

A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok

Megrendelő:	IKK Innovatív Képzéstámogató Központ Zrt.
Vállalkozó:	Training360 Kft.
Projekt megnevezése:	GINOP-6.1.10-VEKOP-19-2020-00002 azonosító számú, „A gazdaság fokozatváltását támogató innovatív képzések” elnevezésű kiemelt projekthez „A Műhelyiskolák, a Dobbantó program és az Orientációs évfolyam megvalósításához kapcsolódó tananyagok fejlesztése, képzések megtartása, valamint kapcsolódó informatikai szolgáltatások nyújtása”
Projektazonosító:	GINOP6110-MDO-KEF
Termékdokumentum azonosító	TDL 3.10
Verzió:	v1.0
Átadás dátuma:	2021.12.16.
Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0
Készítő neve:	Training360 Kft.

IKK Innovatív Képzéstámogató Központ Zrt.
H-1055 Budapest, Honvéd u. 13-15.
H-1243 Budapest, Pf.: 669
www.ikk.hu | iroda@ikk.hu

GINOP-6.1.10-VEKOP-19-2020-00002
azonosító számú, „A gazdaság fokozatváltását
támogató innovatív képzések”
kiemelt projekt

SZÉCHENYI 2020





MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A dokumentum változásainak követése:

Verzió	Átadás dátuma	Átadó	Változás célja, tartalma
v1.0	2021.12.16.	Training360 Kft.	Első verzió létrehozása


Az aktuális változatot érvényesítő, jóváhagyó aláírások:

Megrendelő	Vállalkozó
Dátum: 2021.12.16.	Dátum: 2021.12.16.
Név, aláírás: Katona Gábor, projektvezető	Név, aláírás: Nyisztor József, ügyvezető
Név, aláírás: Andrásfi-Kabai Bernadette, szakmai vezető	



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Tartalom

1.1.	Önálló tanulás modul I.	5
1.1.1.	A szervezeti változással szembeni ellenállás, mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat.....	5
1.1.2.	A szervezeti változás.....	6
1.1.3.	A szervezeti változásokkal szembeni egyéni ellenállás okai	8
1.1.4.	Elizabeth Kübler-Ross gyászmodellje	10
1.1.5.	A Kübler-Ross-modell alkalmazása a szervezeti változásokra	14
1.1.6.	Mit üzen Kübler-Ross gyászmodellje a változásmenedzsment számára?.....	17
1.1.7.	Mi a tanulási stílus?	20
1.1.8.	A tanulási stílus különböző megközelítései	21
1.1.9.	Miért aktuális a téma?	23
1.1.10.	Tanulási stílustár	32
1.1.11.	A Kooperatív tanulás	42
1.1.12.	A kooperatív tanulás értelmezése.....	45
1.1.13.	Az együttműködő tanulás hat kiemelten fontos tényezője	46
1.1.14.	A kooperatív tanulás gyakorlati kérdései	48
1.1.15.	Szerepek a csoportban.....	50
1.1.16.	A kooperatív tanulás hatása a résztvevőkre.....	52
1.1.17.	A kooperatív tanulás néhány ismertebb változata	53
1.1.18.	Az egyén és a csoport értékelése a kooperatív tanulás keretében	56
1.1.19.	A projektoktatás	57
1.1.20.	A projektoktatás rövid története.....	58
1.1.21.	Mi a projekt?	60
1.1.22.	A projektoktatás mint oktatási stratégia	62
1.1.23.	A projektek csoportosítási lehetőségei.....	66
1.1.24.	A projektmódszer előnyei	70
1.1.25.	A projektmódszer használatának kihívásai és nehézségei.....	71
1.1.26.	A projektfolyamat lépései – Avagy a tanítási-tanulási stratégia lépései	71
1.1.27.	Szervezés	78
1.1.28.	Kivitelezés	78
1.1.29.	Ellenőrzés	80

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.30.	Összegezve	83
1.1.31.	Csapatfalu projektfeladat	84
1.1.32.	Projektfeladat fejlesztés	92
1.1.33.	Forrás	93
1.2.	Önálló tanulás modul I. önellenőrző kérdései	94
1.3.	Önálló tanulás modul II.	97
1.3.1.	Empátia	97
1.3.2.	Előítélet.....	98
1.3.3.	Sztereotípiák.....	101
1.3.4.	Sémák.....	101
1.3.5.	Generációk közötti különbségek	103
1.3.6.	Mannheim és a generációelmélet	104
1.4.	Önálló tanulás II. önellenőrző kérdések	126
1.5.	Önálló tanulás modul III.	127
1.5.1.	Az időgazdálkodás „filozófiái”	127
1.5.2.	Időcsapdák és időmítoszok.....	128
1.5.3.	Időablók a gyakorlatban	128
1.5.4.	Irányjelzők időablókhoz	133
1.5.5.	Tervezés és prioritásállítás.....	137
1.5.6.	Az eredményességet hozó feladatok kiválasztása.....	140
1.5.7.	Prioritásállítás	142
1.5.8.	A célmeghatározás gyakorlati módszere	144
1.5.9.	Célmeghatározási feladat.....	146
1.5.10.	Bioritmus-alapú időtervezés.....	148
1.5.11.	A bioritmus és a tevékenységeink összhangja	149
1.5.12.	További praktikák.....	150
1.5.13.	Felhasznált és ajánlott irodalom.....	153
1.6.	Önálló tanulás III. önellenőrző kérdések.....	154
1.7.	Önálló tanulás modul IV.	154
1.8.	Önálló tanulás modul IV. önellenőrző kérdései.....	164

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1. Önálló tanulás modul I.

1.1.1. A szervezeti változással szembeni ellenállás, mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat



A változás, mint szervezet- és vezetéstudományi téma már régóta divatos, de napjainkra lett megkerülhetetlen azok számára, akik szervezetekkel vagy szervezetekben dolgoznak. A változással való személyes, érzelmi megküzdés és a gyászfolyamat közötti erőteljes hasonlóság sem újdonság, de a gyász egyik legismertebb nemzetközi szakértője, Elizabeth Kübler-Ross modelljének explicit vezetéstudományi alkalmazása a magyar szakirodalomból eddig hiányzott.

A szerző a cikkében ezt kívánja pótolni, s kifejezetten a vezetéstudomány és a változásmenedzsment aspektusából járja körbe a modellt.

- Milyen érzelmi reakciókra számíthat a vezető vagy egy érintett személy egy változási folyamatban a munkatársai vagy akár önmaga részéről?
- Miért természetesek és szükségszerűek ezek a reakciók?
- Milyen megfontolásokat kell ezek tükrében tennie a különböző változásmenedzsment-lépések alkalmazásakor?
- Mire figyeljen, és mit kerüljön el mindenképpen?

Ezekre a kérdésekre igyekszik válaszolni a szerző egy folyóiratcikk adta terjedelmi korlátok között tudományos alapossággal.

Az egyik leggyakrabban hangoztatott megállapítás korunkkal kapcsolatosan, hogy a változás szerves részévé vált a mindennapjainknak, és nincs olyan szervezet, vezető vagy munkavállaló, akit ne érintene, akinek ne kellene felkészülnie a változásra. Napjainkban ugyanis a gazdasági-technológiai közeg annyira turbulenssé vált, hogy a folyamatos, operatív és stratégiai szintű adaptációs képesség már nem egyszerűen a versenyelőny, de a szervezetek, és vezetőik túlélésének kritikus letéteményese. A változásmenedzsment-ismeretek, a változás dinamikájával, sikertényezőivel és buktatóival kapcsolatos tudás vezetői és akár egyéni szinten alapkövetelménnyé vált (Kotter, 2012;

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Burnes–Jackson, 2011; Drucker, 2001; Robbins et al., 2010; Armenakis–Harris, 2009; Jaros, 2010).

