

AZ ISKOLA MINT INTÉZMÉNYI SZERVEZETI KULTÚRA HATÁSA A PEDAGÓGUSOK MUNKÁSSÁGÁRA

SÜTŐ ATTILA

Neveléstudományi Doktori Iskola, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem

Absztrakt

Az iskola mint intézményi szervezeti kultúra meghatározó szerepet játszik a pedagógusok életében és munkásságában. A tanulmány célja feltárni, hogy az iskola szervezeti kultúrája hogyan befolyásolja a pedagógusok szakmai fejlődését, munkakörülményeit és általános jóllétét. A kutatás kvalitatív és kvantitatív módszereket ötvözve vizsgálja a pedagógusok tapasztalatait, beleértve a munkahelyi légkör, a vezetési stílus, az együttműködési lehetőségek és az elismerés hatásait. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a pozitív szervezeti kultúra elősegíti a pedagógusok motivációját, elkötelezettségét és innovációs készségét, míg a negatív kultúra kiégéshez és alacsonyabb teljesítményhez vezethet. A tanulmány javaslatokat tesz arra, hogyan lehetne fejleszteni az iskola szervezeti kultúráját annak érdekében, hogy támogatóbb és inspirálóbb környezetet biztosítson a pedagógusok számára. Az eredmények hozzájárulhatnak a pedagógusok munkakörülményeinek javításához, ezáltal közvetve a diákok tanulási eredményeinek növeléséhez is.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, globalizációs hatás, paradigmaváltás, hatékony vezetéstechnikák, pozitív légkör

Bevezetés

A szervezetek működésében szinte mindennapos esemény, hogy problémákkal kell szembenéznük, azokra megoldást találniuk annak érdekében, hogy a működés feltételei teljesüljenek, a hatékonyság és az eredményesség, a versenyképesség biztosított legyen. A hosszú távú működés feltétele, hogy a szervezetek képesek legyenek adekvát válaszokat adni azokra a kérdésekre, amelyek a mindennapos ténykedés folyamatában megfogalmazódnak. A megfelelően működő szervezetekre jellemző, hogy kialakítanak egy olyan gyakorlatot, amely a korábbi tapasztalatokra épülve lehetővé teszi, hogy a problémák megoldása érdekében a szervezet értékrendjén és a megfelelő magatartásformákon alapuló viselkedésminták határozzák meg a működést. A kihívásokra adott válaszok, a problémák megoldásának gyakorlata jellemző a szervezetre, alapját képezi

annak kultúrájának, amely gyakorlatilag a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, továbbá hiedelmek rendszere. A szervezeti kultúra kialakulása és aktualizálása hosszadalmas folyamat, ugyanakkor olyan jellegzetességeket tartalmaz formális vagy informális kereteken belül, amelyek alapján a szervezet jól azonosítható (Kiss & Csillag, 2014). Az ezredfordulót követő oktatási reformok, amelyek hatására az oktatási intézmények számára magas szintű anatómiát biztosított a decentralizáció, szükségessé tette az egyes iskolák egyedi arculatának kialakítását, amely gyakorlatilag a szervezeti kultúra alapjainak lerakásával, a pedagógiai program megtervezésével és következetes végrehajtásával vette kezdetét. A változásokat követő elemzés arra a következtetésre jutott, hogy már az önállóság első lépései is arra irányultak, hogy az iskolák, oktatási intézmények kialakítsák a közös értékrendet, megfogalmazzák küldetésüket, missziójukat annak érdekében, hogy az így kialakuló szervezeti kultúra mentén működve hangsúlyozhassák egyediségüket, jellegzetességeiket, amelyek megkülönböztetik őket más iskoláktól (Serfőző, 2005).

