

Nanszákné dr. Cserfalvi Ilona

Gondolatok a munkaközösségek vezetéséhez

1. Néhány gondolat a szakmai munkaközösségek hatékony működéséhez

A munkaközösséget egy azonos szakterületen működő nevelők alkotják. *A munkaközösség célja:* az alkotó-nevelő munka fejlesztése, a tagok továbbképzésének segítése, az iskola vezetői részére szaktanácsok nyújtása az adott szaktárgy tanításában. *Feladatai:* a nevelés helyes gyakorlati alkalmazásának elősegítése, a munkaközösségi tagok munkájának összehangolása, az alkotó-nevelő munka hatékonyságának növelése, a módszertani eljárások fejlesztése, az öntevékeny szakmai továbbképzés elősegítése, a tanulókkal szemben támasztott egységes követelmények kidolgozása, a tanulók tudásának eredményfelmérése, a pedagógusok közösségi felelősségének növelése, közösségi értékének fejlesztése, szaktanterem létesítése, azok továbbfejlesztésében való részvétel, felszereléseinek őrzése és fejlesztése (Mezei).

Nemcsak szakmai feladatok, de a pszichológiai szempontok is elengedhetlenné teszik a munkaközösségek működését a tantestületeken belül. Ezek és a közöttük lévő kapcsolatok adhatják a stabil vázát a belső struktúrának, s működtetésük nagymértékben függ az iskola vezetésének irányítói stílusától.

Sokféle vezetési stílust tártak fel a kutatók, ma ezek közül a kooperatív vezetési stratégiát tartják a leghatékonyabbnak. A kooperatív vezetési stílus több vonatkozásban megegyezik a demokratikus, illetve az alkotó vezetési stílussal. Abban különbözik ezektől, hogy az emberi kapcsolatoknak, a vezető és a vezetettek együttműködésének még nagyobb szerepet tulajdonít. Ennek megvalósításában a nevelő-testület *kommunikációs rendszere* döntő szerepet játszik.

Nem véletlen az információáramlás kiemelkedő jelentősége a szervezetek működésében: a kommunikációs igény az emberekben alapvető szükségletekből táplálkozik. Ezek közül kettőt szoktak kiemelni:

- az önérzet körébe tartozó indítékok,
- a társulási és érintkezési szükségletekből eredő indítékok.

Az egyén a csoporttal való azonosulásában fontos szerepet tölt be a kommunikációs rendszerben elfoglalt helye alapján. Most tekintsük át, milyen elemei vannak egy szervezet kommunikációs működésének. Ezek nélkül nem lehet hatékony a működés. Három fő elemet különböztetünk meg:

- a) a felülről lefelé irányuló kommunikációs rendszer;
- b) a vízszintes irányú kommunikációs rendszer;
- c) az alulról felfelé irányuló kommunikációs rendszer.

a) A felülről lefelé irányuló rendszeren belül többféle információ áramlása szükséges.

A legfontosabbak:

- a munkatevékenység elvégzésével kapcsolatos információk;
- szervezési eljárásokkal kapcsolatos információk;
- a tevékenység értelmét, ésszerűségét megvitató információk a dolgozók munkájára, magatartására vonatkozóan;
- az intézményi célok jobb megértésére és elfogadására irányuló információk.

Az információk előbbi típusain belül további fajtákat lehet megkülönböztetni abból a szempontból, hogy milyen szerepet töltenek be a vezetési funkcióban.

Eszerint van:

- **Determináló információ:** ennek célja a közvetlen cselekvésre késztetés; ez általában szabályszerűen eredményezi a feltétel teljesülése által meghatározott viselkedést.
- **Problémafeltáró információ:** célja a probléma formába öntése, de a problémát önmagában nem oldja meg, több alternatíva közötti választásnak a lehetőségét hagyja meg.
- **Stimuláló információ:** azt a folyamatot indítja meg, amelynek célja egy bizonyos szituáció után a teendők megállapítása.
- **Szabályozó információ:** ez csak bizonyos feltételek esetén vált ki cselekvést, nem idéz elő akciót, amúgy a folyamat tervszerűen halad, de ha a folyamat eltér a tervtől, korigálja azt.
- **Irányító információ:** a hierarchiában szintről szintre ismétlődve, dúsítva vagy kibontva halad végig, vezérelve a szervezet működését.

