



Korpics Márta – Méhes Tamás¹

Paradigma- vagy kultúraváltás? Kreatív Tanulási Program a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen

Bevezetés

A tanulmány egy folyamatban lévő program fejlesztési munkálataiba ad betekintést. A címben feltett kérdés a program egyik fontos célkitűzésére utal, mégpedig arra, hogy egy ilyen fejlesztést, változást hogyan lehet egy szervezetben belül lebonyolítani, és ha ez sikerül, akkor annak az eredménye paradigma- vagy kultúraváltás lesz-e, vagy esetleg a paradigmaváltás elvezethet egy kultúraváltáshoz is. Ezek a kérdések azért fontosak, mert kijelölik a fejlesztés kereteit, nevezetesen azt, hogy a program sikeres megvalósításához a szervezet egészét kell megcélozni. Éppen ezért a tanulmányban magát a Kreatív Tanulási Programot úgy mutatjuk be, mint egy szervezetfejlesztési folyamatot. Ennek megfelelően először a szervezeti kultúra fogalmát járjuk körül, ezt követően kitérünk arra is, hogy mit jelent(het) a paradigmaváltás egy szervezet számára. A változás mindig újonnan megfogalmazott célok kijelölésével is jár, ez elvezet minket a stratégiaalkotáshoz, erről is írunk tanulmányunkban. Ezt követően pedig bemutatjuk, hogy 2021-ben egy magyar felsőoktatási intézményben ezek a folyamatok hogyan zajlanak. Természetesen mindezt nem kontextustól függetlenül tesszük, hanem mindvégig témánk fókuszban tartásával. A téma pedig a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Kreatív Tanulás Programjának (KTP) megvalósítására vonatkozó tervezési és fejlesztési folyamat áttekintése, elemzése, értékelése.

¹ *Korpics Márta*: egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem Bölcsészeti és Társadalomtudományi Kar Társadalom és Kommunikációtudományi Intézet Kommunikáció- és Média-tudományi Tanszék. Kapcsolat: korpics@gmail.com. *Méhes Tamás*: oktatási dékánhelyettes, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar; adjunktus, NKE ÁNTK Emberi Erőforrás Tanszék. Kapcsolat: mehes.tamas@uni-nke.hu.

Szervezeti kultúra – paradigmaváltás – szervezettefejlesztés

Minden szervezetet (legyen ez akár egy egyetem) egy csak rá jellemző viselkedés jellemez, ezt a viselkedést a külső körülmények és a belső sajátosságok alakítják. A viselkedés elemei között azokat a különböző magatartásokat, normákat és értékeket találjuk, amelyek a múltban már eredményesnek mutatkoztak, ezért ezeket a szervezetek megőrzik, fontosnak tartják, és bármilyen jövőbeli aktivitáshoz ezt tartják etalonnak. A szervezetek sokféle magatartással reagálhatnak a felmerülő kihívásokra, de ez mindig választás eredménye, a lehetőségek számbavételét követő választásoké. Ez a választás egyben tanulási folyamat is. Ám ha egy szervezet rátalált a számára az adott körülmények között legsikeresebbnek és leghatékonyabbnak bizonyuló viselkedési formára, ez megerősítően hat magatartására, az emögött lévő hiedelmekre és értékekre, ezért ezekhez a szervezet ragaszkodni is fog. Ezek a sorok valójában egy szervezet szervezeti kultúrájának meghatározását írták körül, hiszen „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követhető mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.”² A szervezeti kultúra építőkövéül 11 érték szolgál, amelyek a következők: a munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás; az egyén- vagy csoportközpontság; a humán orientáció (feladatkapcsolat); a belső függés-függetlenség; az erős vagy gyenge kontroll; a kockázatvállalás-kockázatkerülés; a teljesítményorientáció; a konfliktustűrés-konfliktuskerülés; a cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció; a nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság és a rövid vagy hosszú távú időorientáció. Ezeket az értékeket skálán lehet mérni, ezzel pedig jól lehet az adott szervezet kultúráját diagnosztizálni és értékelni.

