

AZ INNOVÁCIÓHOZ KÉPZÉS SZÜKSÉGES A KÉPZÉSHEZ INNOVÁCIÓ SZÜKSÉGES

Változáskezelési folyamatok az oktatási ágazatban
Sikertényezők és cselekvési stratégiák
Útmutató



EUROPEAN UNION



European Regional Development Fund



European Union - European Regional Development Fund

Kiadó és médiatulajdonos:

Osztrák Gyermekbarátok Egyesület, Bécsi Szervezet, Albertgasse 23, 1080 Bécs, együttműködve a Bécsi Oktatási Igazgatósággal - Európa Iroda, Auerspergstraße 15/42, 1080 Bécs.

Szövegek és tartalmi alapok:

A transznacionális kiadvány tartalmát Thomas Hofer és Michaela Golla készítette Dr. Karin Steiner, valamint az „Oktatási együttműködések az AT-HU határ régióban_innovatív” és a "Education on Science, Technology, Engineering and Mathematics" (EduSTEM AT-CZ) projektek szakértőinek közreműködésével (ábécésorrendben):

Barborik Dominique (Bécsi gyermekbarátok), **Barnstedt Martina** (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Bodnár Gabrielle**, Dr. (Soproni egyetem), **Bresztyenszky Beáta** (Zalaegerszegi Tankerületi Központ), **Fichtl Regina** (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Haiden Gerda** (óvodavezetés, Deutschkreutz), **Hlavsová Věra**, PaedDr.ⁱⁿ (VIM Brno), **Heihs Ingrid**, Mag.^a (Alsó-ausztriai iskolatanács), **Huber Eva**, MA (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Hülber Edith**, BEd, MA (Bécsi Városi Iskolatanács), **Jäckl Caroline**, Mag.^a BEd (Bécsi Városi Iskolatanács), **Jauk Gudrun** (Bécsi Városi Iskolatanács), **Kardosné Portschy Mónika** (Nyugat-Pannon Nonprofit Kft.), **Kirchner Christa**, Mag.^a (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Kogler Velich Dagmar**, Mag.^a (Pedagógiai főiskola, Burgenland), **Koukal Tomáš**, Mgr. (Jihlava város önkormányzata), **Křivánek Roman**, Mgr. (Vysočina Education), **Major Andrea**, Mag.^a (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Matz Waltraud** (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Melnik Alexander** (Bécsi Városi Iskolatanács), **Merza Katalin**, Dr. (Soproni egyetem), **Novak Klaus**, Mag.Dr. (Pedagógiai főiskola, Burgenland), **Plank Dagmar**, BA (Bécsi gyermekbarátok), **Pollak Christine**, regionális tanácsos (Alsó-ausztriai iskolatanács), **Rammesmayr Christine** mesterpedagógus (Tartományi kormány, Burgenland), **Raidl Nikolett** mesterpedagógus MA (az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya), **Rötgens Ulrike**, mesterpedagógus (Bécsi Városi Iskolatanács), **Salamon Edit** (Zalaegerszegi Öveges József Általános Iskola), **Szítáné Egyházi Katalin** (Győri Tankerületi Központ), **Walter Katalin**, Dr. (Soproni egyetem)

Szerkesztők: Michaela Golla és Thomas Hofer

Lektor: Mag.^a Dr. Nina Dallos

Grafikai tervezés: CREAKTIV.BIZ e.U. – Karin Rosner-Joppich

Fényképek tulajdonjoga: Bécsi Oktatási Igazgatóság/Bécsi

Gyermekbarátok **Minden jog fenntartva:**

© 2022, Bécsi Oktatási Igazgatóság - Európa Iroda és az Osztrák Gyermekbarátok - Bécsi Nemzeti Szervezet A kiadvány minden tartalma, különösen a szövegek, fényképek és grafikák szerzői jogvédelem alatt állnak. A szerzői jogok a kiadókat illetik, hacsak kifejezetten másképp nem jelezzük. A kiadók beleegyezése nélkül tilos bármilyen felhasználás.

Ez különösen az elektronikus vagy egyéb sokszorosításra, fordításra, terjesztésre és a nyilvánosság számára történő hozzáférhetővé tételre vonatkozik. Kérjük, forduljon hozzánk, ha fel kívánja használni a kiadvány tartalmát.

A „Change Management Processes in Education Success Factors and Strategies for Action” című útmutatót az Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozta és támogatta a BIG_inn AT-HU („Educational Cooperation in the Border Region_ innovative”) és az EduSTEM AT-CZ (“Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics”) projektek keretében az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország és az INTERREG V-A Ausztria-Cseh Köztársaság együttműködési programok keretében.

Tartalomjegyzék

Oldal

- 4  **Előszó**

- 6  **Projektleírások**

- 8  **A változásmenedzsment fogalmi és koncepcionális alapjai**

- 14  **Vezetői szimpózium**

- 15  **Az iránymutatás céljai, célcsoportjai és alkalmazási területe**

- 16  **Gondolkodási folyamat - legjobb gyakorlat**

- 18  **A tanterv „Vezetés” oktatási dimenziója**

- 20  **A tanterv „Beszélgetés-kezelési technikák” oktatási dimenziója**

- 22  **A tanterv „Az ellenállás kezelése” oktatási dimenziója**

- 24  **A tanterv „Értekezletek/konferenciák fenntartható vezetése” oktatási dimenziója**

- 28  **A tanterv „A nemek közötti egyenlőség kezelése” oktatási dimenziója**

- 30  **A kompetenciaátadás modelljei**

- 32  **Visszajelzés, kilátások és javaslatok**

- 34  **Irodalmi és videós tippek**

A változás- és innovációmenedzsment a mai társadalom minden területének két alapvető szempontja. Ezek képezik minden együttműködés és dinamikus fejlesztés alapvető építőkövét és alapját, és egyre inkább a vezetői szintről indulnak ki. Az oktatás kapcsán ez folyamatosan új kihívások elé állítja az óvodák, iskolák és más oktatási intézmények irányítását, amelyek a globalizált és digitalizált világban gyorsan változnak, és ugyanilyen dinamikus és alkalmazkodó fellépést igényelnek.

A projektmunka során és az oktatási ágazat vezetőivel - legyen szó iskolákról vagy óvodákról - együttműködve azt tapasztaltuk, hogy ez a vezetési szint mindig ugyanazokkal a kihívásokkal szembesül, és hogy ezeket a kihívásokat gyakran az önmenedzselés során kell leküzdeni. Ebben az összefüggésben a globális események mellett, amelyek a legalacsonyabb szintig, akár az osztályteremig vagy az óvodai csoportig érződnek, olyan transzverzális kompetenciákról van szó, amelyekre a mindennapi pedagógiai életben mindig szükség van, és amelyek iránti igény egyre hangsúlyosabbá válik, mivel jelenlétük és tudásuk hatással van a (munka)környezetre.

Ezzel a status quo-val szembesülve feladatunknak tekintettük, hogy foglalkozzunk ezzel a problémával, a támogatás, a továbbképzés és az előléptetés szükségességével, és egy olyan szisztematikus tananyagot dolgozzunk ki, amely egy vezető legfontosabb és egyes esetekben aktuális részterületeivel foglalkozik.

A HATÁROKON ÁTNYÚLÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS KAPCSÁN

A tanterv a „BIG_inn AT-HU” (Educational Cooperation in the Border Region_innovative/AT-HU) és az „EduSTEM AT-CZ” (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics/AT-CZ) INTERREG projektek keretében készült a bécsi Oktatási Igazgatóság Európai Irodájával és a Bécsi Gyermekbarátokkal közösen.

Az iránymutatások tartalmát a projektpartnerek szakértői dolgozták ki egy határokon átnyúló és projektközi ötletbörze keretében Csehországból (Vysočina Education, Jihlava önkormányzata, VIM Brno), Magyarországról (Soproni Egyetem, Zalaegerszegi Tankerületi Központ, Nyugat- Pannon Nonprofit Kft, Zalaegerszegi Öveges József Általános Iskola, Győri Tankerületi Központ) és Ausztriából (Bécsi Városi Iskolatanács, Bécsi gyermekbarátok, az Alsó-ausztriai tartományi kormány óvodákért felelős osztálya, Alsó-ausztriai iskolatanács, Tartományi kormány, Burgenland és Pedagógiai főiskola, Burgenland), így ezek három, rendkívül heterogén oktatási rendszer igényeihez igazodnak.

Ennek ellenére közösen sikerült egy olyan írásos művet megterveznünk, amely alapismereteket és alapelveket, valamint továbbképzéseket és kiegészítő tartalmakat tartalmaz, amire a mindennapi élethez (és munkához) szükség lehet egy vezetői pozícióban. Először a „változásmenedzsment” témakörének alapvető magyarázatát és az egyes fogalmak bemutatását vesszük át, a vezetők kulcsfontosságú funkcióján keresztül a modernizációs és innovációs impulzusokig - mindezt az oktatási ágazat kapcsán.

OKTATÁSI DIMENZIÓK MINT ALAP

Ezt követi a hat oktatási dimenzió bemutatása, amelyeket a projektek keretében tartott ötletelések keretében dolgoztak ki és terveztek meg a „Vezetés”, „Beszélgetésvezetési technikák”, „Az ellenállás kezelése”, „Értekezletek/konferenciák fenntartható vezetése”, „Kompetencia a külső kapcsolatokban” és a „Nemek közötti egyenlőség kezelése” témakörökben. A fent említett témákat ezt követően az INTERREG-projektek keretében műhelymunkák során tesztelték és valósították meg annak érdekében, hogy azok az oktatásirányítási szint célcsoportja számára személyre szabott módon a lehető legnagyobb hasznot hozzák.

INNOVÁCIÓ ÉS OKTATÁS

A következőkben a kompetenciatranszfer modelljei, tippek és útmutatások következnek a felsorolt koncepciók megvalósításához, a fenntarthatóság és a horizontális tudásátadás biztosítása, valamint az újonnan kialakított know-how lehető legjobb terjedésének lehetővé tétele érdekében. A végén lesznek impulzusok és elgondolkodtató élmények. Ne hagyja ki a szervezett Vezetői Szimpózium izgalmas hozzájárulását sem, amely az innováció és az oktatás témakörében nyújtott értékes eredményeket!

A cél a társadalom egyik legfontosabb vezetői szintje képzettségi színvonalának emelése. Ennek kellene lennie az első lépésnek a helyes irányba, mert az oktatás segíti a fejlődést, a fejlődéshez változásmenedzsmentre van szükség, a változásmenedzsment innovációt hoz, az innovációhoz pedig oktatásra van szükség.

Reméljük, hogy ez a tananyag gazdagítja mindennapi munkájukat, és hasznos és támogató tartalmakat találhatnak az óvodai és iskolai mindennapokhoz!