Ennek megfelelően évtizedek óta jelennek meg az újabb és újabb változásmenedzsment-elméletek (Kerber–Buono, 2005; Dobák, 1996), amelyek ha nem is végső csodaszert, de valamilyen szintű sikert ígérnek az azokat elsajátító, alkalmazó emberek számára. Ehhez képest a McKinsey 2008-as globális felmérése azt mutatja, hogy a szervezeti változások kétharmada kudarcba fullad, az azokat kísérő változásmenedzsment-tevékenységek nem érik el a kitűzött céljaikat (Burnes–Jackson, 2011; Burnes, 2011; Sirkin–Keenan–Jackson, 2005; By, 2005; Beer–Nohria, 2000).

Fontos különbséget tenni a változás és a válságmenedzsment között. Utóbbi a változás egy speciális esete, de specifikussága miatt külön témaként kell kezelni.



A változásmenedzsment gyakorlati és elméleti kutatói számos dolgot azonosítottak a sikertelenség okaként. A sikertelenség, illetve ennek inverzeként a siker kulcsát a szerzők – többek közt – a következőkben keresik:

- a vezetői stílus,
- vezetői eszköztár,
- a munkavállalók attitűdje,
- a munkavállalók motivációja, elkötelezettsége,
- az egyénben létrejövő szerepválar és a változás értelmezésében játszott jelentőségük,
- a kommunikációs tevékenységek megfelelősége, illetve nem megfelelősége,
- a szervezeti és egyéni szintű önmegértés, az önreflexiós képességek hiánya,
- a változási megközelítések és a szervezetek kulturális illeszkedésének elmaradása.

E magyarázó tényezők között nem lehet igazságot tenni vagy valamilyen rangsort felállítani.

Ki kell azonban ezt a sort egészíteni, és árnyalni egy olyan megközelítéssel, amely a változással szembeni egyéni (vezetői és munkavállalói) ellenállást természetes emberi reakcióként magyarázza.

1.1.2. A szervezeti változás

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Paul Watzlavik és szerzőtársai, John Weakland és Richard Fisch *Változás* című korszakos (Gerevich, 1989, p. 140.) könyvükben a változást úgy definiálják, mint egy nem kívánatos helyzet megváltoztatására irányuló törekvést (Watzlavik et al., 1974).

A különböző változás- és változásmenedzsment-megközelítések alapfeltevéseikben (például hogyan jellemezhető, mi pontosan ez a nem kívánatos helyzet, egyáltalán ki határozza meg azt, hogy egy helyzet nem kívánatos stb.) olyannyira különböznek, hogy az egyetlen közös alap, amelyik mindegyikben azonos a változás meghatározásakor, az az, hogy a változás során végül valamit máshogy csinálunk.

Szervezeti keretek között konkretizálva ezt a definíciót, **szervezeti változásnak tekintjük azt, amelynek eredményeképpen megváltozik a szervezetek valamely lényeges jellemzője, úgymint működési folyamatok, technológia, outputok, struktúra, hatalmi viszonyok, kultúra** (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004).



Hogy konkrétan mit tekinthetünk egy szervezet esetében lényeges jellemzőnek, az az adott szervezettől s az azt körülvevő kontextustól függ. A szervezeti változások időzítését, szándékoltságát, terjedelmét, mértékét, hatókörét, sebességét, környezethez való viszonyát tekintve több szervezeti változás-felfogás él párhuzamosan a szakirodalomban.

A hagyományos iskolák a szervezeteket kontingenciaelméleti (Kieser, 1995) alapon közelítik meg, s megkülönböztetik a szervezetek

- proaktív (a környezet által definiált feltételrendszer megváltoztatását célzó),
- preaktív (a környezeti változásoknak elébe menő) és
- reaktív (a környezeti változásokhoz alkalmazkodó, adaptív) változásait (Gelei, 1996; Bakacsi, 2004).

A változások szervezeten belüli terjedelme, mértéke, hatóköre és az érintett hierarchikus szintek alapján különbséget lehet tenni az inkrementális és a radikális változások között (Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006). Ezek közül az előbbi egyfajta fokozatosságot, lépésről lépésre történő (Bakacsi, 2004, p. 279.) változást jelent, míg a radikális több szervezeti jellemző alapján is nagyobb kiterjedésű változást takar (Gelei, 1996; Dobák, 1996; Bakacsi, 2004; Csedő, 2006).

A változások leggyakoribb megkülönböztetése a változás két alaptermészete mentén történik:

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- a változás tempója/sebessége alapján megkülönböztethető az epizodikus és a folyamatos változás (By, 2005),
- a vezetői szándék (a változás feletti kontroll) alapján pedig a szándékolt és a nem szándékolt változás. A szándékolt–nem szándékolt dichotómia az alapján különböztethető meg, hogy a vezetők tudják-e, akarják-e tervezni, irányítani, menedzselni, bármilyen módon tudatosan kontrollálni a változási folyamatot.

A változásmenedzsment-elméletek többsége a szándékolt változásokat helyezi a fókuszba, hiszen elsősorban ezekre a tervezett és szándékolt változásokra lehet előre és tudatosan készülni vezetői szinten. Napjainkban azonban egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek azok a változásmenedzsment-megközelítések, amelyek azt nem egy előre eltervezett folyamatként, nem vezetői sorvezetőként vagy egyfajta projektként fogják fel, hanem alapvető szervezeti kompetenciaként. Ezek az elméletek azt hangsúlyozzák, hogy a környezetünkre jellemző folyamatos változás miatt, a változás mint képesség és a változás mint folyamatos tanulás az, ami a siker letéteményese, de legalábbis fokmérője.

Akárhogyan is értelmezzük a szervezeti változás jelenségét, elmondhatjuk, hogy e változási, tanulási folyamatokat egyéni (munkavállalói) szinten kivétel nélkül valamilyen ellenállás kíséri (Bakacsi, 2004).

1.1.3. A szervezeti változásokkal szembeni egyéni ellenállás okai

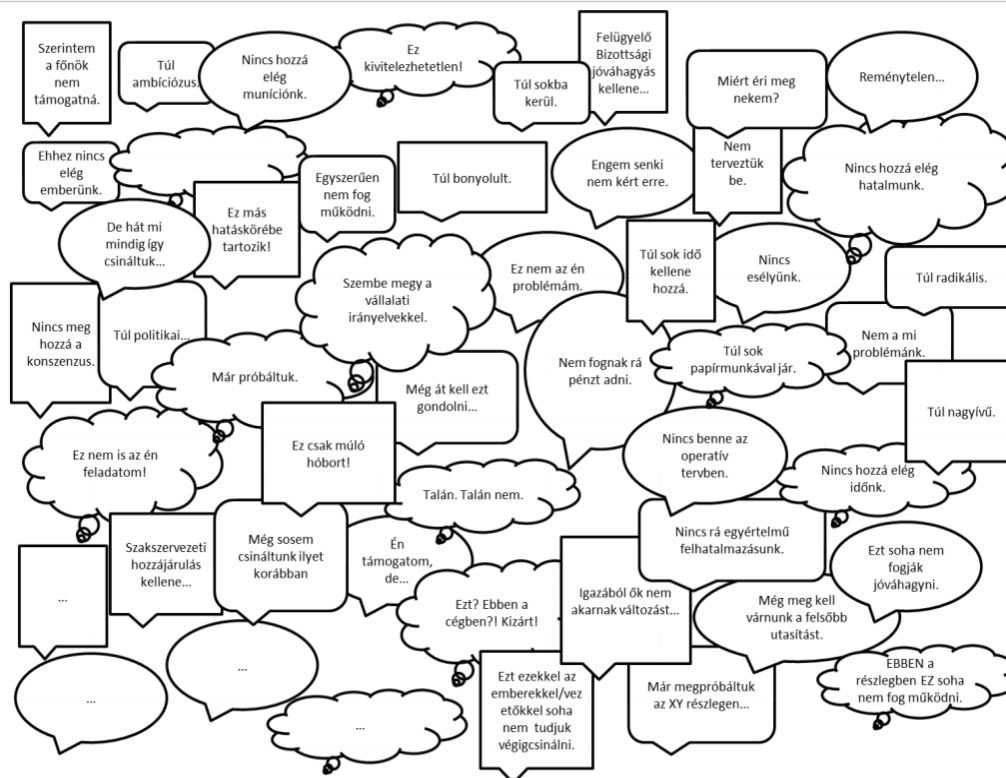
A szervezeti változásokkal szemben tapasztalt ellenállásban megkülönböztethetünk szervezeti és egyéni okokat is. Mivel most alapvetően a változással szembeni egyéni reakciókra fókuszálunk, ezért most a szervezeti szintű ellenállás formáival és okaival nem foglalkozunk (ezekről bővebben lásd Bakacsi, 2004, p. 283–286.).