Nemzetközi áttekintés

Bár az iskolák mint képzési intézmények esetében a szervezeti kultúra magától értetődőnek tűnik, a 21. században történt változások számos tekintetben új megközelítéseket várnak el az oktatás szereplői részéről. Az iskolák szervezeti kultúrája, hasonlóan más szervezetek kultúrájához, számos látható és láthatatlan elemet hordoz magában, tudatos és tudattalan viselkedésformákat generál, minden kétséget kizáróan meghatározó a kohézió kialakításában. A szervezeti kultúra elemei megjelennek a kollégák közötti kapcsolatokban, a környezeti normákban, a pedagógusok és a diákok, illetve a szülők közötti kapcsolatokban, valamint a tapasztalatok és ismeretek megosztásában egyaránt. Identitásérzetet biztosít, támogatja a teljesítményorientált szemlélet kialakulását, segít a szabályok, normák kialakításában, olyan cselekvési motívumokat fejleszt ki, amelyek hozzájárulnak a jövőre vonatkozó stratégia megfelelő kialakulásához, a küldetés megfogalmazásához. Az iskolai szervezeti kultúra megfelelő működése pozitív hatásokat gyakorol a mindennapos tevékenységekre, ugyanakkor a nem megfelelően kialakított rendszer negatív irányban is hathat a folyamatokra. A kedvező iskolai szervezeti kultúra támogatja a szakmai eredményességet, hatékonyságot, morált, továbbá hozzájárul egy olyan környezet kialakításához, amely mind a diákok, mind pedig a pedagógusok számára biztosítja a fejlődés lehetőségét, motivációt biztosít ahhoz, hogy a teljesítmény maximalizálásán keresztül a teljes intézményi rendszer fejlődéséhez hozzájárulva működjenek (Teasley, 2017).

Az iskolai szervezeti kultúra megfelelő, az érintettek számára elfogadott kialakítása nagymértékben hozzájárul a pedagógusok lojalitásának, elköteleződésének növekedéséhez, továbbá a diákok teljesítményének kedvező változásaihoz. A globalizációs ha-

tások következtében egyre inkább nemzetközivé váló oktatás esetében még nagyobb szükség van azon keretek kialakítására, amelyek mentén a diákok és a tanárok egyaránt képesek lesznek az innovatív gondolkodás, továbbá a folyamatos fejlődés szükségszerűségének elfogadására. Az iskolák számára fontos, hogy megszerezzék azokat a tehetséges fiatalokat, akik teljesítményük hozzáadásával képesek tovább növelni az intézmény színvonalát, ezzel is hozzájárulva ahhoz, hogy népszerűvé váljon azok körében, akik további eredményeket képesek produkálni. A tanári kar tagjainak irányában pedig olyan körülményeket szükséges kialakítani, amelynek hatására nem csupán egy elit közösség tagjának érzik magukat, de érzik az összetartozást is, amely motivációt biztosít számukra a fejlődés iránti elkötelezettség tekintetében (Cass, 2024).

A szervezeti kultúra kialakulásában és fejlődésében egyaránt kiemelt szerepet játszik az intézmény egyes szegmenseinek – diákok, pedagógusok, vezetés – együttműködése, a kommunikáció mennyisége és minősége. A Belgiumban lezajlott kutatás eredményei szerint a szervezeti kultúra, azon keresztül pedig a stakeholderek homogenitása, együttműködése jelentős mértékben a vezetés, az irányítás, illetve a vezető stílusának függvénye. A kollektív döntéshozatal, tehát az érintettek bevonása a lényegi kérdések megvitatásába és eldöntésébe, nagymértékű elkötelezettségnövekedést képes előidézni a kollektíva tagjai körében. A transzformációs vezetés hatására a pedagógusok egyre inkább sajátjuknak érzik az intézményt, annak célkitűzéseit, amelynek következtében lelkiismeretesebben és innovatívabban fogják végezni munkájukat. Bár a kutatás nem szolgáltatott bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy a szervezeti kultúra és a diákok teljesítménye között kimutatható összefüggés lenne, ugyanakkor a magasabb társadalmi-gazdasági státusszal rendelkező hallgatók körében nyilvánvalóvá vált a kapcsolat a két tényező között (Dumay, 2009).

A vezetés és a kollektíva közötti kapcsolat tehát meghatározó lehet a szervezeti kultúra minőségét illetően, ennek megfelelően pedig hatást gyakorol az eredményességre is. A tanári kar, amennyiben elfogadja a vezetőt, a vezetést, jelentős mértékben képes hozzájárulni a sikerekhez, ugyanakkor a vezetésnek is el kell fogadnia a kollektíva tagjait az egyén és a csapat szintjén egyaránt. A vezetés feladatai e területen egyrészt elfogadtatni a szervezeti kultúra szignifikáns elemeit a pedagógusokkal, másrészt pedig gondoskodnia kell arról, hogy az értékrend is érthető, követhető legyen, mivel a lojalitás alapja a közös célkitűzések eléréséhez szükséges magatartás, attitűdök és elköteleződés. E tekintetben a szervezeti kultúra látható, gyakorlatilag írásba is foglalt elemei mellett a láthatatlan, a szokásokon alapuló, ugyanakkor elfogadott tényezők egyaránt szerepet játszanak. A hatékony vezetés eredményei megfigyelhetők az iskola programjában, hatékonyságában, ami a diákok számára is inspiráló hatást fejt ki (Brown & Mitello, 2016).