„A paradigma fogalma mára már mind a tudomány művelésében, mind az alap- és az alkalmazott tudományokban, mind pedig a tudományt népszerűsítő munkákban egyre gyakrabban megtalálható. A fogalom tartalmával, jelentésével foglalkozók éles vitákat folytatnak a paradigmáról, tovább mélyítik annak értelmezését, vagy újabb és újabb érveket hoznak fel a fogalom elhibázott és felesleges mivolta mellett.”³ Először Thomas Kuhn foglalkozott a paradigma fogalmával tudományelméleti szempontból. A fogalmat ma már nemcsak tudományelméleti szempontból használjuk, de gyakran alkalmazzuk a köznapi élet különböző radikális változási folyamataira, illetve a szervezetekben történő nagyarányú,

² Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula, 2004. 223.

³ Hideg Éva: *Paradigma a tudományelméletben és társadalomtudományi kutatásokban*. Budapest, BCE, 2005. 4.

nagyfokú és a szervezet minden szintjét érintő változást is paradigmaváltásként azonosítjuk be. Stephen R. Covey amerikai szervezetfejlesztő a felismerést követő magatartás-változást, másképp gondolkodást nevezi paradigmaváltásnak, amelyet az egyén felől ír le, de amennyiben ez a változás, másképp gondolkodás megjelenik szervezeti szinten is, akkor ezt a szervezeti változás felől is értelmezhetjük.⁴ A paradigmaváltás szorosan összefügg a szervezeti kultúrával.

A szervezeti kultúra kialakulásának folyamata több tényezőtől is függ. Itt számolhatunk külső tényezőkkel, szervezetspecifikus tényezőkkel és természetesen az adott szervezet történelmével. Mi történik abban az esetben, ha külső körülmények változásokat indukálnak a szervezetben? A felsőoktatási intézmények más szervezetekhez hasonlóan, sőt bizonyos szempontból fokozottabban is ki vannak téve a külső körülményeknek. Lássunk csak néhány tényezőt, amelyek a rendszer-változás óta hatással voltak az egyetemek külső környezetére. Demográfiai változások, törvényi változások (felsőoktatási törvény, kimeneti követelmények, képzési szintek, EU által előírt jogszabályi kötelezettségek), egyetem-összevonások, oktatásmódszertani változások, kormányváltások, digitalizáció, és még folytathatnánk a sort. Ezek a külső tényezők mind hatással voltak az egyetem szervezeti kultúrájára, de alakították azt a belső körülmények és az egyetem története is.⁵

A változások – legyen szó egy új rendszer bevezetéséről, vagy egy már működő rendszer kiegészítéséről⁶ – szükségessé teszik a tudatos menedzselést, amit a szervezeti magatartástudomány a szervezetfejlesztéssel (*Organisation Development*) kezel. A szervezetfejlesztés (OD) egy olyan „menedzsmentterület, amely a szervezetben dolgozók képességeit, készségeit és szemléletmódját próbálja összhangba hozni a szervezet célkitűzéseivel, elvárásaival”.⁷ A szervezetfejlesztési akciók a magatartástudományok eredményeit úgy igyekeznek hasznosítani, hogy a tervezett változások a szervezet teljesítményének növelésére irányuljanak. A fejlesztés eredményessége nagymértékben múlik az egyének és a csoportok együttműködésén, részvételén. A szervezetfejlesztés folyamata: problémaazonosítás – elemzés – visszacsatolás – akció – értékelés. Ez a megközelítés azért előnyös a szervezeteknek, mert problémaorientált (valós problémára koncentrált), és minimalizálja a változás végigvitelével kapcsolatos ellenérzéseket (hiszen részvételi alapon történik a változás). A visszacsatolás során a részt vevő egyéneknek

⁴ Franklin R. Covey: *A kiemelkedően eredményes emberek hét szokása*. Budapest, Bagolyvár, 2004.

⁵ Rónay Zoltán: *Vezetők, testületek, felelősség a felsőoktatási intézményekben*. Budapest, L'Harmattan, 2019.

⁶ Tamás Pál Török: A case study on IFMIS in Korea and implications to Hungary. In *Foundations of an Integrated Financial Management Information System (IFMIS) in Hungary*. Republic of Korea, MoEF, 2020. 111.

⁷ Pontyos Tamás: Emberi erőforrás-fejlesztés és csoportdinamika. In *Hogyan? Tovább! Szervezetfejlesztés civileknek*. Budapest, Ökotárs Alapítvány, 2005. 84.