A szervezetekben jelen lévő egyének – mint minden emberi lény – ösztönösen stabilitásra, biztonságra, integrációra és komfortra törekszenek. A változás valami újdonság, ami bizonytalansággal jár együtt, így felborul a megszokott rend, és ez alapvetően billenti ki az egyént a komfortzónájából. Emiatt ösztönösen ellenállunk minden változásnak. A köznapi élet, valamint a pszichológiai és szociológiai kutatások tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy az ember természeténél fogva kerüli a változásokat.



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A változásokkal szembeni idegenkedés mélyen emberi dolog, és alapösszetevőiben pszichológiai törvényszerűségekre vezethető vissza.

Az idegenkedésünk oka általánosságban lehet az ismeretlentől való félelem, a bizonytalanságkerülés, a kiszámíthatóság, a megszokott rutinok fenntartására való igény vagy különböző hárító mechanizmusok („Ezt ti találtátok ki, nem az én problémám.”). További okként felmerülhet egyszerűen a lustaság, a bizalmatlanság vagy olyan konkrét félelmek, mint a munkahely elvesztése vagy az anyagi érdekek sérülésétől való, akár jogos félelem. Néhány, a változással szemben elhangzó érvet szemléltet a következő ábra.



Mindezeket túl ellenállásként azonosíthatunk olyan természetes, a változással járó emberi reakciókat is, amelyek az embervoltunk, emberi létünknek sajátjai, és szükségszerűen jelentkeznek bármilyen (személyes, magánéleti, szervezeti, társadalmi-politikai) változással kapcsolatban mindannyiunk esetében. Ezek a reakciók tehát nem klasszikus értelemben vett ellenállási jelenségek, de tüneteiket alapján könnyű őket akként értelmezni.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Valójában egyfajta gyászfolyamatnak lehetünk esetükben tanúi, ami egy természetes velejárója a változási folyamatoknak, hiszen ha valami változik, akkor az azt is jelenti, hogy valami elmúlik. A változás, még ha szervezeti is, szükségszerűen jár együtt veszteséggel, egyéni szinten veszteségélménnyel. Ezeket a természetes emberi veszteségreakciókat értelmezi és mutatja be összefoglalóan egy svájci orvos, Elizabeth Kübler-Ross modellje, s cikkünk középpontjában ennek a – kutatásokon alapuló – elméletnek a bemutatása és szervezeti változások esetében való interpretációja áll. A változással járó veszteségérzés és gyászreakciók akkor is fennállnak, ha pozitív változásról van szó!

Egy gyászfolyamat bemutatásához könnyű olyan példákhoz nyúlni, mint valamely szerettünk vagy a munkahelyünk elvesztése, de az érzelmi folyamat főbb sajátosságai éppúgy jellemzőek ránk akkor is, ha például egy új munkahelyre való belépésre adott egyéni, személyes reakcióinkat elemezzük ezen a szemüvegen keresztül.

A szervezeti változás folyamatában nemcsak a munkavállalók vagy a középvezetők azonosíthatók mint egyének, mint olyan entitások, akik emberi lények, s ezért az emberi lélek sajátjai, így a veszteséggel járó gyászfolyamat is érvényes rájuk nézve. Maguk a vezetők sem vezetői gépezetek, rájuk is vonatkoznak azok az általános megállapítások, amelyeket a szervezetet alkotó egyénekre teszünk. A szervezeti ellenállással foglalkozó kutatások hajlamosak elfeledkezni arról a tényről, hogy a változásoknak maguk a vezetők is ellenállnak. Gelei András egyetemi docens, szervezetkutató és szervezeti tanácsadó hangsúlyozza változásmenedzsmenttel foglalkozó előadásaiban, hogy vezetőként érdemes tudatosítanunk: mi magunk is sokszor ellenállunk a változásban, ha nem is a változás végső céljaiban. Ilyetén megfontolásból az itt taglalt egyéni dinamika, a szervezeti változással szembeni érzelmi reakciók s ennek folyamata nem csak munkavállalói szinten értelmezhető. Érdemes ezen a szemüvegen keresztül is olvasni az alábbi sorokat!

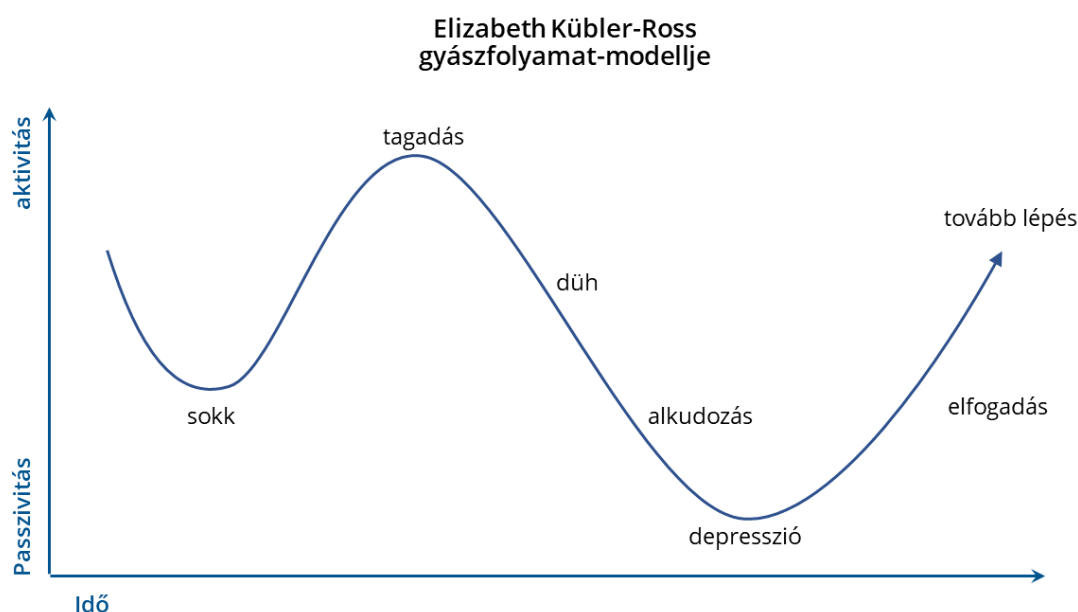
1.1.4. Elizabeth Kübler-Ross gyászmodellje

Elizabeth Kübler-Ross (1926–2004) svájci pszichiáter, orvosként és kutatóként az Egyesült Államokban tevékenykedett. Hosszú éveken át tanulmányozta a haldoklás folyamatát, a gyógyíthatatlan betegek halálhoz való hozzáállását, ennek változását (Kübler-Ross, 1988). Ezekből a megfigyeléseiből, a rengeteg, elsősorban haldoklókkal folytatott beszélgetéseiből

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



született az a könyve, amely *On Death and Dying (A halálról és a haldoklásról)* címmel jelent meg 1969-ben, s amely őt elismert kutatóvá tette.