A projektcsapat



Az INTERREG-projektek változáskezelési folyamatainak áttekintése

BIG_INN AT-HU (Oktatási együttműködés a határ menti régióban_innovatív)

EDUSTEM AT-CZ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics)

Egy gyorsan változó oktatási környezetben, ahol a keretfeltételek és az oktatási megbízások újragondolásra vagy újrafogalmazásra kerülnek annak érdekében, hogy gyermekeinket és fiataljainkat optimálisan neveljük a saját és a társadalom jövője érdekében, a felfedező, felfedezésen alapuló tanulás és a nyelvek oktatásában való előmozdításának fontossága és jelentősége is újra hangsúlyt kap.

Ezt a hangsúlyt a tanítási és tanulási anyagok eddig példa nélkül álló, átfogó, országhatárokon (Ausztria, Magyarország és Csehország) átnyúló gyűjteményének kifejlesztése és egy új, nyelvérzékeny STEM-megközelítés kialakítása formájában a két INTERREG-projekt, a BIG_inn AT-HU (Oktatási együttműködés a határmenti régióban_innovatív) és az EduSTEM AT-CZ (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics) nagyon sikeresen megvalósította.

A projektekben részt vevő nagyszámú ember erőfeszítései, hogy mindkét vezérgondolatot (kutatásalapú és nyelvi alapú tanulás) mélyebben rögzítsék az oktatás területén, számos oktatási intézményben a változásmenedzsment dinamikus folyamataihoz is vezettek.

Mivel INTERREG-projektjeink célja mindig az innováció és az új pedagógiai impulzusok megadása, nyilvánvaló volt, hogy a jelenlegi projektekben intenzívebben kell foglalkozni a változásmenedzsment folyamatokkal, és meg kell tanulni megérteni azok hatásait. Mert a tudás és az oktatás minden innováció előfeltétele.

A jövőben az innovációk a jelenleginél is jobban fogják formálni a gazdaságot. Az oktatási rendszerek kritikus szerepet játszanak ebben. Az innovációhoz ugyanis olyan kompetenciák fejlesztésére van szükség, amelyek új ötleteket és technológiákat generálnak. Az oktatási rendszer minőségétől függ, hogy hosszú távon fenn tudjuk-e tartani megszokott életszínvonalunkat.

Míg az üzleti világ egyre inkább felismeri ezt az igényt és az innovációra összpontosít, az oktatás és a tanulás világa még nem megy keresztül ugyanazon az innovációs folyamaton, mint az egyéb ágazatok. Miért van ez így?

Egyrészt ahhoz, hogy a változásmenedzsment folyamatokat jól megértsük és alakítsuk, szükség van azoknak az embereknek a professzionalizálására, akik kulcsszerepet játszanak ezekben a folyamatokban.

„Sokszínűség, nyelvek, kultúra és STEM”

folyamatok. Ezért központi kérdés és vita volt számunkra ezen a területen az a kérdés, hogy milyen tudásra és kompetenciákra van szükségük a vezetőknek ezen a területen, és mi a legmegfelelőbb képzési forma ahhoz, hogy a személyek teljesítményében bekövetkező változást is felismerjük.

Másrészt a projektek tapasztalatai azt mutatják, hogy az új ötletek és oktatási megközelítések, mint amilyeneket az INTERREG-projektek keretében fejlesztünk ki, csak akkor valósulnak meg sikeresen és fenntarthatóan, illetve akkor fogadják el és vezetik be az oktatási intézmények, ha sikerült megnyerni a vezetőket az újításainknak, és intenzív támogatási folyamatba kezdtünk velük.

Ez különösen fontos a pedagógiai gyakorlat fejlesztése szempontjából, és alapvető előfeltétele a pedagógiai minőség továbbfejlesztésének (vö. többek között Schöler/Roos 2010, Wolf et al. 2011).

Az innováció-orientált vezetők folyamatos irányítása és támogatása támogathatja a megváltozott pedagógiai gyakorlat hosszú távú rögzítését és megszilárdítását.

A pedagógiai gyakorlat fenntartható megváltoztatása a regionálisan eltérő megközelítések ellenére, de mindig konszenzusos oktatási célokkal és az érdekelt oktatási intézmények széles körű részvételével a BIG_inn AT-HU/EduSTEM egyik nagy lehetősége és sikere. Az AT-CZ, amelyet időközben egy nagyszámú érdeklődő szakmai közösség vizsgál és remél új felismeréseket és anyagokat ezen a területen is.



Források:

» Roos, J./Polotzek, S./Schöler, H. (2010): Evaluationsstudie zur Sprachförderung von Vorschulkindern. Wissenschaftliche Begleitung der Sprachfördermaßnahmen im Programm „Sag' mal was – Sprachförderung für Vorschul Kinder“ Der Baden-Württemberg-Stiftung. Verfügbar unter: www.sagmalwas-bw.de (Abruf am 4.1.2012).

„Wolf, K. M./Felbrich, A./Stanat, P./Wendt, W. (2011): Evaluation der kompensatorischen Sprachförderung in Brandenburger Kindertagesstätten. Empirische Pädagogik, 25, S. 423-438.

A változásmenedzsment fogalmi és koncepcionális alapjai

Szöveg: Dr. Karin Steiner

Az oktatási intézményekben zajló változásmenedzsment-folyamatok jobb megértéséhez elengedhetetlen, hogy képesek legyünk osztályozni azokat történetük, szándékuk és elméleteik szempontjából.

Anélkül, hogy ezen a ponton tisztáznánk a „változásmenedzsment oktatási kontextusban” fogalmát, számos olyan változás emelhető ki a jelenlegi oktatási rendszerek esetében, amelyek új követelményeket támasztanak, különösen az oktatási intézmények irányításában.

„A 19. század eleje óta először”, ahogy azt Jürgen Oelkers (2000a: 2) írja, az oktatási intézmények „technológiai innovációs lökésnek vannak kitéve”, amely „véglegesen megváltoztatja azokat”. Míg az 1990-es években

még a bemeneti kérdések voltak azok, amelyekkel a vezetők mindennapi munkájuk során szembesültek, ma már az oktatáspolitikai aligha elégszik meg azzal, hogy pusztán a jobb erőforrásokkal foglalkozzon. Ehelyett a 2000-es évek óta az oktatási intézményeket a különböző szintjein nyújtott teljesítményük alapján ellenőrzik. Ezzel kapcsolatban vita kezdődött az új ellenőrzési rendszerekről, különösen az iskolai ágazatban.

Az oktatási intézmények erőteljes kimenetorientáltsága többek között annak köszönhető, hogy a német nyelvterület iskolái rosszul teljesítenek a PISA-programban, a tanulók alapvető kompetenciáit felmérő és dokumentáló nemzetközi teljesítmény-összehasonlításban.

ISKOLAI SZINTŰ NEMZETKÖZIVÉ VÁLÁS KONTRA KISLÉPTÉKŰ FÖDERALIZMUS AZ ALAPFOKÚ OKTATÁSBAN

Az (iskolai) oktatás nemzetközivé válása és a teljesítmény határokon átnyúló összehasonlíthatóságának ehhez kapcsolódó gondolata annak is a következménye, hogy az utóbbi időben különösen az iskolarendszert olyan "nemzetek feletti" szereplők határozták meg, mint az OECD (amely a tanulók teljesítményének nemzetközi összehasonlítását, a PISA-t kezdeményezte) vagy az Európai Unió, amely a "bolognai nyilatkozat" révén a különböző nemzeti tanárképzési programok homogenizálását szorgalmazza.

Az alapfokú oktatásban éppen az ellenkezőjével kell megküzdeni, mivel az alapfokú oktatás Ausztriában egy rendkívül széttagolt szövetségi terület,

ami az országosan egységes minőségi szabványok felé vezető munka nagy részét is jelentősen megnehezíti. A reformok szükségessége a nagyobb centralizáció, a terciarizáció és a szabványosítás, valamint a keretfeltételek javítása értelmében már régóta köztudott, de a vezetők munkájának minőségére is nagyon központi hatással van. Itt is sürgősen szükség van a változásmenedzsment területén történő fejlesztésekre annak érdekében, hogy a meglehetősen romló keretfeltételek és az egyre bizonytalanabbá váló személyzeti helyzet jelentette kihívás jobban kezelhető legyen, miközben magas színvonalat követelnek meg az alapfokú oktatás terén.



Mindkét helyen folyamatosan növekszik a nyomás mindkét oktatási rendszerre (az oktatásba fordított beruházások csökkenésével és a változó társadalmi kihívásokkal, mint a koronajárvány, az ukrajnai háború,

a társadalom heterogénné válása stb. egyidejűleg), az oktatásban bekövetkező változások iránti vágy, valamint az oktatás tárgyát képező állami felelősségvállalás igénye ugyanakkor mindkét oldalon nagy.

ÚJ IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK

Nem utolsósorban erre adott válaszul a német nyelvterületen egyre szélesebb körű vita kezdődött az oktatási ágazatban az új irányítási rendszerekről a kormányzás címszó alatt. Alapvetően arról van szó, hogyan lehet hatékonyabbá tenni a kormányzati szolgáltatásokat.

Noha az oktatási rendszert érintő konkrétabb intézkedések még nem valósultak meg, Brüsemeister/Eubel számára világosan felismerhető az iskolai autonómia jövőbeli forgatókönyve: „Az állam részben kivonul az egyes iskolák szervezési feladataiból”. (2003)

Az oktatáspolitikai döntéshozói jelenleg azon az új úton járnak, mely szerint az egyes iskolák maguk dönthetnek a források felhasználásáról, az adatok gyűjtéséről, a személyzet felvételéről és a teljesítmény értékeléséről (kulcsszó: iskolai autonómia).

Az állam ugyanakkor elkötelezte magát az iránt, hogy általános keretcélokat határozzon meg az iskolák számára, amelyek megvalósulását rendszeresen értékelni kell - ez Barbara Pitzer mesterpedagógus (Oktatási Minisztérium) szerint „sürgősen szükséges ahhoz, hogy az új irányítási modellekkel kapcsolatos bizonyítékokhoz jussunk” (2022)¹.

Ha az egyes intézmények operatív szempontból kiemeltebbé válnak, akkor ez műszaki szempontból is lehetséges lesz, hiszen az iskoláknak az oktatási igazgatóságokon keresztül egyre inkább rendelkezésére állnak az iskolai minőségmenedzserek (SQM), akik az egyes iskolák szereplőivel együtt fogalmazzák meg az operatív döntéseket és célokat, és figyelemmel kísérik és kísérik azok hatásait.

Hasonló tendencia figyelhető meg az alapfokú oktatási intézményekben is: Az osztályvezetők és szaktanácsadók itt is egyre inkább folyamatkísérői és tanácsadói minőségben járnak el, és a lehető legnagyobb autonómiát biztosítják az óvodák vezetőinek.

A legfontosabb eredmények a következőkre hívják fel a figyelmet: Az oktatási ágazatban mindkét rendszerben van modernizáció, amely viszonylag egységes, közös irányba halad, különösen az irányítás változásai tekintetében, és hasonló modellt is követnek. Erre később még visszatérünk. Mindenekelőtt azonban az (iskolai) modernizáció elméleteivel kell foglalkozni. ▶



¹ A BIG_inn AT-HU és az EduSTEM AT-CZ 2022-es vezetői szimpóziumának felvétele, www.youtube.com/watch?v=toe5s2_1sgE

A változásmenedzsment fogalmi és koncepcionális alapjai

AZ ISKOLAI MODERNIZÁCIÓ ELMÉLETEI

A társadalomtudományokban a második világháború utáni modernizációról szóló vitát a strukturális funkcionalista Talcott Parsons (1972) uralta, aki a változásra és a "nagy" társadalmi rendszerek tervezhetőségére összpontosított.