- Koordináló információ: ez segíti elő a közös célra orientált, de a különböző helyeken hozott döntések összhangját, integrálhatóságát, az együttműködésnek, közös tevékenységnek elengedhetetlen feltétele.
- Kondicionáló információ: nem a szabályozott szervezeti folyamatokra gyakorol közvetlen hatást, hanem a környezeti feltételek, a munkahelyi légkör alakítása a célja (Bálint 1973).

Az információknak sokféle változata áll tehát a vezető rendelkezésére ahhoz, hogy a felülről lefele irányuló kommunikációs rendszer gazdag legyen. Természetesen nem az a fontos, hogy mennyiségben minél több információt közvetítsen a szervezet. Igaz, hogy a túl kevés információ érdektelenséget vagy éppen bizonytalanságot vált ki az emberekből, a túl sok információ azonban telítettséget eredményezhet. A lényeg, hogy minden olyan információ eljusson a beosztottakhoz, amely számukra fontos tevékenységükben, munkahelyi kapcsolataikban. Természetesen nem elég csak elindítani „felülről” az információt, az információáramlás jellemzője a nagymértékű torzulás. Gyakran előfordul, hogy mire valakihez eljut – különösen, ha több áttételen keresztül megy – egy információ, tartalmában már megváltozott az eredetihez képest. Fontos tehát állandóan kontrollálni e folyamatot, hogy csökkentsük a „félreértés”, torzulás lehetőségeit.

- b) A vízszintes irányú kommunikációs rendszer hidat jelent azok között az emberek között, akik a szervezet hierarchiájában azonos szinten helyezkednek el. Az egyén szempontjából kiemelkedő jelentősége van ennek, hiszen ezáltal kap visszajelzéseket véleményére, állásfoglalására, munkájára vonatkozóan a közvetlen munkatársaktól. S ez gyakorlati jelentőségét tekintve az egyén szempontjából gyakran fontosabb, mint a felettesektől kapott információ. Ez a kommunikációs rendszer tehát elsősorban a szervezet informális struktúrájában működik, s hatása kettős lehet a szervezet működése szempontjából. Pozitív ez a hatás, ha a szervezet általános céljaival, értékrendszerével tartalmában összhangban van az áramló információ, s negatív, ha ezekkel nincs egységben, különösen az, ha tartalmában, értékrendjében ellentétes a hivatalos információkkal.
- c) Az alulról felfelé irányuló kommunikációs rendszernek több funkciója is van. Egy-részt növeli annak lehetőségét, hogy az intézmény dolgozói erősebb belső azonosulással, nagyobb intenzitással vegyenek részt a célok megvalósításában; másrészt lehetőségeket biztosít a vezetés funkcióinak hatékony alkalmazásához. Általában minden vezető hangoztatja, elismeri az alulról felfelé irányuló információk fontosságát a szervezetek működésében, azonban a gyakorlatban ennek ellenére ez kevésbé hatékonyan funkcionáló kommunikációs rendszer. Ha ki is alakul ez, a torzulás még inkább megfigyelhető jelenség ebben az információáramlásban, mint a felülről lefelé ható kommunikációs rendszerben. Ennek fő oka, hogy a beosztottak – többféle indítástól vezérelve – gyakran nem a saját véleményüket fogalmazzák meg, hanem arra törekcsenek, hogy mondandójuk megfeleljen annak, amit a vezető hallani szeretne. Ezen a felfogáson csak akkor lehet változtatni, ha a vezető tevékenysége szerves részének tekinti a beosztottak véleményének ki-kérését, s ha netán ez nincs összhangban az övével, nem alkalmaz semmiféle retorziót. Természetesen a vélemények meghallgatása önmagában még kevés, akkor van ennek igazi értelme, ha a vezető döntéseinek meghozatalában figyelem-be veszi ezt. Ellenkező esetben a beosztottak csak üres „játéknak”, áldemokratizmusnak tekintik, ez pedig előbb-utóbb érdektelenséget, fásultságot eredményez. Annak, hogy az intézményben valóban demokratikus légkör alakuljon ki, egyik legfontosabb feltétele, hogy a vezetés minden olyan kérdésében kikérje a beosztottak véleményét, javaslatait, amelyek fontosak a szervezet működése szempontjából, akár a munka tartalmát, akár a személyi vonatkozásokat illetően.