Kutatása során figyelte meg, hogy a haldoklók nagyjából hasonló érzelmi reakciókat élnek át a haldoklásuk során. Ezek a fázisok a **tagadás, a düh, az alkudozás, a depresszió és végül az elfogadás** (Kübler-Ross, 1988). A fázisokat nevezi azóta is a szakirodalom a halál és a haldoklás öt szakaszának.



Munkásságának későbbi szakaszában a professzor asszony figyelme a haldoklókról azokra az egyénekre terelődött, akik elvesztették szeretteiket. A velük való közös munka során jutott arra a megállapításra, hogy a fenti szakaszok a gyász folyamatában is pontosan megjelennek. A tagadás, düh, alkudozás, depresszió, elfogadás lépésein azok is keresztülmennek, akik gyászolnak valakit (Kübler-Ross–Kessler, 2005).

Kübler-Ross hangsúlyozza írásaiban, hogy ezeknek a szakaszoknak a mélysége, a depressziós mélypont súlyossága, a gyász folyamatának ideje (sebessége), az egyes fázisok hossza, s mindennek a külvilág felé való kifejeződése egyénről egyénre változik (Kübler-Ross–Kessler, 2005). A modellel kapcsolatos további kutatások arra is rávilágítottak, hogy az

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

azonosított gyászfázisokon eltérő sorrendben mehetnek keresztül az érintettek, nincs kőbe vésve a szakaszok sorrendje, sőt előfordulhat, hogy valamelyikünkénél egyik vagy másik fázis teljesen kimarad.

1.1.4.1. *Tagadás*

Azzal együtt, hogy tudatában vagyunk annak, hogy egy szerettünk meghalt, majdnem mindannyian átélünk egyfajta szimbolikus tagadást. Nehezen hisszük el, nehezen fogjuk fel a tényt; vagy azon kapjuk magunkat, hogy várjuk, megcsörrenjen a telefon, és ő szól hozzánk a vonal másik végén, a nap végén várjuk, hogy hazaérkezzen, és belépjen az ajtón, vagy ösztönösen nyúlunk a telefon után, ülünk le a számítógép elé, hogy kérdezzünk tőle valamit, s csak később eszmélünk, hogy az illető már nincs közöttünk.



Ezek mind-mind egyfajta tagadásként értelmezhető reakciók a részünkről.

1.1.4.2. *Düh*

A dühünket sokszor vetítjük ki az elhunyt szerettünkre. Miért nem vigyázott jobban magára? Miért nem figyelt oda, miért nem hallgatott az orvosokra, ránk, a barátai figyelmeztetéseire? De előfordul, hogy saját magunkat okoljuk a történetek miatt. Mi mért nem figyeltünk jobban oda, miért nem vettük észre (időben) a jeleket, a tüneteket? Miért nem voltunk ott? Talán akkor segíteni tudtunk volna... Miért nem töltöttünk vele elég időt?

1.1.4.3. *Alkudozás*

Ebben a szakaszban azokat a lehetőségeket, vélt vagy valós kritikus pontokat vesszük számításba, amelyekben a végzetes eseménnyel kapcsolatos kontrollt, egészen pontosan a kontroll illúzióját éljük át. Ezekben a fantáziákban azzal hitegetjük magunkat, hogy befolyásolni tudtuk volna a befolyásolhatatlant, megakadályozhattuk volna az eseményeket. Ha nem engedtem volna autóba ülni... Ha mellette lettem volna... Ha felhívom aznap/előző délután/este/reggel... Ha nem abba a kórházba viszem... Bárcsak kimondtam volna... Bárcsak megkérdeztem volna... Bárcsak... Ha...

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.4.4. *Depresszió*

A végzetesség, a tehetetlenség, a megváltoztathatatlanság érzelmi megélése történik ebben a fázisban. Az ezzel járó fájdalom, szomorúság természetes velejárói a gyász folyamatának, megélésük szükségszerű ahhoz, hogy a gyógyító fázis elkezdődhessen, s végül a továbblépés megtörténjen.

1.1.4.5. *Elfogadás*



A gyászoló egyén a veszteséggel együtt felfogja és elfogadja az őt körülvevő valóságot, kapcsolatba kerül a maga, a szeretett barát, hozzátartozó nélküli, megváltozott valóságával, világával, életével. Egyre inkább meri és tudja elképzelni a jövőt, amelyben már nincs helye és szerepe az elvesztett egyénnek.

Az első két fázis érzelmi reakciói jól azonosíthatók, mert a gyászoló egyén jól artikuláltan kifejezésre juttatja azokat. Az, hogy a külvilág számára a reakciók észlelhetők, nagyban megkönnyíti a gyászolóhoz való kapcsolódást, így a segítségnyújtást is.

A következő két szakasz, az alkudozás és a depresszió fázisainak fontos jellemzője, hogy ezekben a fázisokban a gyászoló fókusza máshol: a múltban vagy a saját belső érzelmi világában van. Az alkudozás esetében a múltban azonosított vélt vagy valós kritikus pontokon való (ön)emésztés, a depresszió esetében a veszteség feletti fájdalom a mindent domináló, személyes élmények.

Amikor az egyén nyitott(abb)á válik, kapcsolatba kerül az őt körülvevő valósággal, figyelme a jelenre, majd a jövőre kezd orientálódni, így ekkor már elmondhatjuk, hogy a gyászfolyamat mélypontján túljutott. Elizabeth Kübler-Ross a 2005-ben, David Kessler amerikai haldoklás- és gyászszakértővel közösen írt *On Grief and Grieving (A gyászról és a gyászolásról)* című könyvében hangsúlyozza, hogy valamilyen személyes veszteséget minden ember átél, azok is, akiknek nem hal meg közeli hozzátartozójuk vagy szerettük. Tehát a fenti gyászfolyamatot (ún. gyászmunkát) mindannyian átéljük, a gyászmunkával kapcsolatos megállapítások így mindannyiunkra érvényesek (Kübler-Ross–Kessler, 2005).

Ilyen személyes veszteség minden, különböző életszakaszainkat lezáró esemény, fordulópont, akkor is, ha alapvetően pozitív a változás (nyugdíjba vonulás, házasságkötés,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



gyermekszületés, elköltözés otthonról, érettségi, munkahelyváltással járó költözés, új munkahelyre való bekerülés stb.). Ezek az örömteli események egy korszak, időszak, hely veszteségét – tulajdonképpen a régi, kiszámítható világunk felborulását – hordozzák magukban. A bemutatott gyászmodell nemcsak Kübler-Rosst tette elismert kutatóvá és szakértővé (Kübler-Ross, 2012), de elméletét rendkívül széles körben alkalmazták is. A veszteséggel – és általában a változással – kapcsolatos megküzdési folyamat, a gyászmunka messze túllépett a pszichológia és a gyógyítás szakterületein.