A 21. század új kihívásai új paradigmákat várnak el az iskolák vezetői, pedagógusai részéről, mivel annak érdekében, hogy a teljesítményelvárások és a hatékonyság egy-

aránt megfeleljen a diákok igényeinek, valamint az intézmény céljainak, szükséges, hogy a döntéshozók pontosan ismerjék a szervezeti kultúrát, illetve szükség esetén gondoskodjanak annak újrakonfigurálásáról. Az emberek, az oktatás folyamatának résztvevői, tevékenységük összehangolásával lesznek képesek és alkalmasak a célok megfogalmazására és elérésére, ennek megfelelően hiedelmeiket és attitűdjeiket is közös nevezőre kell hozni a siker érdekében. a belső marketing, amely gyakorlatilag a szervezeti kultúra vezetés által menedzselte szegmense, egyre növekvő jelentőséggel bír az oktatási intézmények működésében is, mivel a versenyképesség növelése kizárólag abban az esetben lehet realitás, ha a már létező szervezeti kultúra-elemeket a modern kor elvárásaihoz aktualizálva folyamatosan fejlesztik az érintettek (Pavlidou & Efstathiades, 2021).

Az oktatás reformtörekvései mellett a közelmúltban a COVID19 koronavírus-járvány gyakorolt markáns hatást az oktatási intézmények szervezeti kultúrájára, mivel a képzések megszervezése és lebonyolítása a korlátozó intézkedések miatt nagymértékben érintette a rendszer működését, illetve az érintettek fizikai és mentális egészségét egyaránt próbára tette. A pandémia hatásait Horvátországban vizsgáló kutatás eredményei szerint a korlátozások az oktatás terén főképp a diákokat tették próbára, mivel a megszokott személyes kontaktusok ellehetetlenítése komoly problémák forrása volt. Ezzel szemben a pedagógusok körében végzett vizsgálat eredményei szerint a járvány nem gyakorolt negatív hatást az intézményi szervezeti kultúrára, a kollektíva tagjai továbbra is összetartó, elszánt közösséget alkotnak. Nem volt tapasztalható fennakadás a kommunikációban vagy az együttműködésekben, ugyanakkor a normál kerékvágásba visszatérést követően a diákok számára lényegesen nagyobb támogatást adott a tanári kar annak érdekében, hogy a hiányosságokat, amelyeket az online oktatás generált, bepótolhassák. A szerzők véleménye szerint a magas szintű szervezeti kultúra, amely a problémák megjelenését megelőzően jellemezte az intézményeket, nagymértékben hozzájárul a problémák hatékony megoldásához (Reija et al., 2023).

A modern korban szinte minden szervezet egyik fő törekvése az értékvezérelt szemlélet és gyakorlat kialakítása, nincs ez másképp a képzési intézmények tekintetében sem. Az érték, amely meghatározó lehet a szervezeti kultúra kialakításában, természetesen változó, társadalmanként, kultúránként eltérő értékrend mentén alakulnak ki az attitűdök, hiedelmek, tradíciók. Értelemszerűen az iskolák esetében a diákok és a tanárok magas szinten történő működése, fejlődése fogja meghatározni az értéket, ugyanakkor természetesen nem jelenthető ki, hogy kizárólag azok az intézmények rendelkeznek megfelelő szervezeti kultúrával, amelyek az elitképzésben is élen járnak.

Nyilvánvaló, hogy az intézményből kikerülő diákok társadalmi és munkaerőpiaci versenyképessége nagymértékben függ a szervezeti kultúra színvonalától, ugyanakkor nem feltétlenül csak a látható, igazolható eredmények alapján ítéltető meg az iskola kultúrája (Dede & Sanchez, 2015).

Az iskolai szervezeti kultúra Magyarországon

Prihoda et al. (2017) szerint az iskola szervezeti kultúrájával már a bejáratnál találkozhat az odalátogató, mivel már az első lépések során megtapasztalhat olyan szimbólumokat, tradicionális jellemzőket, amelyek alapján már az első benyomást is megkaphatja az intézményi kultúra színvonalát illetően. Továbbmenve tapasztalható, hogy a diákok és a pedagógusok interakciói milyen intenzívek, illetve milyen képet sugallanak az együttműködésről, a kommunikációról, továbbá milyen légkör jellemzi a kapcsolatokat. Természetesen ez a kép még felszínesnek nevezhető, ugyanakkor már megalapozhatja a látogató véleményét az intézmény működését meghatározó szervezeti kultúra tekintetében. Egy hazai felsőoktatási intézményben zajlott kutatás eredményei szerint a vizsgált minta tagjai körében a társas interakciók értelmezése képezi a szervezeti kultúra meghatározó részét, tehát a diákok egymással folytatott verbális és nonverbális kommunikációja mellett a pedagógusokkal történő érintkezések gyakorolnak legnagyobb hatást a közösség megfelelő működésére, valamint az intézmény fejlődésére, versenyképességének növekedésére.