és csoportoknak lehetőségük van az elemzésre és az akciók értékelésére, ez pedig növeli a munkavállalók elkötelezettségét. A fejlesztés eredménye konkrétan értékelhető, hiszen a szervezet a folyamat előtt pontosan megfogalmazza, hogy milyen célokat tűz ki, és milyen eredményeket szeretne elérni.⁸

A sikeres változáshoz a szervezetnek építkeznie kell, a szervezet teljes egészére figyelemmel kell lennie. A változás megtervezését és menedzselését három szakaszra lehet bontani, amely szakaszoknak különböző fázisaik vannak. Az első szakasz a változás előkészítésének szakasza, itt a vezetők feladata az, hogy ezt a változást előkészítsék és megtervezzék, és ez egyben a tudatosításról is szól. A második szakasz a változás megtervezése, amely két fázisból áll. Az első egy olyan csapat létrehozása, amely a változási folyamatot irányítja, menedzseli. A második fontos lépés a vízió és a stratégia megalkotása, amely a szervezet számára egy eszköz ahhoz, hogy megfogalmazzon saját maga és a munkavállalói számára egy jövőképet és az ahhoz vezető célt (célokat). A harmadik szakasz a változás megvalósítása, amelynek hat fázisa van. Az első fázis a kommunikáció fázisa. Ez biztosítja azt, hogy minél több munkatársat be lehessen vonni a vízióval és a stratégiával kapcsolatos gondolkodásba. A második fázis a munkatársak számára a játéktér megadása, a mozgástér, az adott feladatok végrehajtásához, lebonyolításához szükséges hatalommal történő felruházás. Ezt követheti az egyéni akciótervek (harmadik fázis) kidolgozása. A negyedik fázis már az eredmények felmutatásáról szól, hiszen fontosak a gyors győzelmek, ezzel a változást koordináló csapat be tudja mutatni a vezetőknek és a munkatársaknak, hogy jó irányba haladnak, hogy rövid idő alatt is lehet eredményeket elérni. Ezeket az eredményeket aztán fenn is kell tartani, a változás további lépései és az eredeti tervek mellett ki kell tartani (ötödik fázis). És végül fontos (hatodik fázis), hogy az új megoldások megszilárduljanak a szervezeti kultúrában, ezáltal kialakulnak az új viselkedési normák, amelyek aztán életképpé válnak a szervezet életében.⁹

A folyamat végigviteléhez szükséges vagy a korábbi stratégiának a megváltoztatása, vagy egy teljesen új stratégiának a kialakítása. A stratégia napjaink szervezeteinek fontos tervezési eszközévé vált, ez ma már meghatározóvá vált a felsőoktatásban is. Az egyetemek ciklusonként intézményfejlesztési tervet állítanak össze, amelynek elkészítéséhez a különböző stratégiaelemzési módszereket használják. A stratégiaalkotással kapcsolatban gyakran hivatkoznak egy nagyon régi forrásra, ez az időszámításunk előtt 544–496 között élt Szun-ce tábornok munkája, akinek stratégiai megfontolásait nemcsak a különböző katonai képzőhelyek, de a menedzsment területeivel foglalkozó egyetemek és főiskolák

⁸ Bakacsi (2004): i. m. 298–299.

⁹ Lásd a Szervezetfejlesztés és tréningek című 4. fejezetet itt: Sepsi Enikő – Siba Balázs: *Szervezeti kommunikáció*. Digitális tananyag, Budapest, KRE, 2013.

is tanítják. „Ha ismerjük az ellenséget és ismerjük magunkat is, akkor száz csatában sem jutunk veszedelembé; ha azonban nem ismerjük az ellenséget, csak magunkat ismerjük, akkor egyszer győzünk, másszor vereséget szenvedünk; és ha sem az ellenséget, sem magunkat nem ismerjük, akkor minden egyes csatában feltétlenül végveszély fenyeget bennünket.”¹⁰ Az idézet rámutat a stratégia fontosságára, a szervezet pontos ismeretére, feltérképezésére és a pályán jelen lévő többi tényező figyelembevételére. Egy több mint kétezer évvel későbbi szerző a következőképpen határozza meg a stratégiát: „a stratégia a követendő út a misszió, a vízió és a célok elérése érdekében, tartalmazza a teendőket, és azokat a stratégiai döntéseket, amelyek az adott szintű sikerhez vezetnek.”¹¹