Erre az elméletre gyakorlati szakemberek és elméleti kutatók építik fel tevékenységüket. Néhány példa érdekességképpen, a teljesség ígérete nélkül:

- sportpszichológia (Poel–Nel, 2011),
- pedagógia, családterápia (pl. nevelőszülőkhöz kerülő gyerekek érzelmi megküzdéseinek vizsgálata; Fineran, 2012),
- válási traumák feldolgozása (Gastill, 1996),
- az Egyesült Államokban a 2001. szeptember 11-i terrorcselekmények társas-társadalmi dinamikáinak értelmezése (Atkinson, 2001),
- az Egyesült Államokban egyes banktörvényekkel kapcsolatos szakmai viták kapcsán, valamint a törvények elfogadását követő, pénzügyi szektorban tapasztalt reakciók elemzése (Sausner, 2008),
- a nyugdíjba vonulás érzelmi vetületei (Brown, 2013),
- elbocsátásokkal járó vezetői, munkatársi és az elbocsátottak által átélt dinamikák magyarázata (Rogers, 2011),
- az Egyesült Államokban az egészségügyi reformokra, az orvosok tervezett teljesítményjelentő rendszerére adott ellenállásának értelmezése (Smaldone–Uzzo, 2013).

A fenti, kiragadott példák közül az utolsó három már éles kapcsolatot mutat a szervezeti változások témájával, ami érthető, hiszen a modell mint a változással kapcsolatos természetes és szükségszerű egyéni megküzdés értelemszerűen nem hagyhatta érintetlenül a szervezeti kutatásokat, közöttük a szervezeti változásokkal kapcsolatosakat sem.

1.1.5. A Kübler-Ross-modell alkalmazása a szervezeti változásokra

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A változással szembeni személyes ellenállás zsigeri, ösztönös, emberi reakciónk, és mindig megküzdéssel jár. Ez a megküzdési folyamat vagy gyászmunka megjelenik akkor is, ha munkavállalóként szervezeti változások értenek bennünket.

A gyászfolyamaton ezekben az esetekben mindig minden, a változásban közvetett vagy közvetlen módon érintett munkavállaló keresztülmegy. Ahogy korábban a gyászmunkával kapcsolatban hangsúlyoztuk, az egyének (a munkavállalók) közötti eltérés a folyamat sebességében, a mélypont mélységében érhető tetten, illetve különbség lehet az is, hogy nem minden érintett tapasztalja meg a folyamat minden fázisát, előfordulhat, hogy valakinél egyik vagy másik szakasz kimarad.

A különbségeket az egyént körülvevő, támogató kapcsolatok minősége (szorossága, intenzitása, számossága, stabilitása), a közeli hozzátartozók támogató jelenléte, az egyén korábbi személyes története, benne az esetleges korábbi megküzdések tapasztalatával, az egyén pszichikai adottságai egyaránt okozzák.

Értelemszerűen azok a munkavállalók, akik csak közvetetten érintettek egy változásban, kevésbé vagy kevésbé intenzíven élik meg a folyamatot, annak egyes szakaszait. Nézzük végig a fent bemutatott modellt a szervezeti változások kontextusában!

Korábban hangsúlyoztuk, hogy nem csupán a beosztottak, a változások „elszenvedői”, hanem a vezetők, a változások kezdeményezői, irányítói is keresztülmennek ezeken a szakaszokon. Mindkét szerepben fellelhetők azok a tipikus reakciók, amelyek az egyes, változásokat kísérő gyászállapotok legfőbb jellemzői.

Ezekre a reakciókra mutat összefoglalóan példákat a következő táblázat.

Szervezeti változásra adott reakciók

Vezetői szinten jelentkező tipikus reakciók	Munkavállalói szinten jelentkező tipikus reakciók
„Nem érdekel, hogy nem tetszik nekik.” „Nem kell ide változásmenedzsment!” „A meggyőzés már a többi vezető dolga.” „Ez nem is olyan nagy változás, nem értem, miért pattognak.”	„Ezt nem én találtam ki, nem az én problémám, csinálja meg az, aki kitalálta!” „Ezt nem tehetik!” „Ezt nem hiszem el! Ez nem történhet itt meg!” „Ez soha nem fog itt működni!”
„Fogalmuk sincs arról, hogy működik a piac!” „Hát nem látják, mi zajlik körülöttünk?!?” „Úgyis lenyomjuk a torkukon!” „Ezek idioták!”	„Fogalmuk sincs arról, hogy ez a cég/szakma/ipar hogyan működik!” „Túlfizetett öltönyös mindegyik!” „Ezek idioták!”
„Ha megemeljük a prémiumot...” „Ha jutalmat helyezünk kilátásba...” „Ha kirúgjuk a hangoskodókat...” „Ha odaküldjük a tanácsadókat...”	„Ha több időt hagynának...” „Ha több pénzt adnának hozzá...” „Ha több/jobb képzést kaptunk volna...” „Ha az IT nem lenne ilyen béna...”
„Sosem fog működni...” „Kár volt belekezdeni...” „Ez óriási veszteség lesz...” „Istenem, ez nagy lebőgés lesz...”	„Sosem fog működni...” „Ez teljes csőd! Biztosan ki fognak emiatt rúgni.” „Én ezt nem bírom!” „Én ezt nem csinálom tovább! Feladom!”
„Egy próbát megér.” „Talán mégis menni fog.” „Nézzük át újra...”	„Talán mégis működhethet...” „Ezzel a módosítással talán működhethet...” „Kérjük meg az IT-t, hogy ezt módosítsa a rendszerben, hátha működhet

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Aki dolgozott már szervezetekben, szervezetekkel, és részt vett tanácsadóként, munkavállalóként vagy vezetőként változásokban, bizonyára felismert ismerős mondatokat az előző táblázatban, sőt gyanítjuk, hogy továbbiakkal is tudná bővíteni a felsorolásokat.

Vezetői szinten az a legjellemzőbb, hogy a vezetők a beosztottaik reakcióival kapcsolatban mennek keresztül ezen a megküzdési folyamaton.

1. Tagadás

Akárcsak a személyes veszteségek megélésénél, szervezeti változás esetében is az első reakció a tagadás lehet.

- „Nem tehetik meg velem/ velünk.”
- „Ez nem történhet meg!”
- „Mindegy, ki találta ki, úgysem lesz belőle semmi.”
- „Ez engem úgysem érint.”

Az ilyen és hasonló mondatok mögött mindig a tagadás áll: minden rendben volt, jól működött (de legalábbis működött) eddig, nincs szükség változásra, nem veszünk róla tudomást.

2. Düh

A változásra való dühös, indulatos reakciók szervezeti közegben főleg frusztráció, szkepticizmus, gyanakvás formájában érhető tetten.

- „Aki ezt kitalálta, annak fogalma sincs arról, hogy működik ez a cég/szakma!”
- „Könnyű okosnak lenni ott fenn!”
- „Ezek biztosan csak indokot keresnek a létszámleépítésre!”



A düh nem kell, hogy racionális legyen, de biztos, hogy mindig létező, érzékelhető jelenség (vezetőktől sokszor hallott kifejezés a „munkavállalói hiszti”). Sokszor kivetül, projektálódik, például a vezetőkre, a változás hírével érkező kollégákra vagy a közreműködő tanácsadókra, esetleg a munkavállalói érdekvédelem képviselőire („Már megint a szakszervezet...!”).

3. Alkudozás

A legjellemzőbb ezt a szakaszt az apró-cseprő ügyeken, problémákon való (túl) hosszú rágódásokban vagy annak a sorolásában lehet tetten érni, hogy mi mindenre lenne szükség még, mi minden kellene még (idő, pénz, erőforrások, többletmunkaerő, vezetői támogatás...) ahhoz, hogy megvalósítható legyen az elvárt változtatás.