A modernizáció 1970-es években megkezdett hanyatlása után ma már nem látszik a modernizáció új, ágazatokon átívelő elmélete. A pedagógiában a modernizáció témája elsősorban a (tanítási) tartalomhoz kapcsolódott (vö. von Below 2002: 22).

Ebben a tudományos „munkamegosztásban” nyilvánvalóan sok minden elveszett, amit az érdeklődő kortársak az iskolákban végbemenő változásokkal

kapcsolatban észre is vesznek. Más szavakkal: Jelenleg nincs megfelelő modernizációs elmélet a az iskolákról sem a pedagógia, sem pedig a társadalomtudományok terén.

Brüsemeister szerint "nem véletlen, hogy Raymond Boudon, mint az egyik legfontosabb teoretikus, aki a cselekvő interakciók társadalmi strukturális dinamikájával foglalkozik, és aki az oktatási rendszert is szem előtt tartja a következő szavakkal foglalja össze 25 év modernizációs és társadalmi változásokkal kapcsolatos elméleteit: "Nincs elmélet" (Boudon 1983) - nincs elméleti összefoglalás". (ebd.)

A VÁLTOZÁS LENDÜLETE ÉS A REFORMOK VISSZATÉRÉSE

Az oktatási rendszerek és az abban tevékenykedő emberek anélkül szembesülnek a változás készítésével, amely a dinamikus társadalomban végzett tevékenységükből fakad, hogy megőriznék emlékezetükben a rendszer múltbéli reformjainak történetét. Egyre inkább úgy tűnik, hogy egy új reform mindig a nulláról indul.

Miért van ez így?

A reformok célja számos esetben a jelenlegi rendszerproblémák teljesen más megoldásokkal történő megváltoztatása, ami éppen azért jelenthet radikális változást is, mert a korábbi reformok és azok kudarca nem szerepel a rendelkezésre álló alternatívák között. Emiatt a reformok szinte sosem a már korábban létező reformok értékelésével kezdődnek, hanem újnak és alternatíva nélkülinek vannak beállítva.

„A társadalomban a korábbi modernizációk gyakran feledésbe merülnek”
Niklas Luhmann (1997)

Így az is lehetséges, hogy a múltbéli reformelképzelések néha új köntösben jelennek meg, mert hiányoznak a múltbéli bizonyítékok. Ez elméleti szempontból elsősorban a modernizáció ellenzőit segíti, hiszen a modernizáció nemcsak a modernizálókat, hanem azok ellenfeleit is magában foglalja. Ha olyan minőségi intézkedések lépnének életbe az iskolákban, amelyekben az iskola szereplői rendszeresen megfigyelik egymást, adatokat gyűtenek, értékelnek és dokumentálnak (vö. Kempfert/Rolff), akkor nehezebb lenne megfelekedezni a reformok szükségességéről. Nem szabad többé megfelekedezni a nagy reformelképzelésekről, ahogyan azt Luhmann (ebd.) az oktatási rendszer eddigi történetére vonatkozóan megállapította.

AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK ÚJ IRÁNYÍTÁSA - FÓKUSZBAN AZ ISKOLÁK

A modernizáció legfontosabb súlypontja - még az osztrák iskolarendszerben is - az oktatási intézmények tényekre történő erősebb összpontosítás mellett történő új irányítása. Ez az egyes országokban különböző mértékben fejlődött ki, de az alábbiakban összefoglalható, mint egy ideális típus.

Három szintet különböztetünk meg (Schimank 2002a: 3):

- › az oktatási rendszerek teljes rendszerének **makroszintje**,
- › az egyes oktatási intézmények **mezoszintje**, illetve
- › az oktatási szakemberek és egyéb **mikroszintű** szereplők szerepe az egyes oktatási intézményekben.

Ad 1) a teljes oktatási rendszerek makroszintje

Ezen a szinten az iskolarendszer és az állam viszonyának megváltozását tapasztaljuk, azaz az állam által indukált vita folyik az új irányítási struktúrákról, amelyek több elemet tartalmaznak az irányítás, a verseny és az iskolarendszerek tulajdonjogával kapcsolatban.

Az állam egyre inkább kivonul korábbi szerepéből, ugyanakkor egyre inkább részt vesz a stratégiai célkitűzések megvalósításában. Ennek általánosabb kontextusa az Új Közigazgatás (New Public Management, NPM) szerinti új irányítási modell, amely jelenleg az új kormányzás uralkodó mintája Európa-szerte.

Ad 2) Az egyes iskolák szervezeten belüli döntéshozatali folyamatainak mezoszintje

Ezen a szinten az új irányítási modell nagyobb döntéshozatali jogkört biztosít az egyes iskolák számára.

Az iskola az állam meghosszabbított karjává válik, és saját működési autonómián belül az állami célok érvényesítésére irányul.

Az iskolavezetés központi funkciót kap, irányítási jogköre ezáltal pedig felértékelődik. Ehhez azonban átfogó szakmai átalakításra is szükség van, melynek tartalma ebben az útmutatóban található, így a minősítés alátámasztására is használható.

Az „oktatási minőségmenedzsment” keretein belül az iskolák új módszereket is alkalmazhatnak a döntések hatásának mérésére. Ez lehetővé teszi a különböző (iskolavezetői, tanári és tanulói) szinteken elért eredmények összekapcsolását. Egyre nagyobb figyelmet fordítanak az egyes rendszerszintek kimeneteire.

Ad 3) Az egyes tanárok és az egyes iskolák egyéb szereplőinek mikroszintű szerepvállalása

Az egyes pedagógusok szerepvállalásának mikroszintjén az óraszervezéssel kapcsolatos új koncepciók fogalmazódnak meg. Emellett a tárgyalási folyamatok is változnak, egyrészt a tanárok, másrészt pedig az iskolaigazgatók, a tanulók és a szülők között. Ezek megváltoztatják a pedagógus szakmai önképét és önértékelését a szakmájával kapcsolatban.

A minőségi módszerek keretein belül a tantestület strukturális felértékelődése zajlik, a "puha" iskolai kultúrától a minőségügyi szervezetként megújult iskola csapatalapú kollektív döntéshozó hatósága felé

A rendszer kimeneteinek erőteljesebb közös megfigyelése az egyes szaktanárok korábbi kizárólagos felelősségét is megváltoztatja, az olyan témák pedig, mint a kooperatív tanítás és a csapatmunka, megváltoztatják a tanítás és az oktatás minőségét. ▶

2 Mint például a nyelvérzékeny (szak-)oktatás új koncepciói: Az erre vonatkozó részletes anyagok a BIG_inn AT-HU és az EduSTEM AT-CZ projektekben találhatóak.

A változásmenedzsment fogalmi és koncepcionális alapjai

Összességében az új irányításban a teljes szervezetközi iskolarendszer makroszintjén új irányítási módszerek, az egyes iskolák mezoszintjén pedig olyan technikák és módszerek figyelhetők meg, amelyek az egyes iskolát, mint szervezetet, az operatív döntések mintapéldányát erősítik.

Harmadszor pedig ez a hivatásos tanár korábbi kizárólagos pedagógiai felelőssége ellen irányul.

A VEZETŐK LEGFONTOSABB FUNKCIÓJA

A változásmenedzsment modellfogalmi különböző kifejezésekkel operálnak, mint például innováció ill. átalakulásmenedzsment vagy szervezetfejlesztés. Az ehhez kapcsolódó számos definíciós próbálkozás azonban olyan tekintetben egybeesik, abban a tekintetben, hogy a vállalati vezetés a külső változásokhoz való alkalmazkodás értelmében kevesebb ellenőrzési tevékenységet jelent.

A menedzsment feladata inkább az innovációk aktív kezdeményezése és megvalósítása. A hangsúly tehát a tervezett, érdemi szervezeti változtatáson, azaz a változtatások célzott tervezésén, de legalábbis a tervezési szabadság tudatos felfogásán van, még külső kezdeményezésű innovációk esetén is (vö. Elke 1999; Al-Am & Gattermeyer 2000; Krüger 2002).

Az elmúlt években a különböző reformkísérletek megmutatták, hogy az iskolai változtatási folyamatok technokrata módon történő elrendelése nem túl hatékony. Ma már vitathatatlan, hogy az iskolavezetés kulcsszerepet játszik az iskolai "változásmenedzsmentben".

Ezzel párhuzamosan terjedőben van a hagyományosan inkább reaktív adminisztratív „vezetésről” az iskolák aktívan alakító "vezetésére" irányuló szerepváltás (vö. Bonsen 2003; Rosenbusch 2005).

Annak érdekében, hogy konkrét javaslatokat nyerjünk az iskolavezetés számára a sikeres cselekvés érdekében,

Az új irányítást az jellemzi, hogy az iskolarendszer makro-, mezo- és mikroszintjét egységesen kell szabályozni, és egyre jobban integrálni kell.

egyre inkább ki kell aknázni a nemzetközi iskolai innovációs kutatásokat, valamint a gazdasági menedzsment koncepcióit (vö. pl. Altrichter & Wiesinger 2004, Seitz & Capaul 2005), melynél az utóbbi esetben az iskolai kontextusba való átültethetőség kérdését kell vizsgálni (vö. Großmann 1997; Böttcher 2002).

Ez három kérdéscsoportot foglal magában³:

1. Mennyiben segíti a változásmenedzsmenttel való foglalkozás a változási folyamatok kialakítását az oktatási ágazatban?
2. Milyen feltételek segítik vagy akadályozzák ezeket a változási folyamatokat?
3. Mi a vezetők szerepe ezekben a folyamatokban?

3 A három kérdést a határokon és projekteken átívelő munkacsoport keretében, valamint a későbbi regionális minőségi intézkedések során is igen intenzíven megvitatták és elemezték, azok a tanterv hat oktatási dimenziójának meghatározásához is tematikus alapként szolgáltak.

HATÉKONY VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

A hatékony változásmenedzsmentet hosszú távú időhorizont és a különböző szintek integrálása jellemzi:

„A cél a gyakorlatok, az azokat alátámasztó tudás és attitűdök, az anyagi vonatkozásaik, valamint a társadalmi és szervezeti struktúrák megváltoztatása, amelyekbe

ezek a gyakorlatok beágyazódnak, és amelyek viszont az erőforrások rendszeréhez kapcsolódnak.” (Altrichter & Wiesinger 2005). Az innovációs folyamat kronológiai lefolyását általában három fő fázisból álló ciklusként szokták felvázolni, Lewin (1963) modelljére hivatkozva (lásd az ábrát).

A VÁLTOZÁS FOLYAMATÁNAK 3 FÁZISA

Eszerint a szervezet átalakulási fázisok sorozatán megy keresztül, amelyek tartalmilag megfelelnek a szervezeti tagok konkrét tevékenységeinek (vö. Müller-Stewens & Lechner 2001; Hall & Hord 2001; Seitz & Capaul 2005).