Ma már nem találunk olyan szervezetet, amelynek ne lenne stratégiája, amely lehet nyílt (explicit) vagy hallgatólagos (implicit). A stratégia megalapozása történhet alapos elemzéssel, de ez lehet egy természetes evolúciós folyamat eredménye is. A stratégia hatással lehet a szervezet működésére, kultúrájára, struktúrájára, víziójára, de akár ezek összességére is. Éppen ezért fontos egy stratégia kialakításánál a kreativitás, a lehetőségek széles skálájának figyelembevétele. Ugyanakkor a jó stratégiát a szervezet minden munkavállalójának ismernie kell, éppen ezért ennek jól kommunikálhatónak is kell lennie. A stratégiai tervezésnél fontos, hogy a szervezet általános (makro-) és verseny- (mikro-) környezetére is figyelemmel legyenek. Ezek az elemzések segítenek abban, hogy fel lehessen ismerni a szervezet lehetőségeit és veszélyeit, és meg lehessen határozni a mozgásterét. A körültekintő elemzés segít abban, hogy a szervezet proaktívan tudjon a felmerülő kihívásokra reagálni, és megelőzi azt, hogy probléma keletkezzen, amelyre a későbbiekben kell majd megoldásokat keresni.¹² A makroelemzésnél leggyakrabban a PESTLE-¹³, illetve PEST-elemzések használatosak, a mikroelemzésnél Porter öttényezős modelljét¹⁴ részesítik előnyben, a leginkább elterjedt és bevált komplex módszer pedig a SWOT-modell. Mivel az általunk vizsgált felsőoktatási intézmény ez utóbbi módszert használta, ezt bemutatjuk részletesebben.

A SWOT-analízis az egyik leggyakrabban használt stratégiai elemzés, amely az elemzés elkészítésén túl arra is alkalmas, hogy ezzel a stratégiai célokat is ki lehessen jelölni. A SWOT egy olyan rövidítés (betűszó), amely az elemzés különböző irányaira utal: *strengths*, vagyis az erősségek, *weaknesses*, vagyis a gyengeségek, *opportunities*, vagyis a lehetőségek és *threats*, vagyis a fenyegetések.

¹⁰ Szun-ce: *A hadviselés törvényei*. Az eredeti szöveg Tőkei Ferenc fordításával. Budapest, Balassi, 1998. 7.

¹¹ Barakonyi Károly: *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999. 21.

¹² Fülöp Gyula: *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Budapest, Perfekt, 2008.

¹³ Gerry Johnson – Kevan Scholes – Richard Whittington: *Exploring corporate strategy*. Harlow, Pearson, 2008.

¹⁴ Michael E. Porter: *Versenystratégia*. Budapest, Akadémiai, 2006.

Az erősségek és a gyengeségek a szervezet belső helyzetének alapos megismerését és feltérképezését, míg a lehetőségek és a veszélyek a szervezet külső körülményeinek számbavételét segítik. A modell tehát képes arra, hogy a szervezet stratégiáját meghatározó tényezőket egyszerre és együtt láttassa.¹⁵

A Nemzeti Közszerológati Egyetem (NKE) stratégiája erős és dinamikus címet kapott: *Stratégia a harmadik évezred hajnalán*.¹⁶ A stratégiát az egyetem nyomtatott formában is megjelentette, ami nagyban elősegíti kommunikálhatóságát és az egyetem polgáraihoz való sikeres eljuttatását. A korábbi egyik meghatározás szerint a stratégia szükséges ahhoz, hogy a szervezet el tudja érni misszióját, vízióját és céljait, illetve megfogalmazza azokat a teendőket és döntéseket, amelyek a siker eléréséhez szükségesek.¹⁷ Az NKE missziója kitér a hallgatók, a munkatársak és a közszolgáltatásban dolgozók jövőjére, és ezt úgy teszi, hogy a humán résztvevőket egy konkrétan meghatározott társadalmi és globális mozgástérbe helyezi el (Magyarország, Európa, tudományosság, emberiség). A jövőkép megfogalmazása sokrétű és színes, az egyetem mozgástérének minden fontos eleme megjelenik benne (tudományos kutatás, tanítás, az egyetem nemzetközi beágyazottsága, örökség, hagyomány, szakemberképzés, szellemi műhely, közösségi felelősségvállalás, oktatói és hallgatói együttműködés, magas minőség, minőség iránti elköteleződés).