4. Depresszió

Szervezeti változások esetében a depresszió leginkább apátiában, egyéni vagy csoportos izolációban, érdektelenségben mutatkozik meg. Az egyéni gyász folyamatában is az a veszélyes, hogy ha az egyén bennragad ebben a fázisban vagy ha olyan mélypontra kerül, hogy az önmagában való károkozást, netalán az öngyilkosságot fontolgatja. Nyilván szervezeti változások esetében ezek nem (vagy rendkívül ritkán) fordulnak elő, de a szakasz veszélyessége itt is fennáll! Ha sor kerül szabotázsakciókra, akkor azok jellemzően ebben az érzelmi mélypontban történnek. A szélsőséges megnyilvánulásoktól

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

függetlenül elmondható, hogy ekkor van a munkamorál, a munkateljesítmény a mélyponton. Dominálnak a munkavállalói félelmek, a kétségek, a bizalomhiány, a motiválatlanság.

5. Elfogadás

Megjelenik a munkavállalók között a nyitottság az újra, jellemző magatartásként megjelenik a próbálkozás, ötletek kerülnek elő, amelyek a megvalósítás felé mutatnak. Az emberek elfogadják, hogy a változás elkerülhetetlen. Kérdések merülnek fel, a továbblépés felé mutató, tehát proaktív és konstruktív igények fogalmazódnak meg, a változás megoldandó és megoldható problémaként értelmeződik újra a munkatársak között.

A személyes, magánéleti veszteségeket kísérő gyászfolyamat és a szervezeti változásokat kísérő reakciók Kübler-Ross-modell szerinti újra értelmezése, a kettő párhuzamba állítása meglátásunk szerint azért bír jelentőséggel, mert ez a megközelítés hangsúlyozza, hogy a fent bemutatott egyéni reakciókat teljesen természetes, embervoltunkból adódó érzések okozzák. Sem megszüntetésükre, sem negligálásukra, sem elnyomásukra, elfojtásukra nem érdemes, nem szabad törekedni.



Felelős változásmenedzserként – legyünk akár vezetői, tanácsadói, projektmenedzseri szerepben – fel kell tudni ismerni, melyik szakaszban járnak a munkavállalók, és saját magunkon is tetten kell érni ezeket a szakaszokat. Különös tekintettel kell lenni arra, hogy az egyes munkavállalói csoportok éppen más-más szakaszokban lehetnek, és vezetőként folyamatosan reflektálnunk kell arra is, mi magunk hol tartunk, mi magunk mutatunk-e a változás folyamatával kapcsolatban ellenállást, ami természetes gyászreakcióként értelmezhető. Az általános megállapításon túl több, gyakorlatias konzekvencia is következik a Kübler-Ross-modell szervezeti változásokra való adaptációjából.

1.1.6. Mit üzen Kübler-Ross gyászmodellje a változásmenedzsment számára?

Részben már kitértünk Kübler-Ross modelljének a szervezeti változásokkal kapcsolatos néhány gyakorlati aspektusára. A legfontosabb, hogy vezetőként, közreműködő tanácsadóként vagy munkatársként el kell fogadnunk azt, ha a szervezet tagjai részéről a bemutatott érzelmek bármelyikét észleljük. Ezek a reakciók teljesen természetes emberi sajátosságok, sem az asztalról le-, sem a szőnyeg alá be nem szabad söpörni azokat. Erőszakos, a természetes lefolyásukat, dinamikájukat semmibe vevő megszüntetésükkel, elfojtásukkal pedig sokkal több kárt okozunk, mint gondolnánk.

Érzelmekről van szó, ha elfojtjuk őket, később hatványozott erővel zúdulhatnak ránk, nem várt helyen és időben! Az egyes fázisokban az adott szakaszokhoz illeszkedő, adekvát válaszlépésekre van szükség. A tagadás fázisában arra érdemes törekedni, hogy minél előbb eljusson az érdemi információ az érintettek tudatához, hogy érdemben és mélységében felfogják az őket érintő változásokat. A változások kezdetén nincs olyan, hogy elegendő kommunikáció. A változást, a változás üzenetét újra és újra el kell mondani. Sok vezető reagál így az újabb kommunikációs feladatok láttán: „Hát ezt már elmondtam nekik!” Nekik meg kell érteniük, hogy addig kell beszélni a változásról a munkatársaknak, amíg nem tudatosodik bennük annak elkerülhetetlensége.

Két jelenség okoz kihívást ebben a kezdeti szakaszban.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Az egyik az ún. **belső hang ereje**. Argyris munkásságára hivatkozva Wiggins (2008) hívja fel a figyelmet arra a jelenségre, hogy létezik egy belső hang, amely minden, számunkra fontos eseményt, történést kommentál számunkra. Ez nem feltétlenül egyezik meg azzal a reakcióval, amit adott szituációban ki is mondunk. Ha a felettesünktől új projektet kapunk, magunkban reagálhatunk rá úgy: „Hát persze, újabb feladat, amit az én nyakamba sóznak...!”, de kevés esetben artikulálódik ez a belső hang hallhatóan a külvilág felé. Sőt a külvilág (jelen esetben a főnökünk) inkább olyan reakciót kap tőlünk: „Nagyszerű, örülök az új kihívásnak!”



Ami a belső hang jelensége kapcsán fontos, hogy minél intenzívebben érint bennünket a külvilág eseménye, a belső hang annál hangosabban reagál a fejünkben. „Nem akarom ezt az új projektet! Mit mondok a családomnak? Nem fogom látni a gyerekeimet! Küldjenek mást!” Tulajdonképpen egyszerre ketten beszélnek hozzánk: a főnökünk, aki hozza a hírt és a belső hangunk, amely annál hangosabb, minél személyesebben és konkrétabban érint bennünket a hír. Egyszerre figyelni érdemben mindkettőre igen-igen keveseknek sikerül, inkább jellemző, hogy a hangosabbra fókuszálunk (amely nyilván a belső hang), vagy felváltva figyelünk egyikre, majd a másikra. Akárhogy is, észlelési problémát okoz a jelenség.

A belső hang ereje „fülsiketítő” tud lenni. Így fordul elő, hogy újabb és újabb kommunikációs akciókra van szükség egy változás kezdetén.

- A változási folyamatok kezdetén a másik fontos jelenség a **változás okainak, miértjeinek eltérő magyarázatai** (Wiggins, 2008). Párbeszédekben sokszor lehetünk tanúi annak, amikor az álláspontok megfeneklenek, a felek beássák magukat saját sáncaikba, és se előre, se hátra nem mozdul a folyamat, mindenki a saját végső érvét, álláspontját hangoztatja. Ezekben a helyzetekben az vezet megoldásra, ha minden érintett fél bemutatja, milyen érvek, logika mentén jutott arra a következtetésre, amely álláspontja mögött meghúzódik. Milyen tények, adatok alapján van bizonyos állásponton, ezeket az adatokat hogyan értelmezi, milyen logikai láncolatba fűzi őket. Tulajdonképpen végig vezeti a saját gondolatmenetén a más állásponton lévő feleket.

A szervezeti változások menedzselése szempontjából ennek a fontos relevanciája, hogy nem elég a változások célját, útját, módját elmondani az érintetteknek. Minél érzékenyebb vagy nagyobb horderejű változásokról van szó, annál alaposabban kell nekik bemutatni, hogy miért hozta meg a vezetés a változásokhoz vezető döntést. A változásmenedzsment-elméletekben ez a „miért-sztoriként” jelenik meg. Itt azonban érdemes rámutatni arra is, hogy a vezetői „miért-sztori” hangsúlyozása mellett egy dolog rendre el szokott maradni: a másik fél sztorijának, ha úgy tetszik, miértjeinek meghallgatása!

A munkatársaknak is lehet tényeken, tapasztalaton alapuló megértése a szervezeti valóságról, s ezek alapján egy másik következtetésre juthatnak. Nem elég azt elvárni, hogy meghallgassák és megértsék a vezetők, a változások kezdeményezőinek

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

gondolatmenetét! A változási probléma hasonlóan lényeges tényezője az, ha ők nem így látják a helyzetet, és ezért esetleg más állásponton vannak, mint a vezetők. Nincsenek illúzióink afelől, hogy ez mekkora energiákat igénylő munka!