Sikeres munkájához csak néhány szempontot villantottunk fel. Mind a meg-felelő munkahelyi légkör, mind a működőképes belső struktúra feltétele a tantestületek hatékony pedagógiai tevékenységének.

2. A szakmai munkaközösségek ösztönző hatása

A pedagógiai gyakorlat aktuális kérdéseként kezeljük a szakmai munka-közösségek ösztönző hatását, azoknak a módszereknek a kidolgozását, amelyekkel a tanítók, tanárok munkáját folyamatosan figyelemmel kísérjük, elismerjük. Ezáltal fel-vállaljuk azokat a feladatokat, amivel az iskolai tartalmi munka színvonalát javíthatjuk, fejleszthetjük. Írásunk ezeknek a lehetőségeknek a feltárására vállalkozik. Munka-társaink ösztönzésére olyan munkahelyi környezetet kell teremtenünk, amelyben az ott dolgozók velünk, önmagukkal és egymással összhangban tevékenykednek, és hiszünk abban, hogy a csoportérdekek mellett saját szükségleteiket is kielégíthetik. A tevékeny munkahelyi légkört akkor tudjuk megvalósítani, hogyha a maximumot várjuk el másoktól, nekünk is a maximumot kell nyújtanunk. Támogassuk a csoport céljait és feladatait, ezen belül egyformán fontosnak kell éreznünk a tagok és

önmagunk szükségleteit. Engedjük társainkat hibázni, mert a hibákból tanulhatunk. Ismerjük el és jutalmazzuk az eredményeket, de ha kell, negatív visszajelzésekkel is élhetünk. Segítsük a csoporton belüli zavartalan együttműködést, az ésszerű versenyszellem kialakulását. Bátorítsuk beosztottjainkat kritikára, és oldjuk fel a konfliktusokat. *Lélektani szerződést* kötünk, vagyis megfogalmazzuk a kölcsönös elvárásokat, a kötelezettségvállalást s az előforduló pozitív és negatív követelményeket tevékenységük alapján.

Ehhez az szükséges, hogy senkiből sem hiányozzon a munkakedv, igyekezet, készek legyenek egy-egy új módszer elsajátítására, innovációjára; tudniuk kell, hogy teljesítményüket milyen mércével méri, s teljesítőkéességük útjában nem állhatnak akadályok, gátló tényezők. Fontos, hogy a követelményrendszert mindenki ismerje.

A pozitív Pygmalion lélektani szerződésnek lényegét a követelmények és normák képezik. Vonjuk be munkatársainkat a döntéshozatalba, mondassuk el velük, hogy mire képesek, lelkesítsük őket. Ha közösen tűzzük ki az elérendő célokat és teremtjük meg a velük összefüggő körülményeket, akkor segíteni is kell a megvalósításukat. Ne legyen túl mély szakadék a közös és egyéni célok között.

A remélt eredmény érdekében a rugalmas, tárgyilagos és elérhető normát, a normához igazított egyéni magatartást és a norma teljesítéséből az egyénnek ebből származó hasznát kell hangsúlyoznunk. A lehető legeredményesebb munkában akkor tehetjük beosztottjainkat érdekeltté, ha velük együtt dolgozzuk ki a rájuk vonatkozó feladattervet. Érdeklődünk tevékenységük iránt, a sikerhez vezető úton vállaljunk közös felelősséget velük.

Mindenki teljes személyiségként van jelen a munkahelyén, a szakmai közösségekben; a munkával összefüggő igényei és érdekei mellett, a személyes vonatkozásokat is magával hozza. Ha úgy érzi, hogy egy kolléga vagy vezető figyelmen kívül hagyja szükségleteit, vagy akadályozza érdekei megvalósításában, akkor elveszti lelkesedését a munkája iránt.