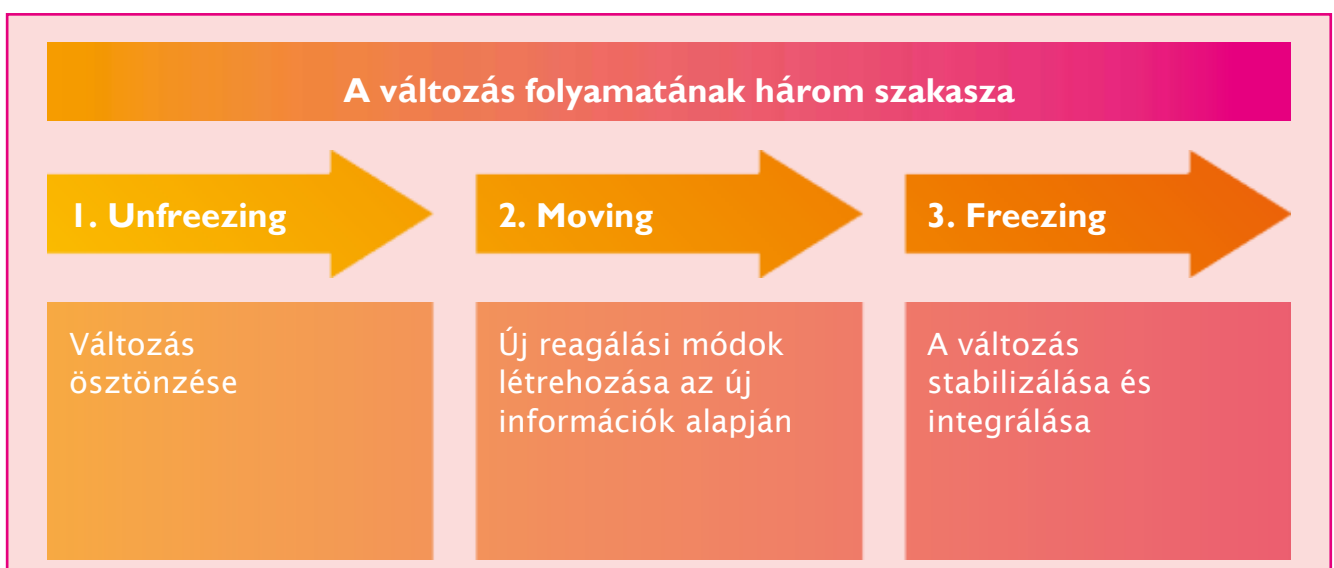
Kezdetben a szervezeten belül a változást gátló és a változást elősegítő erők egyensúlyban vannak, amelyet egy belső vagy külső kezdeményezésű innováció destabilizál. Ahhoz, hogy az így kialakult feszültséget produktívan fel lehessen használni a szervezeti változások elindításához, a munkavállalókban tudatosítani kell a problémákat, fel kell ébreszteni a változás iránti igényüket, és ki kell dolgozni a megoldásokat (**Unfreeze**).

A második szakasz (**Move**) a konkrét végrehajtási intézkedések megtervezésére összpontosít. A szervezet tagjait meg kell

ismertetni az újfajta cselekvési igényekkel, és motiválni kell őket az aktív részvételre, ami elkerülhetetlenül fokozott konfliktusokat és ellenállást is generál.

A végső **freeze** szakasz a megváltozott struktúrák és cselekvési minták megszilárdítására szolgál, hogy biztosítsa az innováció hosszú távú hatását. A bevezetett innovációkat most optimalizálni kell, és be kell illeszteni a napi munkafolyamatokba.

Ez a felvázolt folyamat rámutat arra, hogy az innovációs projektek az elkötelezett és hozzáértő személyek támogatása vagy a vezetők e területen történő szakmaisága nélkül kudarcra vannak ítélve, és hogy az e folyamatokkal kapcsolatos ismeretek minden vezető számára központi jelentőséggel bírnak.





Vezetői szimpózium

AZ INNOVÁCIÓHOZ KÉPZÉS SZÜKSÉGES - A KÉPZÉSHEZ INNOVÁCIÓ SZÜKSÉGES

2022. május 31-én a vezetői szimpóziumra a BIG_inn AT-HU és az EduSTEM AT-CZ INTERREG-projektek keretében, valamint a bécsi Gyermekbarátok és a Bécsi Városi Iskolatanács európai irodájának együttműködésével került sor.

Az eseményt élőben közvetítették, és elérhető a youtube-on www.youtube.com/channel/UCQuMQ9LLygt0xHcSDsVB-MQ/videos



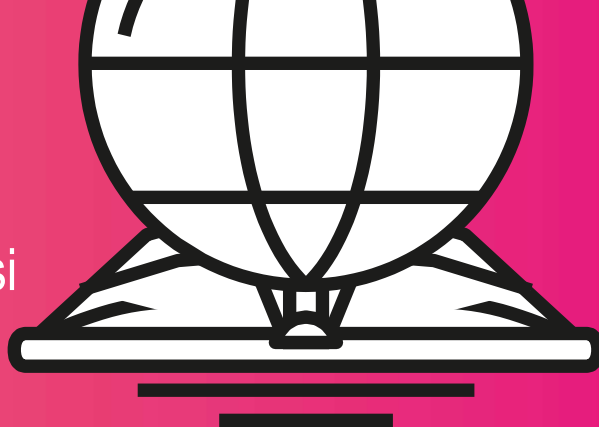
A szimpóziumot Christoph Wiederkehr, **Bécs alpolgármestere, az oktatásért, ifjúságért, integrációért és átláthatóságért felelős városi tanácsosa nyitotta meg**, aki az innovációk fontosságáról beszélt az oktatásban, valamint az oktatási küldetések újradefiniálásának szükségességéről a 4 C modell szempontjából, de a többnyelvűség és az együttműködés lehetőségeire is kitért az oktatás területén.

A projektpartnerek két képviselője **Mag.a Caroline Jäckl, a Bécsi Városi Iskolatanács európai irodájának vezetője és Mag.(FH) Daniel Bohmann, a Bécsi Gyermekbarátok ügyvezető igazgatója** az INTERREG-projektek innováció és vezetés területén kifejtett hatásáról beszélgettek a két **moderátorral, Michaela Gollával és Thomas Hoferrel.**

Wolf Lotter **esszéista és író** előadásában az oktatásban tapasztalható összefüggésekről beszélt. A téma fontosságát mutatja az a tény, hogy az egyre összetettebb világban sok szó esik a digitalizációról és a tudásalapú társadalom modern oktatásáról, de ezek egyre inkább üres szavak, amelyeket senki sem ismer. Nemcsak az emberekből hiányzik a perspektíva, hanem magunkban is alig bízunk. Wolf Lotter arra ösztönözte a résztvevőket, hogy új önbizalmat és következetes gondolkodásmódváltást alakítsanak ki annak érdekében, hogy búcsút mondjanak a pozíciókba vetett vak hitnek, és helyette saját tudásukba fektessenek. Németországból a következőt üzenté a hallgatóságának: „Meg kell tanulnunk megérteni a komplexitást és összefüggéseket kell teremtenünk. Nem intellektuális konstrukciók jelennek meg így, hanem a társadalmi közösség építőkövei.” **Birgit Peterson kognitív tudóstovább vitte ezt a felhatalmazást, és megmutatta, hogyan működik a kognitív tudomány szemszögéből az innovatív tanulás, és hogyan tudjuk a legjobban használni ezeket a készségeket a tanulás és tanítás**

Az eseményt egy magas szintű panelbeszélgetés zárta, amelyen részt vett **Angelika Berger (Klímavédelmi, Környezetvédelmi, Energiaügyi, Mobilitási, Innovációs és Technológiai Szövetségi Minisztérium), Marina Wittner, Bsc. (Osztrák Ipari Szövetség), Barbara Pitzer (Szövetségi Oktatási, Tudományos és Kutatási Minisztérium) és Heidi Schrodt (Initiative BildungGrenzenlos)**, akik Thomas Hoferrel együtt azzal a kérdéssel foglalkoztak, hogy mennyire innovatív jelenleg az oktatási rendszerünk, és milyen támogató vagy akadályozó feltételei vannak a modern oktatásnak.

Az iránymutatás céljai, célcsoportjai és alkalmazási területe



A „Változáskezelési folyamatok az oktatási ágazatban - sikertényezők és cselekvési stratégiák” című iránymutatás célja, hogy betekintést nyújtson a változáskezelési folyamatok releváns aspektusaiba az óvodai és iskolai ágazatban, a továbbképzésben és a továbbképzésben, valamint a képzési ágazatban dolgozók számára. Ezen túlmenően, a professzionalizálódást elősegítő bemenetek lehetővé teszik az ilyen szempontok pedagógiai munkában való megvalósításának szisztematikus reflexióját, lehetőség szerint a kollégákkal együtt.

Ez mind az intézmény egészét, egészen konkrétan pedig a fontos helyi döntéshozókat érinti. Ezen túlmenően az útmutató a továbbképzésért felelősök számára is javaslatokat ad arra vonatkozóan, hogy milyen tartalmak és módszertanok alkalmasak a tanításra. Mindemellett a résztvevőket is arra ösztönzi, hogy gondolkodjanak el az e szempontokhoz való személyes hozzáállásukon, és cseréljenek eszmét másokkal. Ennek az útmutatónak az a kinyilvánított célja, hogy a vele dolgozók ne csak elgondolkodjanak a benne megfogalmazott tartalmakon és cselekvési stratégiákon, hanem kollegiális vitát is folytassanak.

Az útmutató különlegessége egyrészt az, hogy megpróbál javaslatokat adni arra vonatkozóan, hogy az oktatási intézmények vezetői körében a változásmenedzsment kapcsán milyen professzionalizációval kapcsolatos témákra érdemes figyelmet fordítani, másrészt pedig betekintést nyújt abba, hogy mely továbbképzési formák bizonyultak vagy lehetnek sikeresek a képesítés szempontjából.

Az egyes oktatási dimenziókat elősegítő és akadályozó konkrét kompetenciák vagy cselekvési stratégiák megfogalmazása a minőségbiztosítás és a továbbfejlesztés területén is nagyon praktikus eszköz, amelyet a különböző rendszerszintek döntéshozói jól tudnak hasznosítani.

Az útmutató tartalma a minőségfejlesztés területén dolgozó vezetőknek, tanszékvezetőknek, valamint a kísérő szaktanácsadóknak és a képzésben és továbbképzésben dolgozó személyeknek szól, akik olyan intézményi környezetben tevékenykednek, amelynek kialakításában közreműködnek, és amelyre kisebb-nagyobb pedagógiai döntésekkel befolyást gyakorolhatnak. Az innovációmenedzsment területén a professzionalizáció egyik központi célja, hogy a menedzserek megtanuljanak jobban tisztában lenni ezzel a cselekvési lehetőséggel.

Gyakran még apró változtatások vagy döntések is nagy változást hozhatnak az oktatási rendszerben... most pedig éppen erről van szó.