Borsodi (2021) kiindulópontja, hogy a szervezeti kultúra gyakorlatilag az intézmény klímájának képe, tehát annak függvénye, hogy az érintettek miként érzik magukat a mindennapok során, a folyamatok, a tanítás, képzés gyakorlati tényezője, és mindez milyen hatást gyakorol a pedagógusokra, a diákokra, a vezetésre. A közérzet, a légkör, amely megtapasztalható a mindennapos működésben, már önmagában megteremti az alapot a szervezeti kultúra kialakításához és folyamatos fejlesztéséhez, az elvárásokhoz való alkalmazkodás lehetőségéhez. Önmagában azonban nem elég, szükséges, hogy az intézmény tagjai a saját attitűdjeik megfelelő alakításával is hozzájáruljanak a fejlődéshez, a versenyképesség növekedéséhez. Természetesen a felmerülő elvárások – oktatáspolitikai, társadalmi és munkaerőpiaci hatások – is hozzájárulnak a változásokhoz, ennek megfelelően az az intézmény képes lesz sikeres maradni vagy sikeressé, eredményessé válni, képes a megújulásra, a változások követésére. Természetesen a tradíciók, hagyományok megőrzése is szerves részét képezi a kultúrának, a klímának, ugyanakkor a megnövekedett elvárásokhoz történő alkalmazkodás hiányában a kitűzött célok elérése kétségesé válhat.

Az oktatási intézmények szervezeti kultúrájának értelmezési keretei relatíve tágak, ugyanakkor vannak olyan elemek, tényezők, amelyek alapvetően meghatározzák a klíma és a kultúra minőségét, színvonalát:

- láthatatlan, íratlan konceptuális alapelemek: értékek, filozófiák, az intézmény ideológiai alapelemei;

- verbális megnyilvánulások, a szándékok, küldetés, célkitűzések, a pedagógiai program, tanterv, belső kommunikáció, intézményi struktúrák, az iskola példaképei, akik folyamatosan változnak, ugyanakkor érdemeik elvéülhetetlenek;
- viselkedési attitűdök, különböző szintű rituálék, ünnepek, nevelés, oktatás, szabályozás, szankcionálás és jutalmazás, az intézmény és a külső szereplők – működtető, fenntartó, szülők, helyi közösségek – kapcsolatai;
- vizuális és materiális elemek, emblémák, jelmondatok, esetleg formaruházat, tárgyi emlékek.

A fentiek mindegyike hozzájárul ahhoz, hogy az intézményről alkotott kép alapján egyértelműen azonosítható legyen az oktatás-képzés minősége, az iskola helye az adott oktatási rendszerben (Golnhofer, 2006).

Buda és Péter-Szarka (2015) szerint a szervezetek működésében az emberi tényező a legbizonytalanabb faktor, ennek megfelelően annak stabilizálása, megfelelő irányban történő átalakítása nagymértékben hozzájárulhat a fejlődéshez, a versenyképesség növekedéséhez. Míg a múlt századig az emberek viselkedésének egységesítése, a szabálykövető magatartás kultúrájának kialakítása volt meghatározó az iskolai intézményi szervezeti kultúra területén, addig napjainkban már a kreativitás kibontakoztatásának lehetősége, az innovatív gondolkodásra történő ösztönzés nevezhető a területen kiemelt jelentőségűnek. Az elégedettség érzésének növelése nagymértékű javulást generál az egyén, a csoportok, illetve a teljes intézmény szintjén, ennek következtében az iskolák egyre inkább arra törekednek, hogy a tradíciók megőrzése mellett az új elvárásoknak megfelelő kultúra és klíma kialakításával járuljanak hozzá a változások megfelelő irányba tereléséhez, a kedvező változásokhoz. A szervezeti klíma, amelynek szervezeti kultúrára gyakorolt hatásai általánosan ismertek, jelentős mértékben képes befolyásolni az egyén szintjén a viselkedést. Amennyiben egy kollektíva megfelelően működik, a kommunikáció és a társas interakciók hatására fejlődés tapasztalható, nagy a valószínűsége annak, hogy intézményi szinten is megfelelő attitűdök alakuljanak ki. A szervezeti klímára irányuló hazai kutatások eredményei mind elméleti, mind pedig gyakorlati értelemben is eltérő megállapításokra jutottak, ugyanakkor egységes véleményként jelenik meg, hogy a klíma minősége az érintettek közérzetében figyelhető meg és értelmezhető leginkább.