A stratégia kitér még környezeti tényezőkre, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni a fejlesztési folyamatban. A SWOT-elemzés a teljes egyetemre koncentrálna. A stratégia négy irányt jelöl meg az egyetem számára: oktatásstratégia, kutatás-fejlesztés stratégia, a közösségi (szervezeti) teljesítmény erősítése és az egyéni teljesítményelv. Az oktatásstratégia kiemelt programja a Kreatív Tanulási Program (KTP), ezt a stratégiai dokumentum olyan pedagógiai fordulatnak nevezi, amely az oktatás lényegének „a hallgató képességeinek hatékony fejlesztését és értékelését, az egyéni tanulási utak mentorálását, és a személyességen alapuló, aktív alkotó szakmai közösségek művelését tekinti”.¹⁸ A megfogalmazott célok nagyon konkrétan már az oktatás színterét érintik, ezek a következők: közösségi tanulás – alkotás – egyéni fejlődés; a közös tanulást vezető és az egyéni alkotómunkát mentoráló tanár ideáltípusa; a tömegoktatás helyett kis csoportos képzés; a hallgatók tudásának értékelése a szorgalmi időszakban végzett közösségi és egyéni kreatív munkák alapján; a magolás helyett a kulcsképeségek fejlesztése. A stratégia megfogalmazásában érvényesülnek Kotter változásvezetéssel kapcsolatban megfogalmazott kritériumai, a sürgősségérzés, az erős koalíció, a vonzó jövőkép, ennek a jövőképnek a széles körű kommunikálása, a munkatársak szabad munkavégzése, a jövőkép megvalósítása, a rövid távú sikerek betervezése

¹⁵ Imre Tamás: *Stratégiai management a gyakorlatban*. Magánkiadás, 2017.

¹⁶ *A biztos jövő egyeteme, 2020–2025*. Tervezet 4.0., 1.

¹⁷ Barakonyi (1999): i. m.

¹⁸ *A biztos jövő egyeteme, 2020–2025*. Tervezet 4.0., 1. 35.

és megteremtése, az elért eredmények megszilárdítása, további változások kezdeményezése és az új megközelítések intézményesítése.¹⁹

Oktatási Stratégia – Kreatív Tanulási Program

Az egyetem 2020–2025 közötti időszakra szóló intézményfejlesztési terve az oktatási stratégiában megfogalmazottak szerint egy pedagógiai (oktatásmódszertani, oktatási) paradigmaváltást célt meg, amely cél eléréséhez komplex módon felépített és egymást erősítő, stabil, megtervezett és hatásukat tekintve folyamatosan monitorozott tevékenységek szükségek. Az egyetem az oktatási stratégia kiemelt irányának megvalósítását a Kreatív Tanulási Programon keresztül szeretné elérni. Ennek érdekében első lépésként a fejlesztési rektorhelyettes egy formálódó koncepciót mutatott be, amelyet a Rectori Tanács 2019 októberében tárgyalta. A program megvalósítására az egyetem rektora a központi és karonként delegált vezetői szintű résztvevőkből (oktatási dékánhelyettesek) és további szakértőkből (például minőségügyi biztos, hallgatói önkormányzat) álló Kreatív Tanulás Programtanácsot kérte fel. Ezt követően a Nemzeti Közszolgálati Egyetem rektorának helyettesítéséről, rektorhelyettesei megnevezéséről, hatásköréről és a feladatellátás rendjéről szóló 21/2019. számú rektori utasítás a program felügyeletét 2020 februárjától az oktatási rektorhelyettes feladatkörébe telepítette. Az oktatási rektorhelyettes 2020 májusában karonként és az EHÖK részéről delegált résztvevőkből és további szakértőkből álló operatív munkacsoport létrehozását kezdeményezte (Kreatív Tanulás Munkacsoport), fő feladata a KTP stratégiájának kidolgozása és a stratégia által kijelölt célok projektfolyamatként való megvalósítása. A munkacsoport mellett a projekt kutatási folyamatainak gondozása céljából egy Kreatív Tanulási Kutatóműhelyt is alapítottak. Így a kezdeti szervezeti formát két szervezeti egység vette át, a Kreatív Tanulás Munkacsoport és a Kreatív Tanulás Kutatóműhely. A programot nehezített körülmények között kell megvalósítani, hiszen a munkacsoport megalakulása és a teljes tervezési fázis időszaka néhány hónapot leszámítva a Covid-19-pandémia második hullámának idejére tehető, ami a személyes kapcsolattartást, a programok szervezését és a kitűzött rövid távú célok megvalósítását nagymértékben próbára tette. A projektet az oktatási rektorhelyettes felügyeli és támogatja, a munkafolyamatokról azonban a teljes egyetemi vezetés folyamatosan kap tájékoztatást. Ez azért nagyon fontos, mert ha a stratégiai célkitűzésre figyelünk, akkor a KTP minden egyes megmozdulását összegyetemi szinten kell értelmezni és értékelni, hiszen csak

