html) (Megtekintve: 2015. 03. 22.)
- [www.avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?download=stakeholder\\_analizis.pdf](http://www.avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?download=stakeholder_analizis.pdf) (Megtekintve: 2105. 07. 25.)