Fontos, hogy megvalósuljanak az önkitaljesítő szükségletek (eredményesség, kitartás, megértés), a társadalmi szükségletek (hovatartozás, együttérzés, szeretet és vonzalom kölcsönössége), a biztonsági szükségletek (veszélyeztettséggel szembeni védekezés, a zavartalan rend óvása).

A jól végzett munkát, munkatársaink viselkedését az iskolában kialakított, elvárásokkal és célokkal összhangban lévő magatartásért járó jutalmakkal befolyásolni tudjuk. Alapfeltételek: a munkahelyi körülmények, az ellenőrzés, a munkatársi kapcsolatok, a bérezés, méltányos vezetési elvek, igazságos irányítás. Ösztönzők lehetnek: előléptetés, felelősség, erőpróbát jelentő feladatok, elismerés, elért eredmény.

A gyakorlatban jelentős, hogy munkatársainkkal folytatott beszélgetéseink során könnyebben felismerjük alapvető szükségleteinket, az ezek megvalósítására tett kísérleteinket nagyobb megértéssel szemléljük, pontosan tudjuk, hogy az erőfeszítéseinkért milyen elismerést várunk.

Vizsgálataink azt bizonyítják, hogy a jól működő szakmai munkaközösségekben az alábbi okok készítetik munkára a tagokat: tudás (új ismeretek felkutatása és elsajátítása), hatalom (mások vezetése és irányítása), függetlenség (saját célkitűzéseink megvalósítása), siker (személyes céljaink elérése), elismerés (rokonszenvet ébreszteni másokban önmagunk és képességeink iránt), barátság (közös munka végzésére társak keresése), felelősség (a vállalt munkáért), alkotóképesség (fogékonyság, belső igényesség, vágy), biztonság (önbizalom), elkötelezettség (közösség iránt, tisztelet, odaadás), méltányosság és egyenlőség (eredményeinkért, erőfeszítéseinkért), ki-teljesedés (a munkában), önbecsülés (szervezői személyiségek legyünk), erőpróba (alkotóképesség, feladatvállalás), segítőkészség (segítség, beleérzőképesség, nyitottság, fogékonyság), kellemes időtöltés (olyat tegyünk, amit élvezünk).

Valóságos hajtóerőt az egyéni célokat és szükségleteket kielégítő előnyök jelentenek. A helyes jutalmazáskor figyelembe vesszük, hogy a jutalom akkor meg-felelő, ha a vezető és az egyén valóságos igényeit kielégítő feladatot sikeresen elvégeztük. A jutalom legyen összhangban az egyén igényeivel, s olyat ígérjünk, amit teljesíteni tudunk, másrészt a jutalmazási rendszer épüljön be az iskola hagyományába, programjába.

Szabályként kezelhetjük: kerüljük az egyenlősít az emberekkel való bánás-módban, kellő időben reagáljunk a tevékenységekre, növeljük beosztottaink önállóságát, mondjunk véleményt javító szándékkal, ne fukarkodjunk a dicsérettel.

Ösztönző tevékenységünk eredményes lesz, ha döntéseink személyre szólóakká válnak, ha segítjük a csoporton belüli együttműködést, az ésszerű versenyzést, ha támogatjuk az alkotó jellegű véleménykülönbséget. A lélektani szerződés magában foglalja azt is, hogy mi is megtegyünk minden tőlünk telhetőt azért, hogy ők is megtehessek mindazt, ami tőlük telik.

3. Mikor sikeres a munkaközösség-vezetés?

Az iskolai munkaközösségek több évtizedes tapasztalatai arra utalnak, hogy akkor tudnak eredményesen dolgozni, ha autonómiát élveznek, ha nyitottak a szak-tudományok legújabb eredményei iránt, ha fejlett a kooperációs készségük, ha a pedagógusok készek a saját tevékenységük állandó megújítására, és élnek azokkal az egyre sokasodó tájékoztató, önképzési lehetőségekkel, amelyek megteremthetik szakmai önállóságukat. Ez megkívánja a munkaközösségi foglalkozások megújítását és sikerét.