¹⁹ John Kotter: Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73. (1995), 2. 59–67.

így lehet elérni a paradigma- és kultúraváltást, vagyis fontos, hogy a vezetőkön keresztül az egyetem minden polgára betekintést kaphasson a munkálatokba, és hogy aktívan részt is tudjon venni.

A projekttervek négy évre szólnak, a néhány hónapos előkészítési munkálatok után a projekt 2021 februárjában indul. Két alappillérre épül, az úgynevezett központi projektre és belső pályázati úton kiválasztott helyi tanszéki projektekre. Fontos elemei a különböző akciókutatások (megalapozó és nyomon követő), a know-how-fejlesztés, az oktatásszervezés, valamint a szabályozás- és IT-fejlesztés. A KTP általánosságban gondolkodik az oktatási paradigmaváltásról, nem fókuszál kifejezetten a digitális oktatásra, de természetesen ezen a területen is támogatja az oktatókat. A két projekt elindítását egy belső KTP-stratégia kidolgozása segíti, amely az általános (makro-) elemzés szintjén egy PESTEL-elemzést foglal magában, a stratégiai célok kijelölését pedig a SWOT-módszertan segíti és teszi lehetővé. A KTP-stratégia kidolgozására azért van szükség, hogy a munkacsoport számára egyértelmű legyen, milyen erősségekre lehet támaszkodni, és hogyan lehet élni a lehetőségekkel a változási folyamat elindításában, továbbá pontosan lehessen azt is látni, hogy az egyetemnek milyen gyengeségei vannak, és milyen veszélyekre kell felkészülni a hosszabb távú folyamatok tervezésénél. A munka irányainak kijelölésére a munkacsoport egy koncepciót hozott létre, amely rövid távú (egy év) és hosszabb távú (+ 3 év) tervezést tartalmaz. Részletesen az első éves programot fogjuk csak bemutatni. A koncepció első évre tervezett tevékenységei azt mutatják, hogy a KTP egy jól végiggondolt és a szervezetfejlesztés lépéseinek és irányelveinek megfelelő folyamat. A koncepció nagymértékben támaszkodik az oktatási stratégiában megfogalmazott irányelvekre és célokra.

Egy változási folyamatnak fontos velejárója a szervezet részéről a változásért felelős szakmai csoportok felállítása. A KTP megvalósításához három szervezeti szintű csoport jött létre, amely csoportok egymással folyamatos munkakapcsolatban állnak. A munkacsoport munkáját egy ötfős stáb segíti, amely felületi és irányítja a koncepcióban megfogalmazott tervek megvalósítását. Ennek érdekében irányítói és operatív tevékenységet lát el, feladata az operatív munka elvégzése, úgymint a programok előkészítése, dokumentumok megírása, szervezés, levelezés, elemzés, jelentések előkészítése és azok eljuttatása a munkacsoport tagjai számára, a munkacsoport üléseinek összehívása és a kutatóműhellyel való folyamatos kapcsolattartás. A stáb tagjai a munkacsoport vezetője, az Oktatási és Tanulmányi Iroda két munkatársa, egy külső szakértő és egy hallgató. A menedzsment tagjai heti rendszerességgel egyeztetnek a folyamatban lévő feladatokról. A KTP egyetemi szintű megvalósításáért, a koncepcióban megfogalmazott tervek megvalósításáért a Kreatív Tanulás Munkacsoport és a Kreatív Tanulás Kutatóműhely felel.