Ötletelési folyamat - legjobb gyakorlat

AZ OKTATÁSI VEZETŐK PROFESSZIONALIZÁLÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGÉRŐL

Az oktatási ágazatot az elmúlt években jelentős változások jellemezték - az iskolai autonómia bevezetése, a digitalizáció, új pedagógiai megközelítések és hasonlóak. Ezek a változások erőfeszítést jelentenek, elbizonytalanítják a munkavállalókat és kihívást jelentenek a vezetők számára. E változásokkal párhuzamosan társadalmunk a munka, a karrier és az élet szempontjából is fordulóponthoz érkezett. A Z generáció belép a munkaerőpiacra. Ez a generáció másképp viszonyul a munkához, a teljesítményhez és a karrierhez.

Ez a két tényező új kihívások elé állítja a vezetőket. Mindkettő az egyes munkavállalókat helyezi a középpontba.

"Különbségeink erőforrásai"

Itt a kulcs az egyes alkalmazottakkal való kapcsolatépítés, az együttműködő vezetés, a tér megteremtése. Az innováció és a változás korábban be kell vonni a munkavállalókat, nemcsak ötleteikkel és megoldásaikkal, hanem az ellenvetéseikkel, félelmeikkel és elutasításaikkal is.

Az INTERREG-projekt szakértői által az ötletelési során meghatározott oktatási dimenziók tükrözik a jelenlegi kihívásokat és a szükséges vezetői készségeket. A következő minőségi intézkedések során a kidolgozott tartalom mellett a más vezetőkkel folytatott eszmecsere is nagyra értékelték. Egy oktatási intézmény vezetése magányos munka lehet.

ALAPVETŐ MÓDSZERTANI MEGFONTOLÁSOK ÉS AZ ÖTLETÉLÉSEK FOLYAMATA

A gondolkodási folyamat előkészítése során fontos volt olyan menetrendet kidolgozni, amely kihasználja az egyes résztvevők sokszínűségét és regionális különbségeit. E megfontolások alapján egy facilitációs folyamatot terveztek, amely a témák egyéni összegyűjtésével kezdődött.

A bemutatkozás egy aktivizáló „gyors beszélgetés” keretében történt, hogy megismerjék egymást, valamint egy klasszikus bemutatkozó körön keresztül az elvárásokról, a személyes célokról és a saját hozzájárulásról.

Az első ötletelési lépés során minden résztvevő négy témát adhatott be, amelyek a következő kérdésből származtak: "Melyek az Ön számára fontos, közelgő témák a mindennapi vezetésben az oktatási ágazat jelenlegi kihívásainak és változásainak tükrében?". Ezeket a hozzászólásokat összegyűjtötték és a szakértőkkel együtt tematikus klaszterekbe csoportosították.



Az öt téma súlyozása egy szavazási fordulóval történt. Minden szakértőnek három szavazat állt rendelkezésére.

A következő lépés az volt, hogy a szakértők elgondolkodjanak a fő témáról. Az első reflexiós feladat a jelenlegi helyzet elemzésére és az akadályozó és támogató tényezők mérlegelésére összpontosított. A szakértők emellett a jövőre vonatkozó perspektívát is kidolgozták. Annak érdekében, hogy a szakértői csoport sokszínűsége, erőforrásai láthatóvá váljanak, ezt a reflexiós feladatot négy kis csoportban dolgozták ki.

Minden kis csoport vizualizálta a saját eredményeit. Ezt a négy eredményt egy „sétáló áttekintés” és az ezt követő bemutató és vitaülés keretében osztották meg egymással. Ezek az eredmények a konkrét kihívások (pl. akadályozó tényezők) tekintetében mutattak különbségeket. A megbeszélések során láthatóvá vált, hogy az átfogó metatémák nagyon közel állnak egymáshoz. A központi téma az oktatási ágazat vezetőinek fejlesztése.

A koronajárvány miatt az elsőt követően nem lehetett további jelenléti ötletelési ülést tartani. A munkacsomagért felelős projektpartnerekkel konzultálva a további eljárást a korábbi eredmények alapján **kérdőívesre** változtatták. A szakértők ezeket a kérdőíveket két körben, e-mailben kapták meg. A válaszokat összegezték, és ebből kiindulva kidolgozták a hat oktatási dimenziót, meghatározták az egyes modulok tartalmát, valamint javaslatokat tettek az egyes képzések terjedelmére, módszereire és célcsoportjaira.

Ezek a javaslatok voltak a kiindulópontja a mélyrehatóbb megbeszéléseknek.

Az **utolsó, ezúttal online zajló ötletelés** célja és tartalma a tapasztalatcsere és a visszajelzések cseréje volt a végleges útmutató finomhangolása érdekében.

A projekt megvalósításában közvetlenül részt vevő valamennyi szakértőt arra kértük, hogy előzetesen gondolkodjon el a következő kérdéseken:

1. Milyen tevékenységeket indítottak az Ön régiójában?
2. Egy 0-tól 10-ig terjedő skálán (ahol a 0 nagyon rosszat, a 10 pedig nagyon jót jelent): Mennyire voltak elégedettek a résztvevők a meghozott intézkedésekkel és azok végrehajtásával?
3. Mi ment jól?
4. Mit gondol, mit kell megváltoztatni vagy hozzáadni ahhoz, hogy 1, 2, 3 ponttal feljebb lépjen a skálán?

A következő oldalakon most egy leírást talál a projekteknél kipróbált minőségi intézkedésekről, amelyek segíthetnek abban, hogy professzionalizálódjanak ezen a területen ön maga és oktatási szervezete számára.

A tanterv „Vezetés” oktatási dimenziója



Az INTERREG-projektek keretében két műhelynapot dolgoztak ki erre az oktatási dimenzióra:

1) A vezetésről alkotott (ön)értelmezésem

2) Vezetés és csoportdinamika

BEVEZETÉS

A vezetők elgondolkodnak saját vezetői felfogásukon, és saját stratégiákat dolgoznak ki saját hiteles vezetői stílusuk kialakítására a kihívást jelentő változási folyamatokban. A cél az, hogy a csapatban együttműködő légkör alakuljon ki a munkavállalókban rejlő lehetőségek előmozdítása és kihasználása érdekében.

A vezetőknek világosan meg kell különböztetniük a négy szemközti beszélgetést a csoportos kommunikációtól - mivel itt csoportdinamikai tényezők is szerepet játszanak. Ezek ismerete, megfelelő cselekvés és felhasználásuk biztosítja egy csapat fenntartható sikerét - különösen a változás folyamataiban.

TARTALOM

» Pszichológiai alapok

- › Önreflexiók, elhatárolási technikák
- › A nem tudás professzionalizmusa (konstruktivizmus)
- › Szerepváltás (fiatal vezetők)
- › Szereptudatosság

» Vezetési stílusok

- › A vezetési stílus tesztelése
- › A szituációs és kooperatív vezetési stílus jelentősége

» Csoportdinamika

- › a csoportdinamikai folyamatok megismerése
- › A csapatkonfliktusok kísérése és hasznossá tétele

» A Bruce W. Tuckman szerinti fázismodell

» A Raoul Schindler szerinti dinamikus rangsormodell

» Ω - dobás (180 fokos visszacsatolás)

„Változásmenedzsment - a szituációs vezetési stílus a fenntartható változás és fejlődés alapja”

VÉGREHAJTÁS A MINDENNAPI IRÁNYÍTÁSBAN



Legjobb gyakorlat

- › A vezetőnek stabil szereptudatossága van. Különbséget tud tenni a magánélete és a vezetői szerepe között. Elsősorban a változási folyamatokban a menedzsment az érzelmek kivetítő felülete is. A bizonytalanság, az autonómia elvesztésétől való félelem, a frusztráció gyakran a vezetővel szembeni érzelmi viselkedésben nyilvánul meg.
- › A személyzet egyes tagjainak negatív, becsmérlő kijelentései általában nem egyéni nézetek. Ezek az emberek olyan dolgokat mondanak, amelyeket a csapatban sokan hasonlóképp látnak. Ezek az alkalmazottak tehát a csapatban gyakran csendes többség szószólói. Az előadók helyes (kooperatív) kezelése a kreatív és fenntartható változási folyamat kulcsa.
- › A változási folyamatokat ismétlődő "Ω-várakkal" kísérfje." A munkavállalóknak lehetőséget kell adni a kritikára (a vezetőség felé is). Ez lehetőséget ad arra, hogy figyelmet és megbecsülést kapjanak a munkatársak, hogy rávilágítsanak a vakfoltokra, és hogy közös (együttműködési) szabályokat és eljárásokat alakítsanak ki.
- › Hívogató és empatikus attitűddel kell közelíteni a változási folyamat negatív és pozitív hatásaihoz, amelyeket a munkavállalók tapasztalnak.



Legrosszabb gyakorlat

- › A vezetői magatartás érthetlenségének hiánya az alkalmazottak számára.
- › Az alkalmazottak negatív viselkedése esetén tekintélyelvű vezetési stílusra (pl. mikromenedzsment) váltani. Ez erősíti azt az érzést a munkatársak körében (még azokban is, akik csendesek és visszafogottak), hogy nem veszik észre őket. A tekintélyelvű vezetés felszínes együttműködéshez vezet, de közép- és hosszútávon erősen demotiváló hatású lehet (belső lemondás, alulteljesítés,...).
- › Túl sok változás (változási folyamat) egyszerre.
- › Ha a vezető elfelejti, hogy mennyi időbe telt a közelgő változásokkal való megbirkózás, azok megértése, megoldásorientált hozzáállása, majd a munkatársaktól azonnal elvárt örömteli és motivált bekapcsolódás a változási folyamatba.
- › Figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a csapatnak a változás folyamatában újra meg kell találnia önmagát.

A tanterv „Beszélgetés-kezelési technikák” oktatási dimenziója



Az INTERREG-projektek keretében két egynapos műhelynapot dolgoztak ki erre az oktatási dimenzióra:

1) Visszajelzések és kritikai beszélgetések

2) Fejlesztési tárgyalások

BEVEZETÉS

A mindennapi vezetés egyik központi kihívása, hogy visszajelzést adjunk a munkatársaknak, kritizáljunk, és foglalkozzunk a kellemetlen kérdésekkel. Különösen a közép-európai kultúra hajlamos távolságtartásra, ha konfliktusok merülnek fel. Itt a vezetők saját konfliktuskezelési magatartásukra reflektálnak. Megismeri azokat a stratégiákat, amelyekkel értékelő és fenntartható módon adhat visszajelzést.

Az intézményesített fejlesztési megbeszélések, a visszajelző vagy kritikai megbeszélésekkel ellentétben, erősen jövő-, megoldás- és fejlesztésorientáltak. A coaching-attitűdöket és -technikákat mint beszélgetésvezetési eszközt a munkavállalók motiválónak élik meg. A coaching kérdezői technikája mindenekelőtt a munkavállalókat érinti. A beszélgetéseket egyenrangúnak (kooperatívnak) élik meg. Elősegítik a munkavállalók személyes felelősségvállalását.