A pedagógus-diák kapcsolat a klíma, azon keresztül pedig a szervezeti kultúra tekintetében a legjelentősebb tényező, ugyanakkor az egyéb kontaktusok is hatást gyakorolhatnak a működésre.

A legtöbb oktatási intézmény fő célkitűzése a tanulócentrikus környezet kialakítása, amely a pedagógusok és a diákok aspektusát tekintve egyaránt szükségszerűség, ugyanakkor növeli az iskola presztízsét, versenyképességét. A hallgatói sikeresség feltételeinek megteremtése önmagában nem elég a versenyképesség növeléséhez, ér-

telemszerűen a diákok attitűdjeinek kedvező irányba terelése is kell ahhoz, hogy eredményes és hatékony oktatás alakulhasson ki az intézményben. A szervezeti kultúrának e területen is nagy jelentősége van, mivel a hallgatók, diákok motivációjának hiányában a kitűzött célok elérése kétségesé válhat. Ugyanakkor felvetődik a kérdés, hogy milyen eszközök és módszerek lehetnek alkalmasak arra, hogy a pedagógusok és a diákok egyaránt kellőképp motiváltak legyenek, mindent megtegyenek annak érdekében, hogy a közösen megfogalmazott célkitűzéseket az egyén és az intézmény szintjén egyaránt elérjék. Nem lehet kétséges, hogy a válasz intézményfüggő, ugyanakkor az adott nemzeti, illetve lokális standardok jól meghatározzák a fő irányvonalakat, amelyeknek a helyi sajátosságokhoz történő igazítása lehet a megoldás. A szabályorientált és támogató klíma, amely jellemző a hazai oktatási rendszerre, megfelelő alapot nyújt az építkezéshez, amelynek eredményeképp a szervezeti kultúra minősége folyamatosan növelhető, ugyanakkor a nemzetköziesedés hatására az intézmények számára új kihívások is megjelentek. Az eltérő kultúrákból érkező fiatalok integrációja komoly feladat, ugyanakkor a modern korban már alapvető elvárás a felsőoktatás intézményrendszerében (András et al., 2014).

Lénárd et al. (2020) a pedagógusok fejlődésének aspektusából közelítették meg a szervezeti kultúra kérdését, rámutatva arra, hogy a folyamatos szakmai fejlődés, amely napjainkban már alapvető elvárás a pedagógusokkal szemben, kölcsönhatásban van a szervezeti kultúrával. Amennyiben az intézmény vezetése szem előtt tartja, illetve elfogadja, hogy a pedagógusok esetében a szakmai fejlődés jelentősége legalább olyan nagy, mint a diákok tekintetében, ennek megfelelően biztosítja számukra a lehetőséget a képzéseken, továbbképzéseken történő részvételre, a lojalitás és a motiváció egyaránt kedvező irányban fog változni, a munkavállalói elégedettség növekszik. A motivált tanári kar az egyén és a kollektíva szintjén egyaránt érdekeltté válik abban, hogy az intézmény célkitűzéseit elérve versenyképesé váljon, megfeleljen az elvárásoknak.

A tudásalapú társadalom, a technológiai fejlődés, a digitalizáció gyökeresen alakítja át az oktatás világát, az intézmények szervezeti kultúrájára is hatást gyakorolva új kihívásokat generál, ugyanakkor kedvező megoldásokat is kínál annak érdekében, hogy a korral haladva új attitűdök alakuljanak ki, amelyek a hagyományokkal kiegészülve támogatják az innovációt, a versenyképességet. Az iskolaszervezetek működését nagymértékben átalakította a COVID19 koronavírus-járvány nyomában járó korlátozások hatása, ami azonban nem minden oktatási intézményben eredményezett negatív hatásokat. A digitalizáció ennek ellenére markáns átalakulást eredményez a képzési intézmények működésében, amelyre a szervezeti kultúra átalakításával, fejlesztésével is reagálniuk kell az érintetteknek. A tartós szabályok és szervezett, tradicionális gyakorlatok mentén működő oktatási intézmények számára gyakorlatilag fejlődési lehetőséget biztosít a digitális technológiák elterjedése, mivel a kommunikáció tekintetében korábban soha nem látott eszközök és módszerek rendelkezésre állását