A KTP eddig elért eredményei

A munkacsoport a KTP megalapozását már 2020 őszén elkezdte. Ennek keretében egy online kérdőív segítségével összegyűjtötték (önkéntes adatszolgáltatással) az egyetem négy karán meglévő jó gyakorlatokat. Ezeket a jó gyakorlatokat a munkacsoport tagjai értékelték, egy mindenki számára áttekinthető sablonba kerültek, néhányat ezek közül visszaküldtek a szerzőkhöz hiánypótlásra annak érdekében, hogy a kollégák az egymás által használt gyakorlati megvalósításokat is értsék, és a leírás alapján ezeket át is tudják ültetni a saját oktatási gyakorlatukba. Egy ilyen típusú egyetemi programnak nyilvánosságra van szüksége, ezért a munkacsoport az egyetem honlapján található, de önállóan szerkeszthető és tartalommal feltölthető honlapot szeretne létrehozni.

Az első éves programban két online konferencia megszervezését tervezi a munkacsoport. Az első konferenciára 2021 januárjában kerül sor, a másodikra pedig 2021 júniusában. Az első konferencia célja, hogy az egyetem nagyobb nyilvánossága is betekintést nyerhessen a KTP koncepciójába, az elkezdett munkálatokba, és hogy megismerhesse a kitűzött célokat. A hallgatóság ezen túl négy előadáson keresztül betekintést nyerhet az egyetemen folyó kreatív, innovatív oktatási formákba és az ezekhez kapcsolódó kutatásokba. Az előadásokat egy online workshop követi majd, amelyet azonos forgatókönyv alapján moderátorok irányítanak, akik az ott elhangzottakról a KTP felé egy összefoglalást készítenek. A workshopra felkérés alapján minden tanszék egy oktató kollégát küld, aki más karok és tanszékek oktatóival vesz részt a kis csoportos munkában. A workshopon az oktatók két kérdést fognak érinteni: az egyik kérdés a meglévő innovatív, kreatív jó tapasztalatokra vonatkozik, a másik pedig arra, hogy milyen igényeik és kéréseik lennének az oktatóknak (tanszékeknek) a későbbiekben, milyen módszertani tudásra szeretnének szert tenni. A munkacsoport és kutatóműhely a workshopon összegyűjtött visszajelzésekből elemzést és jelentést készít, és ezt felhasználja a későbbi fejlesztésekhez. Az oktatók kiválasztása a felsőbb vezetők megkeresésén keresztül történt, akiket a stáb arra kért, hogy olyan oktatót delegáljanak, aki a KTP-ben a későbbiekben fontos szerephez juthat majd. A tervekben ugyanis az szerepel, hogy létrejön egy oktatói hálózat, amelybe minden tanszék egy oktatót delegál majd. Ezen oktatók a hálózat révén összekötik a projekt irányítóit a tanszékekkel, és (amennyiben ezt a szerepet a későbbiekben szívesen vállalják) ők tarthatják a tanszéki módszertani képzéseket, lehetnek saját kollégáik tanácsadói.

Az első év másik kitűzött programja egy szolgáltatási kosár összeállítása. Ebbe olyan képzések, programok, felkészítők kerülnek majd, amilyenekre az oktatók igényt tartanak, és amelyeket fontosnak tart mind a munkacsoport, mind a tanszékek a KTP célkitűzéseinek eléréséhez. Ezenfelül 2021 őszére tervezi a munkacsoport olyan képzések elindítását, amelyek az oktatók számára segítséget adnak ahhoz, hogy a kreatív, innovatív oktatási módszereket megismerjék, és ezeket magabiztosan használni tudják saját oktatási gyakorlatukban.

Az első év harmadik kiemelt terve egy olyan pályázati rendszer létrehozása, amely minden tanévben értékeli és ösztönzi az oktatásban kreatív módszereket és eljárásokat alkalmazó tanszékeket, a tanszéken tanító oktatókat. A díjat minden tanévben egy erre létrehozott testület ítéli oda. A testületnek a Kreatív Tanulás Munkacsoport a beérkezett pályázatok alapján javaslatot tesz a díj odaítélésére.