TARTALOM

» A beszélgetés-vezetési technikák alapjai

- › empatikus beszélgetés-vezetés
- › (nem direktív vs. direktív hozzáállás)
- › A kérdezőtechnika alapjai
- › Visszajelzési szabályok

» Visszajelzési beszélgetések

- › az alkalomhoz illő kritika
- › intézményi személyzeti interjú
- › Gondoskodó beszéd

» Alapvető coaching-attitűdök

- › konstruktivista hozzáállás (téreképszerű gondolkodás, „a nem tudás szakmaisága”)
- › rendszerszintű alapállás (erőforrás-menedzsment)

» A coaching kérdezői technikája

» Lehetséges felhasználási módok a személyzeti interjú

- › a problémaközponúságtól (hibáztatás) a fejlesztési beszélgetésig (FeedForward)



„Változásmenedzsment – A visszajelzés, a dicséret és a kritika a motivált növekedés alapja”

VÉGREHAJTÁS A MINDENNAPI IRÁNYÍTÁSBAN



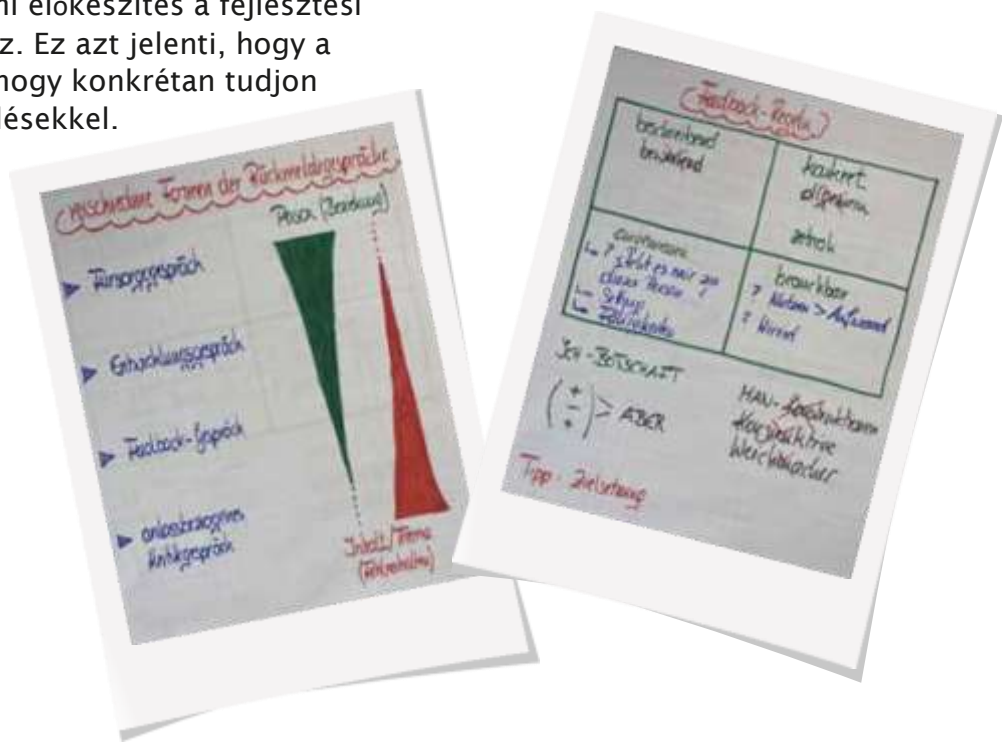
Legjobb gyakorlat

- › A vezető visszajelzése leíró, konkrét, megfelelő és hasznos, és védett környezetben történik.
- › A vezető figyelembe veszi a munkavállalók egyéni képességeit, mielőtt visszajelzést ad.
- › Ha egy visszajelzési beszélgetés pozitív eredményeket és változtatásra érdemes pontokat is tartalmaz, az növeli a munkavállalók motivációját, hogy változtassanak valamin.
- › A visszajelzés néha kizárólag pozitív lehet / annak kellene/kell lennie (kulcsszó: dicséretkultúra).
- › Megfelelő tartalmi előkészítés a fejlesztési megbeszélésekhez. Ez azt jelenti, hogy a vezető jegyzetel, hogy konkrétan tudjon foglalkozni a kérdésekkel.



Legrosszabb gyakorlat

- › Nincs visszajelzés vagy kizárólag negatív visszajelzés van
- › Visszajelzés/kritika kollégák, diákok, szülők előtt
- › Visszajelzés olyan kérdésekről, amelyeket nem maga a vezető érzékelt (másodkézből származó információk).
- › Értékelő visszajelzés (pozitív témák esetében is)
- › Visszajelzés/kritika olyan dolgokról, amelyeket a vezető nem tart be/nem tesz meg saját maga.



A tanterv „Az ellenállás kezelése” oktatási dimenziója

Az INTERREG-projektek keretében egy egynapos workshopot terveztek erre az oktatási dimenzióra:

•) Az ellenállás kezelése

BEVEZETÉS

A változások és az újítások elutasítást válthatnak ki az emberekben. Ezek a reakcióminták az egészséges emberi tapasztalat és viselkedés részei. Vezetőként gyakran elfelejti az ember a mindennapi munkában, hogy mennyi időbe telt, amíg kidolgozta a változást.

Milyen régóta mérlegel, selejtez és tépelődik az ember. Most bemutatják az újat, és automatikus és ideális esetben eufórikus jóváhagyás várható. Ha ez nem történik meg, a csapat (vagy az egyének) demotiválnak és nehézségként élik ezt meg.

TARTALOM

» Pszichológiai háttér

- › Az ellenállás okai és indítékai
- › Az ellenállás indítékainak és céljainak felismerése
- › Tényszerű érvek és ellenállás - a nem túl jól működő kombináció.

» Az ellenállás magabiztos kezelése

- › saját/belső ellenállás mellett
- › a munkatársak nyílt és rejtett ellenállása mellett
- › Az ellenállás ellentéte az elfogadás, nem pedig az eufórikus jóváhagyás.





VÉGREHAJTÁS A MINDENNAPI IRÁNYÍTÁSBAN



Legjobb gyakorlat

- › Az ujjak érzékenysége - alapállásként itt fontos, hogy ne az ellenállás ellen dolgozzunk, hanem az ellenállással együtt.
- › Az alapvetően együttműködő vezetési stílus, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára a problémák kezelését és a megbecsülés megtapasztalását, csökkenti az ellenállást a változási folyamatokban.
- › Sikeresek azok a vezetők, akik a munkatársaik ellenállását lehetőségként élik meg, hogy közösen, kreatívan és fenntarthatóan valósítsanak meg új dolgokat.
- › Az ellenállás akut fázisában empátiára és elismerésre van szükség - nem pedig tényszerű érvelésre és bizonyítékokra.



Legrosszabb gyakorlat

- › A személyzet ellenállásától való félelem: a belső gyakran a vezető távolságtartásához vezet (Pl: e-mailek a személyes beszélgetések helyett)
- › Nincs helye a negatív érzelmeknek
- › A munkatársak érzéseinek racionalizálása
- › Nem megfelelő átláthatóság és támogatás („egyél vagy meghalsz”)
- › Túl sok egyidejű módosító folyamat vagy megszakított módosító folyamatok

„Változásmenedzsment - Az ellenállás (reaktancia) ellentéte az elfogadás. Az elfogadás az ellenállás megbecsüléséből fakad.”

A tanterv „Értekezletek/konferenciák fenntartható vezetése” oktatási dimenziója

Az INTERREG-projektek keretében egy egynapos workshopot terveztek erre az oktatási dimenzióra:

•) Értekezletek/konferenciák fenntartható vezetése

BEVEZETÉS

Ennek a minőségi intézkedésnek az alapja a „Vezetés és csoportdinamika” című workshop a "Vezetés" oktatási dimenzióból. A klasszikus csoportdinamikai folyamatokat és kihívásokat veszik figyelembe.

A vezetők megtanulják, hogyan tervezzenek hatékony megbeszéléseket - a meghívástól a végrehajtáson át a nyomon követésig. Bemutatják a facilitációs technikák klasszikus eszközeit.

TARTALOM

» Felettes vs. moderátor (tartalomszakértő vs. moderátor)


» Klasszikus csapatmegbeszélések

- › Mi a célja egy csapatmegbeszélésnek?
- › fenntartható folyamat
- › Konfliktusok/zavarok kezelése
- › A csapatkonfliktusok (személyek közötti) megbeszélése

Klasszikus moderációs technikák

- › Folyamatábra
- › Kiscsoportos munka és reflexiók / munkafeladatok
- › Vizualizációs technikák
- › Dokumentáció (Fenntarthatóság)





„Változásmenedzsment - az Ön csapata rendelkezik az új kihívás elfogadásához és végrehajtásához szükséges készségekkel. Aktiváld a csapatodban rejlő lehetőségeket (sokszínűség)”

VÉGREHAJTÁS A MINDENNAPI IRÁNYÍTÁSBAN



Legjobb gyakorlat

- › A megbeszélés célja átlátható és érthető. Ha vezetőként tisztázom, hogy ez a konferencia pusztán egy információs esemény (pl. szabályzatok), vagy egy közös kreatív kidolgozás kerete, az növeli a teljesítményt.
- › Teremtsem lehetőséget a tartalom (napirend) alakítására.
- › Az oktatási intézmények csapatai általában nagyon nagyok. Ez azt jelenti, hogy a vezetők reális kimenetet határoznak meg a megbeszélésekre.
- › A megbeszélések/konferenciák lehetnek stratégiafejlesztési célúak - de soha nem lehetnek tartalomfejlesztési célúak (túl sok a munkatárs és túl kevés az idő).



Legrosszabb gyakorlat

- › A vezetőség monológja. Jobb, ha küld egy e-mailt. Nem mindenki fogja ezt elolvasni, de nem is mindenki hallgatja meg a monológot.
- › Kizárólag a jelenlévő munkatársak bevonása, és a csendes, visszahúzódo munkatársak figyelmen kívül hagyása. A „hallgatás-beleegyezés” kifejezés sajnos tévhit a csoportdinamika szempontjából.
- › Túl sok témát zsúfolnak egy megbeszélésbe.



A tanterv „Kompetencia a külső cselekvésben” oktatási dimenziója



Az INTERREG-projektek keretében egy egynapos workshopot dolgoztak ki erre az oktatási dimenzióra.

•) PR és prezentációs készségek

BEVEZETÉS

A cél az, hogy a vezetők megismerkedjenek olyan technikákkal, amelyek segítik őket abban, hogy az érdekelt felekkel (politikai képviselők és kapcsolattartók, tanárok, szülők, lehetséges együttműködő partnerek stb.) szakszerű módon tartsanak előadásokat és megbeszéléseket. Nemcsak az előadó/előadó személyisége a fontos, hanem

a prezentációs médium és módszer helyes megválasztása is. A hangsúly azonban a megfelelő történetmesélésen van, hogy a közönséget tartósan inspirálja az előadás tartalma. Az online események elterjedése miatt az elmúlt években e kompetencia értéke jelentősen megnőtt.