biztosítja. Természetesen az intézményvezetés, továbbá a pedagógusok és a diákok feladata, hogy a kínált lehetőségekkel élve széles körben megismertessék azt a szervezeti kultúrát, azokat a hiedelmeket, hagyományokat, amelyeket az iskola magáénak tudhat. A versenyképesség növelése érdekében a hatékony és transzparens kommunikáció szükségszerűsége jelenik meg az elvárások körében, ugyanakkor az eszközhasználat is minősíti az intézmény kultúráját (Fazekas, 2023).

Balázs (2020) az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata során jutott arra a megállapításra, hogy a két tényező között gyakorlatilag függvényesintű összefüggések mutathatók ki, tehát amennyiben az intézmény emberi erőforrásainak érzelmi intelligenciája magas szintű, nagy a valószínűsége annak, hogy a szervezeti kultúra is nagymértékben meg fog felelni a modern kor elvárásainak. Az emocionális tényezők, leginkább az empátia nagymértékben képes meghatározni a társas kapcsolatokat, interakciókat, valamint a kommunikáció tekintetében is jelentős hatást gyakorol. A szerző által elvégzett kutatás alapvetően az alábbi szervezeti kultúra-típusokat azonosította a vizsgált intézmények, illetve az érzelmi intelligencia, szervezeti kultúra kontextusában:

- innovatív szervezeti kultúra, az átlagosnál nagyobb magabiztosság, önbizalom, függetlenség és rugalmasság, döntésképeség jellemzi a kollektíva tagjainak többségét, továbbá a diákokat;
- támogató kultúra, átlagos éntudatosság, függetlenség, ugyanakkor a függetlenség átlagos, a szabálykövetés, az uniformizálás iránti elkötelezettség magas;
- szabálycentrikus kultúra, amelyben a magabiztosság, a függetlenség szintje alacsony, ugyanakkor a hatékonyság a célorientációnak köszönhetően magas, viszont a változások elfogadása nehézkes.

A különböző, a kutatás eredményei alapján azonosított szervezeti kultúra-típusok tehát szoros, esetenként szignifikáns összefüggést mutatnak a kutatásban részt vett személyek érzelmiintelligencia-szintjével, amelyet szintén a vizsgálat során mértek a kutatók.

A folyamatos és expanzív változások korában a szervezetfejlesztés alapvető elvárás az oktatási intézményekkel szemben, ennek pedig egyenes következménye, hogy a szervezeti kultúra aktualizálása, modernizálása is szükségszerűség. Természetesen egy adott intézmény szervezeti kultúrája jellemzően évtizedes, esetenként évszázados tradíciókra épül, ugyanakkor a gazdasági, társadalmi változások követése szükségszerűség a versenyképesség megőrzésének érdekében. A tanítási óra, amely a pedagógus és a diákok közös munkájának fő színtere, a szervezeti kultúra aspektusait tekintve mérőeszközként is funkcionálhat, mivel annak lefolyása és eredményessége az egész intézmény működésének tekintetében is relevánsnak nevezhető. A szervezetfejlesztés,

illetve a tantermi tevékenységek közötti párhuzamok és ellentétek nagymértékben befolyásolják az intézmény eredményességét, hatékonyságát.

A vezetés feladat a tantermi oktatás kereteinek pontos meghatározása, ugyanakkor a stratégia megfelelő kialakítása csak abban az esetben lehet realitás, ha az érintett pedagógusokat is bevonja a menedzsment a döntéshozatal folyamatába, mivel alapvetően ők képviselik az iskolát a tanórákon, illetve ők vannak tisztában a diákok képességeivel, kompetenciáival. A szervezeti kultúra színvonalát tükrözi, hogy a menedzsment a pedagógiai program kialakításába milyen mértékben vonja be az érintett pedagógusokat. A transzformációs vezetési stílus alkalmazása teret enged a pedagógusok számára a program kialakításában való részvételre, ezáltal bevonja őket az intézmény irányításának folyamatába. A lojalitás és elköteleződés mértéke egyértelműen és azonosíthatóan növekszik abban az esetben, ha a döntések közös elképzelések és érvek mentén születnek meg (Urbán, 2021).

A szervezetszociológia egyik fő megállapítása, hogy egy szervezet, ennek megfelelően minden iskola is a külső környezet által előidézett kihívásokra, valamint a belső integráció megvalósításához szükséges problémamegoldásra kizárólag a saját jellemzők, a szervezeti kultúra elemei által biztosított eszközök és módszerek alkalmazásával reagál.