Összegzés

A mai gyorsan változó környezetben azok az egyének és szervezetek tudnak sikeresen helytállni, akik és amelyek képesek az alkalmazkodásra, a változásra, vagyis arra, hogy egy jelentkező probléma, változási kényszer hatására vagy akár annak megelőzésére fejlessék magukat. Ez pedig akár az egyént, akár a szervezetet vizsgáljuk, csak tanulással lehetséges. A szervezeti kultúra meghatározásánál arról írtunk, hogy a szervezetek sokféle reakcióval válaszolhatnak a felmerülő kihívásokra, reakcióikat a lehetőségek számbavétele utáni választás határozza meg. Ez a választás egy tanulási folyamat, hiszen a sokszor radikális változások nagyon szigorú követelmények elé állítják a szervezeteket. Egy szervezetnek meg kell tanulnia, hogy a hosszú távú fennmaradás módja a sikeres alkalmazkodás. Ez azzal jár, hogy nyitottnak kell lennie a környezeti változásokra, ami azt kívánja meg, hogy belső rendszereit és folyamatait rugalmasan alakítsa ki. A szervezet sikeressége azon múlik, hogy ne késve reagáljon a külső körülményekre, hanem ezeknek elébe tudjon menni, vagyis a tanulás már nem alkalmazkodást, hanem proaktív és előrelátó magatartást jelent. Ezenfelül ezen sikeresen alkalmazkodó, tanuló szervezetek sajátossága az is, hogy a környezeti kihívásokra adott válaszaik nemcsak gyorsak, de eltérnek a hagyományos megoldásoktól, fő jellemzőjük, hogy kreatívak, innovatívak. A sikeresen tanuló szervezeteket az is jellemzi, hogy a tagjaik (esetünkben vezetők, oktatók, adminisztratív dolgozók, hallgatók) „képesek a szervezetben meglévő alkotó energiákat a fontos szervezeti célok érdekében mozgósítani”.²⁰ Hogy ez miért fontos? Mert a szervezeti tanulás révén a szervezet növeli stratégiai célmegvalósító képességét, fokozza stratégiai alkalmazkodóképességét, és biztosítani tudja stratégiai versenyelőnyét, mivel az emberi erőforrásra mint stratégiai tényezőre épít.²¹ A Kreatív Tanulás Programra tanuló szervezetként tekintünk, és bizakodunk abban, hogy az egyetem az elkövetkező években képes lesz a programban kitűzött célokat elérni.

²⁰ Bakacsi Gyula – Gelei András: Szervezeti tanulás – tanuló szervezet. In Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Aula, 2010. 230.

²¹ Bakacsi–Gelei (2010): i. m. 230.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula, 2004.
- Bakacsi Gyula – Gelei András: Szervezeti tanulás – tanuló szervezet. In Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Aula, 2010. 229–249.
- Barakonyi Károly: *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999.
- Covey, Franklin R.: *A kiemelkedően eredményes emberek hét szokása*. Budapest, Bagolyvár, 2004.
- Fülöp Gyula: *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Budapest, Perfekt, 2008.
- Hideg Éva: *Paradigma a tudományelméletben és társadalomtudományi kutatásokban*. Budapest, BCE, 2005.
- Imre Tamás: *Stratégiai management a gyakorlatban*. Magánkiadás, 2017.
- Johnson, Gerry – Kevan Scholes – Richard Whittington: *Exploring corporate strategy*. Harlow, Pearson, 2008.
- Kotter, John: Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73. (1995), 2. 59–67.
- Lee, Wohnee – Szablics, Bálint – Bong Hwan Kim – Török, Tamás Pál – Jung Su Park – Bolvári, Attila: *Foundations of an Integrated Financial Management Information System (IFMIS) in Hungary*. Republic of Korea, MoEF, 2020.
- Pontyos Tamás: Emberi erőforrás-fejlesztés és csoportdinamika. In *Hogyan? Tovább! Szervezet-fejlesztés civileknek*. Budapest, Ökotárs Alapítvány, 2005. 84–101.
- Porter, Michael E.: *Versenysztratégia*. Budapest, Akadémiai, 2006.
- Rónay Zoltán: *Vezetők, testületek, felelősség a felsőoktatási intézményekben*. Budapest, L'Harmattan, 2019.
- Sepsi Enikő – Siba Balázs: *Szervezeti kommunikáció*. Budapest, KRE, 2013. Digitális tananyag.
- Szun-ce: *A hadviselés törvényei*. Az eredeti szöveg Tőkei Ferenc fordításával. Budapest, Balassi, 1998.

Források

A biztos jövő egyeteme 2020–2025. Tervezet 4.0.
Kreatív Tanulási Program Konceptió. Előterjesztés a Rectori Tanács 2020. november 24-ei ülésére.