De tapasztalatból eredő meggyőződésünk, hogy az eredményes és tartós változások eléréséhez nélkülözhetetlen vezetői, projektvezetői léptékről van szó. Ha logikusan végig gondoljuk, magától értetődővé is válik: az eltérő megértés legkedvezőbb esetben is csökkent motivációt eredményez, esetleg az elkötelezettség hiányát. Rosszabb esetben vagy öntudatosabb, önbizalommal rendelkező munkavállaló esetén azonban akár aktív ellenállást is kiválthat a változások implementálásában.

A düh szakaszában az egyetlen adekvát lépés a munkatársak részéről jelentkező érzések elfogadása, tiszteletben tartása, illetve gyakorlatiasabb oldalról nézve fontos, hogy teret adjunk ezeknek a kifejezésére. A ventilációs technikák igen szerteágazóak. Amire figyelni érdemes, hogy teret biztosítsunk mindenkinek, ne engedjük, hogy néhány (hangosabb, dominánsabb) munkavállaló kisajátítsa a rendelkezésre álló időt és teret! Mindenki, akinek arra igénye van, kapjon lehetőséget a kétségei, ellenérzése, ellenvetései, panaszai kifejezésére és érdemi meghallgatására!

Az előzőhöz hasonlóan, az alkudozás szakaszában is az a legmegfelelőbb, ha teret adunk azoknak az igényeknek, észrevételeknek, megjegyzéseknek, amelyek ennek a fázisnak a természetes velejárói. Arra kell figyelni, hogy időben és térben is megfelelően legyen keretezve (korlátozva) a folyamat e része. Az alkudozás jellemzője, hogy többnyire illúziókon alapszik, ez azonban nem szabad, hogy leegyszerűsítse számunkra, a változás vezetői számára a kapcsolódó tevékenységünket. A legnagyobb veszély, ha valódi igényt, észrevételt, kritikát söprünk az asztal alá azzal az érveléssel, hogy ez csak az alkudozási fázis velejárója. Igenis lehet a kritika mögött jogos észrevétel, igény, érv! Ennek körüljárásához, megvizsgálásához adekvát módszert biztosítanak a különböző kockázatmenedzsment-megoldások. Ezeknek a közös jellemzője, hogy minden észrevételt megvizsgálunk, értékelünk, a kockázat szempontjából kategorizálunk és prioritizálunk. Azt üzenik a munkavállalóknak, hogy a felvetéseket a változások vezetői komolyan veszik, vagyis nemcsak a változás iránt elkötelezettek, de a munkatársak felé is nyitottak, érdemben számítnak az aktív közreműködésükre.

Fontos az eredmények visszacsatolása, hogy a munkatársak lássák, milyen elemzések, érvelések mentén milyen válaszok születtek a felvetéseikre, az igényeikre. Ha már a depresszió fázisának tüneteit észleljük a munkatársainkon, akkor igazán örülhetünk, bármennyire is ambivalensen hangzik ez. A legfontosabb ennek az érzelmi mélypontnak az elfogadása vezetőként, amely mélypont a teljesítményben, a munkavégzés moráljában is megmutatkozik. Türelem, az érzések alázatos elfogadása, de ugyanakkor odafigyelés is szükségeltetik, hiszen nem szabad hosszú időn át benne ragadni munkavállalóként, munkavállalói csoportként a veszteség feletti (jogos) szomorúság érzésébe. A felettes vezetők személyes példájának jelentősége fontos, előremutató erőként jelenik meg ebben a fázisban. Amennyiben türelmet, elfogadást és nyitottságot tapasztalnak a vezetők részéről, sokkal hamarabb válnak a munkatársak is nyitottá az új, a jövő felé.

Ebben a periódusban lehet igazán fontos, túllendítő ereje egy jól megfogalmazott, a változással kapcsolatos jövőképpel. A jövőkép, az új felé megmutatkozó nyitottság már az elfogadás, de legalábbis az érzelmi mélypontra való túllendülés bizonyítéka. Ha ez a fajta nyitottság tapasztalható a munkatársakon, akkor van érdemi helye annak, hogy bevonjuk őket a jövőkép operatív részleteinek kitalálásába és megvalósításába.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Az egyes gyászfázisok vezetők általi felismerésének, azonosításának jelentősége abban áll, hogy a fázisokban tapasztalható érzelmi állapotnak megfelelő változásmenedzsment-lépést vagy -eszközt alkalmazzunk. Ha például a munkatársak a düh szakaszában vannak, akkor a változási folyamatba való bevonásuk egy, a változással kapcsolatos jövőkép kidolgozásával foglalkozó workshopba csak olaj lehet a tűzre, s ami biztos, hogy eredményeket csak azután tudunk velük elérni, ha előbb érzelmeik kifejezésére teret kapnak. (Ha nem kapnak, akkor teremtenek!) A változással járó veszteség természetes érzelmi mélypontján (a depresszió szakasza) pedig ne csodálkozzunk, ha munkatársaink nem látják olyan vonzónak vagy szépnek a változás kommunikációja során felvázolt jövőképet, amiben vezetőként mi olyannyira hiszünk. Ha munkatársaink a tagadás fázisában vannak, akkor pedig nem fogják érteni, ha a változási folyamatokról, a célokról, a jövőképpel kapcsolatos kérdéseikről, érzéseikről kérdezzük őket, hiszen sommás véleményük annyi lesz, hogy változás itt (márpedig) úgyszemint lesz.

A munkavállalók, a munkavállalói csoportok más-más szakaszban lehetnek egy adott időpillanatban! Ne várjunk egységes reakciókat, de törekedni kell a jellemző motívumok észlelésére, megkülönböztetésére. Nem elvárás, hogy minden munkatársat a maga állapotában, annak megfelelően, egyedileg kezeljünk. De a kulcsérintetteket, a változás szempontjából kritikus és/vagy domináns szereplőket különös gonddal és odafigyeléssel kell kezelni, egyedileg menedzselni, lehetőség szerint adott, gyászfolyamatbéli állapotuknak megfelelően.



Akár a változásokat irányító vezetőként, akár a változásokban aktívan közreműködő támogatóként, akár a változás megélőjeként vagyunk jelen, a legfontosabb feladatunk így a munkatársak, illetve a másik személy vagy akár saját magunk irányába is a megértő odafordulás, az aktív figyelem, hogy képesek legyünk azonosítani a tüneteket, különbséget tenni a különféle érzelmi állapotok között.

EI kell fogadnunk, hogy emberek vagyunk, s a változással járó veszteség, a veszteséggel való megküzdés természetes része emberi létünknek, ha úgy tetszik, a változásokra való érzelmi reakciók emberi jogaink.

1.1.7. Mi a tanulási stílus?

Az iskolapszichológia fontos feladata a tanulás hatékonyságának növelése. Erre minden tanuló esetén igény van. A tanulási nehézségekkel küzdőknek azért fontos, hogy képesek legyenek az iskolai elvárások minimális szintjét teljesíteni, az átlagos vagy akár bármilyen irányban kiugró képességűeknek pedig azért, hogy a bennük rejlő lehetőségek kibontakoztatását minél inkább segítsük. Végül soron az egész iskola azon dolgozik, hogy a tanulás minél eredményesebb legyen. Ha a pszichológia eszközeivel ehhez hozzá tudunk járulni, az a diákok, a szülők és a pedagógusok számára egyaránt fontos.