E sajátos kulturális tényezők a legtöbb esetben a múltbeli tapasztalatokra és hagyományokra épülnek, ugyanakkor szükséges, hogy aktualizálva, az adott helyzetekhez alkalmazkodva kerüljenek felhasználásra. A megoldások természetesen a jövőre vonatkozóan is mintákat alkotnak, tehát a fejlődés a korábbi alapokra épül, ugyanakkor figyelembe veszi a jövőben felmerülő problémák megoldásának lehetőségeit is. Az iskolai kontextusba ágyazott szervezeti kultúra rávilágít az intézmény egyediségére, sajátos jellemzőire, minden olyan jellemzőre, amely hozzájárul ahhoz, hogy az intézmény megfogalmazza misszióját, küldetését, fő céljait, ezáltal definiálja saját magát. A formális és informális keretek között szerveződő csoportok nagymértékben befolyásolják a kultúra alakítását, ugyanakkor a szervezeti kultúra is hatást gyakorol a különböző csoportok kialakulására és működésére (Nemes-Németh, 2023).

A szervezeteken belüli tudásmegosztás a 21. században már alapvető elvárás az intézményekkel szemben, ezzel párhuzamosan pedig meghatározónak bizonyul a szervezeti kultúra változásainak tekintetében is. A két tényező közötti kölcsönhatás kiemelt szerepet játszik a szervezet, az intézmény eredményességének tekintetében, amely a versenyképesség szempontjait tekintve nevezhető relevánsnak. A szakmai fejlődés, amely alapvető elvárás a pedagógusokkal szemben, csak abban az esetben lehet hatékony, ha az intézmény, annak vezetése alkalmas arra, hogy felmérje a pedagógusok igényeit, megismerje elvárásaikat, majd az eredmények ismeretében saját szervezeti kultúrájában olyan stratégiát alakítson ki, amelynek eredményei alapján biztosítható a fejlődés. A szervezeti szocializáció folyamatainak megfelelő mederbe terelésével a

vezetés elérheti, hogy az újonnan érkező kollégák, pedagógusok megismerjék és elfogadják az intézmény szervezeti kultúráját, beilleszkedésük zökkenőmentes legyen (Kopp, 2016).

Összegzés

A szervezeti kultúra az iskolákban meghatározó szerepet játszik, mivel nagymértékben befolyásolja az intézmény működését, a tanulók és tanárok közötti kapcsolatokat, valamint az oktatási eredményeket. A tanulmány többek között rávilágít arra, hogy egy erős, pozitív szervezeti kultúra elősegítheti a közösségiség érzését, növelheti a tanulói és tanári elégedettséget, valamint motiválhatja a diákokat és a pedagógusokat egyaránt. Az iskolavezetés szerepe kulcsfontosságú a pozitív szervezeti kultúra kialakításában és fenntartásában, mivel példamutatásukkal és irányelveikkel formálják az iskola mindennapi életét és hosszú távú fejlődését. Egy támogató és inkluzív szervezeti kultúra javíthatja a tanulók tanulmányi eredményeit, valamint hozzájárulhat a tanárok szakmai fejlődéséhez és elkötelezettségéhez.

A nemzetközi tanulmányok számos fontos megállapítást tesznek az iskolai szervezeti kultúra szerepéről és jelentőségéről, többek között a tanulói teljesítmény, tanári elégedettség és megtartás, vezetési gyakorlatok, közösségi bevonás területén is azt mutatják az eredmények, hogy a szervezeti kultúra alapvető szerepet játszik az iskolai siker és a közösség jólétének előmozdításában. Az iskolák számára tehát kulcsfontosságú a pozitív, támogató és inkluzív kultúra kialakítása és fenntartása.