Az életet, munkát megnehezítő dolgok jó része saját magunkban található, és ezen változtathatunk. Kifejleszhetünk olyan viselkedésmódokat, képességeket, amelyek segítenek abban, hogy élvezzük a munkánkat, jó kapcsolatokat építsünk ki és sikeresek legyünk.

Munkánkban fontos szerepet tölt be a személyiség ereje, ebben is a hatalom. Ezen azt értjük, képesek vagyunk-e a történéseket befolyásolni, másokat rávenni arra, hogy valamit elvégezzenek, vagy hogy meghatározott módon viselkedjenek.

A hatalom többféle formájával találkozhatunk, így: jutalmazó hatalom, amikor azt tudjuk adni az embereknek, amire vágyanak; kényszerítő hatalom, amikor büntetünk valami kellemetlenséggel, vagy a jó megvonásával. Legitim hatalom, amikor pozíció, megbízás segítségével vesszük rá embereket, hogy elfogadják az irányítást, megtegyék, amit kívánunk. Referens hatalom esetén az emberek szeretnének hozzánk hasonlítani, velünk azonosulni. Szakértői hatalomról akkor beszélünk, ha valamilyen különleges szakértelemmel rendelkezünk. Információs hatalom, ha olyasmiről tudunk, ami mások számára hasznos lehet.

A pszichológusok a hatalom két alapvetően eltérő megközelítési módját különböztetik meg: a patrizmust és a matrizmust. A patrizmus a vezetés hagyományos, férfias formája. Merev, a rend, a fegyelem és a tekintély erejében hisz. Fontosnak tartja az önuralmat, a racionális magatartást. A matrizmus ezzel szemben a vezetésnek az a formája, amely a megbeszélést részesíti előnyben a parancsok osztogatásával szemben. Optimistán néz a jövőbe, az őszinteségre épít, és nemigen tesz különbséget a nemek között.

A munkahelyi hatékonyság azt jelenti, hogy elvégezzük dolgainkat és elérjük céljainkat. De nem elég az, hogy jól végezzük munkánkat, arra is szükség van, hogy a velünk kapcsolatban álló embereket befolyásoljuk. Mások befolyásolása egy folyamat, melyet három szakaszra bonthatunk: kapcsolatfelvétel, ilyenkor vesszük rá a másikat, hogy figyeljen ránk; a befolyásolás során érzük el, hogy elfogadják javaslatainkat, vagy hogy úgy cselekedjenek, ahogy mi szeretnénk; a távozás művészete, hogy úgy hagyjunk ott valakit, hogy az valóban a befolyásunk alá került.

A kapcsolatfelvételünk függ: az összhangunktól, a nyugtalanságtól, a bizalomtól és hitelességtől.

A befolyásoláshoz szükséges stratégiát is ki kell alakítani, lehet a nyomás elvét alkalmazni, amikor pontosan tudjuk, mit akarunk, vagy amikor teljesen tisztában vagyunk a probléma megoldásával. A húzódo stratégia teljesen más, mivel közös meg-egyezésen alapul, nem pedig egy ember tekintélyén.

Befolyásolási formák: kényszerítő (fenyegető, nem engedő), tanító (információközlő, új felfogást megismertető), ésszerű, logikus (józan észre és logikára alapozó érvelés), érzelmi (érzelmekre, értékrendre épít), szakértői (a tudásra és a szakértelemre hivatkozik), modell állító (példákat mutat be), személyes vonzerőn alapuló, karizmatikus (a személyiség erejére épít), tárgyaló (alkalmazkodó), közös problémamegoldásra építő (a legjobb megoldás kidolgozása kölcsönös egyetértéssel), nem utasításos (arra bátorítja a másikat, hogy elemezze a problémát, és megoldási módokat javasoljon).