TARTALOM

» A saját cselekvési kompetencia

» A lámpaláz kezelése

» A TUBA modell (előadás beviteli gyakorlat)

» Társadalmi formák (pro és kontra)

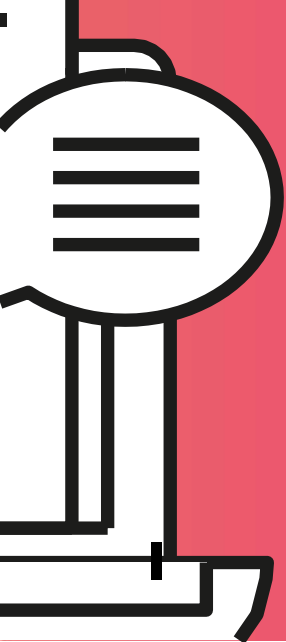
» Módszerkoffer (pro és kontra)

» Prtezentációs médiák (pro és kontra)

» Testbeszéd, státusz és magabiztos megjelenés



A 7 oszlopos modell



»Nem lehet nem kommunikálni - Paul Watzlawick I. axiómájaként ismert. Az emberek túl gyakran elfelejtik, hogy ez önmagukra is vonatkozik.»

VÉGREHAJTÁS A MINDENNAPI IRÁNYÍTÁSBAN



Legjobb gyakorlat

- › A saját előadói kompetencia felismerése önbizalmat teremt. Milyen erősek az én oszlopaim? Min dolgozhatok konkrétan? (lásd a bal oldali ábrát)
- › Már Arisztotelész is azt mondta a retorika átütő erejével kapcsolatban: „Szükség van LOGOS-ra (tények, számok, szakértelem), PATHOS-ra (érzelmek bemutatása és kiváltása) és ETHOS-ra (az előadó(k) hitelessége).”
- › Nézze meg Albert Mehrabian professzor "7-38-55-ös szabályát!" Nemcsak az elhangzottak tartalma fontos (7%), hanem a hangszín (38%) és különösen a beszélő testtartása (55%) is. Ha tehát az elhangzottak nem egyeznek a testtartással és a hanggal, akkor a tartalomnak nem hisznek.
- › Az érzékelés minden típusával foglalkozik, azaz a vizuális, auditív és kinezetikus érzékeléssel.
- › Történetmesélés - képeket kell teremteni a hallgatóság fejében!
- › Tartson szünetet! Senki sem tud vagy akar követni egy szóáradatot.



Legrosszabb gyakorlat

A 10 fő gyakorlati retorikai hiba::

1. A túl gyors elköteleződés egy prezentáció, egy előadás és a közönséggel kapcsolatos előzetes információk hiánya.
2. Az időhiány és az ebből fakadó felkészületlenség.
3. Rossz kezdés és belépés.
4. Túl erős kapcsolat a leírással, ezért kevés vagy egyáltalán nincs szemkontaktus a közönséggel.
5. Nincs elegendő hallgatói részvétel.
6. Hiányzik a közös szál és a világos koncepció.
7. Túl gyorsan, túl lassan, túl halkán, túl hangosan beszélnek.
8. Az előadása hosszadalmas és unalmas.
9. Hiányzik az elkötelezettség és a lelkesedés.
10. Nincs befejezés, nincs végső összefoglalás.

A tanterv „A nemek közötti egyenlőség kezelése” oktatási dimenziója

Az INTERREG-projektek keretében egy egynapos workshopot terveztek erre az oktatási dimenzióra.

•) A nemek közötti egyenlőség kezelése

BEVEZETÉS

A nemek közötti egyenlőség kezelése a sokszínűség kezelésének részeként tekintendő, és minden oktatási intézmény számára kötelező feladat. A nemek közötti egyenlőség és a sokszínűség elvei azonban túl gyakran csak jó szándékú és elméleti megközelítésként maradnak a küldetésnyilatkozat részei, mivel a nemek közötti egyenlőség kezelése kezdetben hozzáállás és önreflexió kérdése, amelyet (elő)élni kell. Figyelembe kell venni a szülők/személyzet és a gyermekek/fiatalok munkája közötti különbségtételt is.

A cél tehát az általános iskolai és iskolai pedagógusok tudatosságának növelése ezen a területen, mind a szülők, mind a gyermek-/ifjúsági munka terén. A hangsúly a nemek közötti egyenlőség és a sokszínűség összetevőinek az oktatási intézmények mindennapi életében történő megvalósítására, a kulturális különbségek kiemelésére, a kultúráról és a nemi szerepekről alkotott saját elképzelésekkel kapcsolatos önreflexióra való ösztönzésre, a szemléletváltásra és a gyakorlati eszközök biztosítására helyeződik.

TARTALOM

» A nemek bemutatása és a sokszínűség alapvető dimenziói

» A nemek közötti egyenlőség kezelése

» Nemi identitás

» Nemi sztereotípiák

» Nemek szempontjából érzékeny területek az oktatási intézményekben

» A nemek közötti érzékeny nyelvhasználat

» Végrehajtás az általános iskolai oktatásban és az iskolai oktatás mindennapjaiban

„A nemek közötti egyenlőség kezelése felülről lefelé irányuló stratégia, és ezért fontos feladat az oktatásban dolgozó vezetők számára, de ehhez a kollégium alulról felfelé irányuló konszenzusára van szükség.”

VÉGREHAJTÁS A MINDENNAPI IRÁNYÍTÁSBAN



Legjobb gyakorlat

- › A nemek közötti egyenlőség kezelése az önreflexióval kezdődik. Emlékezz vissza gyermek- és ifjúkorára, tegye fel magának a következő kérdéseket:
 - › Milyen képzetek voltak a 10 éves önmagadnak az ellenkező neműekről vagy a társadalomban betöltött szerepekről?
 - › Hogyan változtak a nemi szerepek azóta? Számomra személyesen és társadalmilag?
- › Fontos ismerni a jogi alapokat ahhoz, hogy képesek legyünk érvelni a vitákban vagy jogi lépéseket tenni.*
- › „A beszédvalóságot teremti”: A beszéd és az írás nemek szerinti megkülönböztetése az első lépés az egyenlő jövő felé.
- › Nemek szempontjából érzékeny területek felismerése az oktatási intézményekben
- › **A 4 R-módszer** eszközként történő használata! A legjobb csapatban. Az oktatási intézményekben a nemek közötti egyenlőség elemzésére használják, hogy láthatóvá tegyék a hiányosságokat.
 - › **Képviselés** Nemek szerinti megoszlás a képzési intézményen belül? KI?
 - › **Erőforrások** (Pénz, idő, hely)? MIT?
 - › **Realitások** (társadalmi keretfeltételek, nemspecifikus értékek és normák, nemből fakadó társadalmi hátrányok)? MIÉRT?
 - › **JOG** (közvetett és közvetlen diszkrimináció)? MIÉRT?



Legrosszabb gyakorlat

- › A nemek közötti egyenlőség kezelése a nők segítségét jelenti
- › No-Go mondatok használata
 - › „Ez mindig is így volt!”
 - › „Még mindig nem elég a nőknek?”
 - › „Csak vicc volt, egy kis humor nem ártana.” (szexizmus/heteroszexizmus)
 - › „Elvileg mindenki azt tesz, amit akar, de...”
 - › „Ez nem nőknek/férfiaknak való.”
 - › „Nekünk egyáltalán nincs problémánk a nemekkel.”
- › A jobb olvashatóság érdekében a hím- és nőnemű nyelvi formák egyidejű használatát mellőzzük, és az általános hímnemet használjuk. A személyi megnevezések mindkét nemre vonatkoznak.
- › Személy-menedzsment a nemek közötti egyenlőség kezelése nélkül
- › Már régóta alkalmazzuk a nemek közötti egyenlőség kezelését. Nincs mit tenni

* A diszkriminációt ingyenesen be lehet jelenteni az egyenlő bánásmódot felelős ombudsmannál: www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at A honlapon az iskolai és óvodai mindennapokból vett esetek is szerepelnek.





A kompetenciaátadás modelljei

Alapvető hozzáállás a minősítési intézkedésekhez

A projekt céljaival összhangban a továbbképzés minőségi kritériumai a konstruktivista és rendszerszemléletű alapvetés megértésén alapulnak. Az oktatóknak olyan személyeknek kell tekinteniük magukat, akik megkönnyítik és kísérik a tanulási folyamatokat. Olyan tanulási és reflexiós tereket kell létrehozni, amelyekben aktív tanulási tapasztalatok és tudásátadás zajlik.

A hangsúly az egyes résztvevőkön (vezetőkön) van. A munka a vezetők konkrét (pozitív és negatív) tapasztalataival történik. Ezek a kiindulópontok a reflexióhoz, az új módszerek bevezetéséhez, kipróbálásához és a saját viselkedésünkbe való integrálásához.

Mivel a résztvevők egyéni tapasztalatai a műhelymunkák kezdetén kerülnek meghatározásra,

Végrehajtási lehetőségek

FIX MŰHELYCSOPORTOK KÍSÉRŐ COACHINGGAL

A gyakorlatban a 8-12 fős csoportlétszám vált be. Ez a csoport minden oktatási dimenziót együtt jár végig. Ebből a célból a "fiatal" és az "idősebb" vezetők számára azt javasolják, hogy nagyobb tanulást és reflexiót generáljanak a csoportból. Ezen a rögzített csoporton keresztül kialakul

ez a minősítési megközelítés a konkrét szakmai kihívásokhoz is közel áll. Ez biztosítja a tartalmak átültetését a gyakorlatba, és megkönnyíti az egyén számára, hogy a kifejlesztett módszereket beépítse saját viselkedési mintáiba.

A fenntartható és tartós tanulási környezet érdekében fontos, hogy a résztvevők aktívan részt vegyenek a módszertani tervezésben. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a konkrét gyakorlatokon való részvételről való döntés az egyénre van bízva, ezért a résztvevőket felkérjük, hogy aktívan vegyenek részt a tartalmi fókusz meghatározásában (a meghirdetett téma háttérében).

egy működőképesebb csoportdinamika, intenzívebb kapcsolatok és mélyebb reflexiók.

A csoportos vagy egyéni coaching az egyes oktatási dimenziók között zajlik. A coaching ülések kiindulópontja a vezetők egyéni tervei, amelyeket az egyes tréningek végén



határoznak meg. Ezeket aztán a gyakorlatban tesztelik/alkalmazzák, és tükrözik a coachingban.

Az trénereknek és coachoknak különböző embereknek kell lenniük. Ez további

reflexiós impulzusokat, hozzáférési és tanulási lehetőségeket jelent, de ehhez jó és fenntartható kapcsolatra és cserére van szükség a tréner és a coach között.

NYITOTT MŰHELYCSOPORTOK

A gyakorlatban a 8-12 fős csoportlétszám vált be. Ajánlott, hogy a résztvevők (vezetők) különböző oktatási intézményekből érkezzenek. Ez elősegíti a tapasztalatcserét és a hálózatépítést. A megvalósítás ezen formájának

előnye, hogy a vezetők kiválaszthatják a számukra legfontosabb témákat. Módszertani hátránya itt az, hogy a változó csoportösszetétel esetén a csoport munkaképességén minden modul esetében dolgozni kell.