Irodalom

- András, I., Balázs, L. & Rajcsányi-Molnár, M. (2014). Szervezeti kultúra és érzelmi intelligencia központú szervezetfejlesztés egy felsőoktatási intézményben. *Educatio*. (23.) 3. pp. 483–495.
- Balázs, L. (2020). Az érzelmi intelligencia vizsgálata a szervezeti kultúra tükrében. *Polgári Szemle*. (16.) 1-3. https://real.mtak.hu/117365/1/PSZ%202020.%201-3.szam_12.pdf Letöltés ideje: 2024. 07. 10. <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0712>
- Borsodi, Cs. N. (2021). Az iskola mint iskolaszervezet. https://real.mtak.hu/132723/1/51_87_Borsodi.pdf Letöltés ideje: 2023. <https://doi.org/10.46403/Agyakorlotol.2021.51>

- Bowman, M. A., Vongkullunksn, V. W., Jiang, Z. & Xie, K. (2022). Teachers exposure to professional development and the quality of their instructional technology use: The mediating role of teachers' value and ability beliefs. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15391523.2020.1830895> Letöltés ideje: 2024. 07. 02.
- Brown, C. & Mitello, M. (2016). Principals perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*. (54.) 3. pp. 703–726. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0109>
- Buda, M. & Péter-Szarka, Sz. (2015). A kreatív klíma. *Iskolakultúra*. (15.) 9. pp. 3–17. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2015.9.3>
- Cass, Y. (2024). Strategic Enhancing Retention and School Culture Through Strategic Professional and Organizational Development. https://www.iss.edu/blog/enhancing-retention-and-school-culture-through-strategic-professional-and-organizational-development?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwnK60BhA9EiwAmp-HZw3DloQLgPjpcRN8a-wKrs55G9vTcN3CFZdHvptWm93pP4Ym5NjdBN-RoCp5kQAvD_BwE Letöltés ideje: 2024. 07. 08.
- Dede, S. & Sanchez, J. (2015). Organizational Culture. <https://www.bartleby.com/essay/A-Description-Of-School-Organizational-Culture-FK5FMDL2LBQQ> Letöltés ideje: 2024. 07. 08.
- Dumay, X. (2009). Origins and Consequences of School' s Organizational Culture for Student Achievement. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161x09335873> Letöltés ideje: 2024. 07. 08.
- Fazekas, N. (2023). Iskola a digitalizáció világában. *Educatio*. (32.) 2. pp. 339–347. <https://doi.org/10.1556/2063.32.2023.2.12>
- Golnhofer, E. (2006). *Szervezeti kultúra*. In: Golnhofer Erzsébet (Ed.) (2006): *Az iskolák belső világa*. ELTE PPK Neveléstudományi Intézet.
- Kiss, Cs. & Csillag, S. (2014). *Szervezeti kultúra*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Kopp, E. (2016). *A pedagógusok által érzékelt iskolai kultúra – elemek és kapcsolatuk a szervezeti szocializációval*. In Vámos Ágnes (Ed) (2016). *Tanuló pedagógusok és az iskola szakmai tőkéje*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Kopp, E. (2020). A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődése és tanulása az oktatási rendszer szintjén. *Neveléstudomány*. (8.) 1. pp. 62–68. <https://doi.org/10.21549/NTNY.28.2020.1.4>
- Lénárd Sándor, Kovács Ivett, Tóth, Pjeczka Kata & Urbán Krisztián (2020). A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődését befolyásoló szervezeti tényezők. *Neveléstudomány*. (8.) 1. pp. 47–61. <https://doi.org/10.21549/NTNY.28.2020.1.3>

- Nemes-Németh, N. (2023). *A pedagógusok szakmai fejlődése az iskola, mint szervezet fókuszában*. In Holik Ildikó Katalin & Sanda István Dániel (Eds.) (2023). *A szakképzés fejlesztés és a szakmai pedagógusképzés összefüggései*. Óbudai Egyetem.
- Pavlidou, C. T. & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718920301981> Letöltés ideje: 2024. 07. 08.
- Prihoda, G., Karsai, I. & Kövécs, T. (2017). Az iskolai kultúra összetevőinek kísérleti vizsgálata. *Magyar Pedagógia*. (117.) 3. pp. 295–323. <https://doi.org/10.17670/MPed.2017.3.295>
- Reija, R., Gutovic, T. & Vukasovic, I. (2023). The concept of school organizational culture in (post)pandemic environment. https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2023/06/shsconf_essc2023_03001/shsconf_essc2023_03001.html Letöltés ideje: 2024. 07. 08.
- Serfőző, M. (2005). Az iskolák szervezeti kultúrája. *Iskolakultúra*. (15.) 10. pp. 70–83.
- Teasley, Martell L. (2017). Organization Culture and Schools: A Call for Leadership and Collaboration. *Children & Schools*. Vol: 39. Issue 1. pp. 3–6. <https://doi.org/10.1093/cs/cdw048>
- Urbán, P. (2021). Szervezeti kultúra a tanítási órán. https://publikacio.uni-eszterhazy.hu/5362/1/37_45_Urb%C3%A1n.pdf Letöltés ideje: 2024. 07. 10.