Az asszertivitás évtizedünk varázsszere – a siker egyik kulcsa. Az asszertivitás olyan magatartás, mely meghatározza a külső viselkedést, a belső lelkiállapotot és az emberekhez való viszonyulást. Magában foglalja, hogy fontosnak tartjuk és megvédjük saját jogainkat és céljainkat, de felismerjük és tiszteletben tartjuk a másik ember törekvéseit és jogait is. Gyakorlati tanácsok az asszertivitás elsajátításához: ha határozott, közvetlen, kedves hangon közvetítjük gondolatainkat, akkor elfogadják véleményünket. Szükséges egy érdekegyeztetés is, ezzel világossá tesszük, hogy nincs szándékunkban mások jogait csorbítani. Tanuljunk meg nemet is mondani, fogadjuk el a jogos kritikát, s legyen a humornak értéke. A hangot is kellő toleranciával kezeljük: hagyjuk, hogy a dühös ember kifejezze érzelmeit, próbáljuk kitalálni, miért haragszik, ne szálljunk vitába, az csak elnyújtja a dolgot, s próbáljuk csökkenteni a fenyegetettség érzését.

A vezetői munkában fontos az image kialakítása. Nem arról van szó, hogy másnak akarunk látszani, mint akik vagyunk. Épp ellenkezőleg: azt közöljük a világgal, hogy azok vagyunk, akik: tapasztalt, szavahihető, rátermett emberek. Ebben jelentős szerepet játszik a testbeszéd, a szemkapcsolat, az arckifejezések, a testtartás, a gesztusok és a hangszín.

A munkaközösségi munkának része az értekezlet. Sokan rosszul tűrik az értekezleteket – unalmasnak, kiábrándítóknak, szervezetlennek és eredménytelennek tartják. Az értekezletek azonban olyan fontosak, hogy meg kell tanulnunk helytállni. Észre kell vetetni magunkat felszólalásokkal, megfelelő kritikai reakciókkal, helyes ülésrenddel,

rövid és figyelemfelkeltő beszéddel, pozitív megjegyzésekkel, pontos és részletes információgyűjtéssel és ezek felhasználásával, konstruktív elképzelésekkel, folyékony beszéddel, cselekedeteink megtervezésével, kockázatvisseléléssel, s ha mi elnökölünk, emberi atmoszféra teremtéssel.

Munkaközösségi foglalkozások vezetéséhez ajánlott módszerek:

Beszélgetés

konzultáció, impulzus módszere (előadás és beszélgetés összekapcsolása), előadást követő beszélgetés, fórum, kerekasztal-beszélgetés (szakértőkkel), kiscsoportos beszélgetés, „nyitott ajtó” – bárki bekapcsolódhat a beszélgetésbe.

Kérdés

interjú, agy tröszt – írásban felvetett kérdésekre adott válaszok, ankét, tanácskozás – élmények megerősítése.

Vita

kiscsoportos vita, panel vita – 3-4 felkért előadó, vitavezető után egy egész csoport vitája, szakaszos vita – csoportvitából összeállt tapasztalat, tézisek alapján szerkesztett vita, kiscsoportos beszélgetés, „ötletroham”.

Szimulációs módszerek

feleletválasztás – lehetséges módszerből válogatás, esettanulmány, szerepjáték.

Együtműködést feltételező módszer: tapasztalatok elemzése, rendezése és értelmezése.

A munkaközösségi foglalkozásokon alkalmazott elemzések, értékelések betölthetnek mérő funkciókat, melyek a tanulók és tanulócsoportok egymáshoz való viszonyát mutatják, lehetővé teszik következtetéseink megfogalmazását és hatáselemzését. Az analízis funkció minőséget mutat, a pedagógiai folyamat egészét átfogja. Az ösztönző funkció megerősítést ad, pozitív irányban befolyásol, a kudarcok felszámolásában segít, fejlesztő, jóindulatú, tárgyilagosságra utal.

Felhasznált irodalom

Bartha Lajos – Házy Judit: A vezetői tevékenység pszichológiai kísérleti vizsgálata. In Vezetéstudományi közlemények. 1977/1. sz.

Mezei Gyula: *Alkalmazott vezetéselmélet. Az iskolavezetés elmélete és gyakorlata.* Budapest, 1995, B.M.E. TPI Pedagógiai Tanszék.

Susánszky János: *Tanulmányok a szervezésről és a vezetésről.* Budapest, 1985, Akadémiai Kiadó.

Szabó László: A szervezéslélektan feladatai. In *Emberi kapcsolatok az üzemen belül.* Budapest, 1964, GTE.