ONLINE FORMÁTUMOK

A koronajárvány miatt néhány oktatási dimenziót online formában végeztek. Ezek az online formátumok jól működtek. Ennek egyik legfontosabb megállapítása az volt, hogy az online formátumokban a résztvevők csoportjának fixnek és valamivel kisebbnek kell lennie. Ez csökkenti az online eseményeket jellemző távolságérzetet.

Az online formátumok esetében ajánlott, hogy az első modult jelenléti formában végezzék el, vagy személyes ismerkedési formát dolgozzanak ki. Ez erősíti a csoport dinamikus munkaképességét és kapcsolatait.

Az online formátumoknak valamivel rövidebbnek kell lenniük, mint a klasszikus jelenléti oktatásoknak. Az ajánlás szerint ez körülbelül hat egységnyi terjedelmet jelent.



A szakértők kilátásai és ajánlásai

Az ötleteléseken és az azt követő, a tanterv tartalmát képzések és műhelymunkák formájában tesztelő, a résztvevőkkel tartott rendezvényeken minden résztvevő hangsúlyozta a vezetői képességek fejlesztésének nagy jelentőségét az oktatási ágazatban.

A támogató szervezeteknek és a politikának szóló ajánlások tehát az agytrösztök folyamatának eredményei, de az oktatási intézmények vezetői is, akik közvetlenül vezetői funkciót töltenek be. A változásmenedzsment-folyamatok vezetőinek professzionalizálása terén konkrét figyelemre és újragondolásra van szükség a politikai döntéshozók és a támogató szervezetek részéről. Még mindig gyakran él az a kép, hogy egy elkötelezett, hozzáértő alkalmazott automatikusan jó vezető is. Az elkötelezettség és a hozzáértés természetes

ez alapot, de ugyanakkor néha akadályt is jelent a vezető számára. Ehhez fejlődési és reflexiós lehetőségekre van szükség, valamint arra, hogy oktatási vezetőként hajlandóak legyenek időt és erőforrásokat fektetni ezekbe a kompetenciákba.

A politikai döntéshozóknak és a szolgáltató szervezeteknek azt ajánljuk, hogy fektessenek be a vezetőképzésbe, mivel ezek a fenntarthatóságba való befektetések. Ez stabilabb csapatokat (alacsonyabb fluktuáció), nagyobb munkahelyi elégedettséget, kevesebb betegszabadságot, magasabb minőséget, nagyobb elkötelezettséget és nagyobb rugalmasságot eredményez az innovációk terén, valamint alacsonyabb stresszt és túlterheltséget a személyzet körében. Mindezek a tényezők a siker zálogai, erőforrás-takarékos és így közép- és hosszú távon nagy megtakarítási potenciállal rendelkező beruházások.

»Közös
növekedés«

NAGY POTENCIÁLLAL RENDELKEZŐ PROGRAMOK A JÖVŐ VEZETŐI SZÁMÁRA

A vezetői pozícióra törekvő embereket már most fel kell készíteni a közelgő vezetői szerepükre és az ezzel járó kihívásokra egy felkészítő program segítségével. Ez a megközelítés csökkenti a klasszikus kezdeti hibákat, és növeli a változás elfogadottságát a munkavállalók körében.

A szakértők egyértelműen a moduláris fejlesztés mellett érvelnek. Ennek a vezetői tevékenység megkezdése előtt kell kezdődnie, és a vezetői tevékenység megkezdését kell kísérnie.

MENTORMODELLEK

Különösen a fiatal vezetők számára jelent nagy segítséget, ha egy tapasztalt vezető áll mellettük. Ez a tapasztalatcsere erőforrásairól, az adott szervezet informális szabályainak és felelősségi köreinek megismeréséről szól. Ezeknek a mentoroknak nem szabad, hogy hierarchikus kapcsolatuk legyen a fiatalokkal.

Vezetői képességek, valamint tapasztalat a beszélgetés-vezetés és a coaching technikák terén. Minden résztvevő, és különösen a szervezet számára egyértelművé kell tenni, hogy a mentor nem ad át semmilyen információt a szervezetnek a fiatal vezetőről. Ez az alapja a nyitott és fenntartható tanulási területnek.

FOLYAMATOS AJÁNLATOK A VEZETŐKNEK:

Még a tapasztalt és jó vezetőknek is szükségük van külső impulzusokra. Különösen az emberekkel való munka során az alapot az elfogadott hozzáállás jelenti. A vezető konkrét továbbképzési ajánlatok révén reflektál saját tevékenységére. A vezetés, különösen kihívást jelentő helyzetekben gyakran magányos tevékenység. A más vezetőkkel való tapasztalatcsere a tanulás és a reflexió különálló és támogató területét jelenti.

A formátumok itt nagyon eltérőek lehetnek. Lehetőség van klasszikus (eset)szupervízióra, moderált szakmai eszmecserére egy adott témában vagy egy-egy kétnapos képzésre egy adott témában.

Legyen szó inklúzióról, nyelvérzékeny tanításról, portfóliókról, évfolyamközi osztályokról vagy gyermekvédelmi koncepciókról - ezek az oktatási innovációk általában ugyanazokon a folyamatokon mennek keresztül, akár az óvodában, akár

az iskolában. Ahol az oktatási innovációk sikeresek, ott a vezetőknek döntő szerepük van a folyamatban. Ha nem sikerül, akkor gyakran pontosan elemezhető, hogy a vezérlés mely kapcsolódási ponton vagy a folyamat mely fázisaiban hibásodott meg, vagy mely ellenállásokat hagyhatták figyelmen kívül vagy ítélték meg rosszul, illetve hol hiányoztak a döntéshozók számára a folyamat irányításához szükséges ismeretek. Így csak ritka kivételes esetekben fordulnak elő, hogy a kigondolt keretfeltételek és reformok kizárólagosan felelősek azért, hogy az intézkedések változást hoznak-e. Legfeljebb azok az emberek vannak, akiket sikeresen elvezetnek a változás útján, vagy akik vezethetik azt.



„A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT FOGALMI ÉS KONCEPCIONÁLIS ALAPJAI” c. CIKKHEZ, 8-13. OLDAL

Altrichter, H. & Wiesinger, C. (2005). Implementation von Schulinnovation - aktuelle Hoffnung und Forschungswissen. <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/internet/>

Al-Ani, A. & Gattermeyer, W. (2000). Entwicklung und Umsetzung von Change Management Programmen. In W. Gattermeyer & A. Al-Ani (Hrsg.), Change Management und Unternehmenserfolg (S. 13-40). Wiesbaden: Gabler.

von Below, S. (2002): Bildungssysteme und soziale Ungleichheit. Das Beispiel der neuen Bundesländer. Opladen.

Bonsen, M. (2003). Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.

Böttcher, W. (2002). Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation, Leistungsevaluation und Bildung. Weinheim: Juventa.

Brüsemeyer, Th. [Hrsg.]; Eubel, K.-D. [Hrsg.] Zur Modernisierung der Schule - Leitideen - Konzepte - Akteure. Ein Überblick Bielefeld.

Elke, G. (1999). Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und Evaluation. In C. Graf

Gemünden, H-G. & Walter, A. (1998). Beziehungspromotoren - Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In J. Hauschildt & H.-G. Gemünden (Hrsg.), Promotoren - Champions der Innovation (S. 111-132). Wiesbaden: Gabler.

Grossmann, R. (Hrsg.) (1997-). Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Bd. 2. Wien New York: Springer: Hall, G. & Hord, S. (2001). Implementing change:

patterns, principles, and potholes. Boston, London, Toronto: Allyn and Bacon.

Hauschildt, J. & Gemünden, H-G. (1998). Das Promotoren-Modell im Spannungsfeld von Erklärung und Gestaltung. In J. Hauschildt & H-G. Gemünden (Hrsg.) Promotoren -Champions der Innovation (S. 1-8). Wiesbaden: Gabler.

Kempfert, G.;Rolf, H.G. (2000): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim, Basel.

Krüger, H.-H.; Olbertz, J.H. (Hg.) (1997): Bildung zwischen Staat und Markt. Opladen

Lewin, K. (1963). Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Bem: Huber.

Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2001). Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Oelkers, J.(2000a): Schule und Bildung im Prozess der Globalisierung. Online unter <https://www.medienpaed.com/article/view/177/177>

Rosenbusch, H. S. (2005): Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. München u.a.: Luchterhand.

Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim, München.

Seitz, H. & Capaul, R. (2005). Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Tanfolyam: Könyv- és videótípek

LEADERSHIP

- Kurt W. Koeder, Tobias Koeder: „Mitarbeiterführung – Leading People“ (Tectum, 2020)
- Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: „Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen: ...“ (Vahlen, 2016); Youtube-Videotipp: „Interview mit Bernd Oesterreich bei der Manage Agile 2015“ (HLMC Events GmbH, 2015)
- Frederic Laloux: „Reinventing Organisations visuell“ (Vahlen, 2016); Youtube-Videotipp: „#NWX19 – Frédéric Laloux – New Work – Beyond the Hype“ (XING, 2019)
- Fredmund Malik: „Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt“ (Campus, 2019)
- Stephen R. Covey: „Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“ (Gabal, 2005); Youtube-Videotipp: „Die 7 Wege zur Effektivität: Schaffen Sie Ihr eigenes Wetter“ (FranklinCovey Germany GmbH, 2018)

GESPRÄCHSFÜHRUNGSTECHNIKEN

- Friedemann Schulz von Thun: „Miteinander Reden 1-4“ (Rowohlt, Faltschachtel: Sonderausgabe 2019)
- Sonja Radatz: „Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“ (Systemisches Management, 2018)

WIDERSTAND/CHANGEMANAGEMENT

- Winfried Berner: „Reaktanz: Die Feinmechanik des Widerstands“
- Webtipp: www.umsetzungsberatung.de/psychologie/reaktanz.php

GENDER- UND DIVERSITYMANAGEMENT

- Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger, Roswitha Hofmann: „Diversität und Diversitätsmanagement“ (Facultas, 2012); Youtube-Videotipp: „Diversity – was bringt Vielfalt?“ (ARD-alpha, 2019)
- Leah Czollek, Gudrun Perko, Heike Weinbach: „Praxishandbuch Social Justice und Diversity“ (Beltz, 2012)
- Karl H. Hörning, Julia Reuter: „Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und Praxis“ (transcript, 2004); Youtube-Videotipp: „Wie Kultur unser Verhalten lenkt | Julien S. Bourelle | TEDx Trondheim“ (TEDx Talks, 2015)
- Axel Schulte, Andreas Treichler: „Integration und Antidiskriminierung“ (Juventa, 2010)
- Friedemann Schulz von Thun, Dagmar Kumbier: „Integration und Antidiskriminierung“ (Rowohlt 2013); Youtube-Videotipp: „Kommunikationsmodell – der Teufelskreis nach Schulz von Thun und die interkulturelle Kommunikation“ (Connected Trough Culture, 2019)
- Sineb el Masrar: „Emanzipation im Islam – Eine Abrechnung mit ihren Feinden“ (Herder, 2016)