Ahhoz, hogy hatékonyan tudjuk segíteni az iskolai tanulást, minél pontosabban ismernünk kell a diákok sajátosságait, mert a különböző képességű tanulókat más-más módszerekkel tudjuk támogatni. A tanulók között egyéni különbségek azonban nemcsak az általános tanulási

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

képességek terén vannak, hanem a megismerő folyamatok legkülönbözőbb területein, az észleléstől a figyelmi folyamatokon és a memóriefunkciókon át a gondolkodásig. A balett-táncosoknak magasabb a kinesztetikus intelligenciája, míg egy matematikusnak inkább a logikai képességei jobbak (persze lehet, hogy van olyan matematikus, aki balettozik, de azért ez meglehetősen ritka, s talán nem is véletlenül). Így nyilvánvalóan a tanulás hatékony módjában is vannak egyéni különbségek

1.1.8. A tanulási stílus különböző megközelítései

A szakirodalomban meglehetősen sok és egymástól eltérő definíciója van mind a tanulási stílusnak, mind a kognitív stílusnak, és gyakran szinonimaként kezelik a két fogalmat.

A szakirodalomban a fogalom már több évtizede jelen van. A tanulási stílus egy korai definíciója: „Jellegzetes kognitív, érzelmi és pszichológiai viselkedések, amelyek relatíve stabil indikátorai annak, ahogyan a tanuló észleli, interakcióba lép és válaszol a tanulási környezetre.” (Keefe, 1979, 4.)

Egy negyedszázaddal későbbi meghatározás a tanulási stílusra: „Az egyén tanulási stílusa az információ felvételének és feldolgozásának rá jellemző módja.” (Ford és Chen, 2001)



Nézzünk meg néhány további definíciót Pritchard (2009) összefoglalója alapján!

A tanulási stílus:

- a tanulás egyénre jellemző módja,
- tanulási módszer,
- a gondolkodás, az információfeldolgozás preferált módja,
- a tudás és a készségek elsajátításának egyénre jellemző módja,
- azok a szokások, stratégiák, amelyeket a személy a tanulás során mutat.

A kognitív stílus:

- egy bizonyos megközelítése a problémamegoldásnak,
- a kognitív feldolgozás egyéni sajátossága,
- a tanulás és a problémamegoldás személyre jellemző megközelítése,
- stratégiák vagy mentális viselkedések, amelyeket a személy szokásszerűen alkalmaz a problémamegoldás során.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

•
A magyar szerzőknél sem egységes a definíció.

- Szitó (1987, 2005) az információfeldolgozási stílus értelmében használja.
- Balogh (1993) szerint tanulási stílusnak a tanuló önálló tanulásában megmutatkozó stílusjegyeit nevezzük.
- Mező (2002) megfogalmazásában a tanulási stílus az egyén által előnyben részesített külső és belső tanulási feltételeket jelenti.
- Riding és Cheema (1991) a tanulási stílus–kognitív stílus kettősséget a következő módon oldja fel: a kognitív stílus az észlelés, az emlékezés, a gondolkodás, a problémamegoldás egyénre jellemző módja, a tanulási stílus pedig ennek alkalmazása a tanulási környezetben.

Újabban arra is van törekvés, hogy a kognitív stílus, tanulási stílus, tanulási orientáció, tanulási mintázat, tanulási diszpozíció fogalmakat egyetlen fogalomban egyesítsék.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Zhang (2013) az 1960-as évektől áttekintette a tanulási stílus irodalmát, és 404 tanulmány feldolgozása alapján arra a következtetésre jutott, hogy az imént említett fogalmak mind az egyén által preferált információfeldolgozási módot, illetve az előnyben részesített feladatmegoldási módot fedik le. Így ezek a fogalmak egyetlen fogalom, az intellektuális stílus alá rendelhetők. Az intellektuális stílus alakítható, mert a kultúra, a szocializáció és az iskolai oktatás sajátosságainak vagy éppen annak függvénye, hogy a diák tanult-e a különböző stílusokról.
- Mint látható, a különbségek ellenére a meghatározásokban sok átfedés is van.

A továbbiakban tekintsük a tanulási stílust úgy, mint az információ felvételének és feldolgozásának egyénre jellemző módját. Ez összhangban van Szitó (1987), Riding és Cheema (1991), Ford és Chen (2001), illetve Zhang (2013) megközelítésével is.

Ebből a meghatározásból logikusan következik, hogy van, aki inkább szereti az ábrákat a tanulás során, mások inkább a szöveget részesítik előnyben. Van, aki a részletekkel szeret foglalkozni és van olyan is, aki inkább átfogóan, az egészszel, és így kevésbé ügyel a részletekre. Ez viszont azt a problémát veti fel, hogy egy olyan diák, aki inkább vizuális, hogyan boldogul egy szokásos frontális órán.



1.1.9. Miért aktuális a téma?

A tanulási stílust több tényező befolyásolja. Ilyen például a tanulási környezet, a tanári elvárások vagy az oktatás szervezési módja. Havas (2003) hivatkozik Kerber Zoltán és munkatársai vizsgálatára, amelyben 2185 pedagógustól kértek véleményt a tanítási gyakorlatokról.

Ennek alapján a leggyakoribb tanulásszervezési munkaformák a frontális osztálymunka és a tanári magyarázat, a legritkébbak pedig a projektmódszer és a terepmunka.

A frontális oktatás kedvezhet annak, aki könnyebben tanul úgy, hogy hallgatja a szöveget, de ez az oktatási mód komoly problémát jelenthet azoknak a diákoknak, akik inkább a vizuális típusba sorolhatók. Ugyanígy, a csoportmunka annak kedvez, aki szeret társas környezetben tanulni, de akinek jobban megy a tanulás egyedül, az a csoportmunkát nem fogja kedvelni.

Amikor egy tanár órát tart, egyfajta szemléletet is közvetít a tanulásról. Például egy frontális órán a tanár elmondja a tananyagot, és elvárja, hogy a diák azt és ugyanúgy,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

legalábbis ugyanolyan tartalommal adja vissza. Ez a diákok egy részénél azzal járhat, hogy kevésbé hatékonyan tudnak tanulni, mint a többiek az osztályban. Ez az oktatási mód azt is jelenti, hogy alapvetően reproduktív tevékenységet várunk el a diákoktól, míg ha a feldolgozás vita keretében történik vagy kérdéseket kell megfogalmazni a tananyaggal kapcsolatban, akkor maga az oktatás módja is az anyag problémacentrikus feldolgozását kínálja.

Ford és Chen (2001) egyetemistáknak a tanulási stílusuknak (mezőfüggő/mezőfüggetlen) megfelelően, illetve attól eltérően adták az instrukciókat egy weboldal elkészítéséhez. Azok a diákok, akik a saját stílusuknak megfelelő környezetben dolgoztak, jobban teljesítettek, mint azok, akiknek a saját stílusuktól eltérően kellett a feladatot megoldani. **Tehát fontos, hogy a tanár ismerje a diákok képességeit, egyéni különbségeit, és nemcsak azért, hogy a tananyag nehézségi szintjét ehhez illessze, ennek megfelelően strukturálja, hanem hogy a különböző tanulási stílusokhoz is igazítsa.** A diák számára pedig többek között azért fontos, hogy ismerje a saját tanulási stílusát, mert a hatékony tanuláshoz aktívan foglalkoznia kell a saját tanulási módszereivel.

A tanulási módszerek tudatos megválasztásának a hatékonyság növekedésén túl további következménye is van. Ennek hatására az egyén azt is átélheti, hogy ő irányítja a tanulását, ettől pedig javul az önértékelése és a motivációja, ezáltal pedig nő a tanulási eredményessége (Pritchard, 2009).

De fordítva is történhet: „Kolb egyetemi hallgatóknál figyelte meg, hogy a teljesítmények romlásához vezethet, ha a hallgató szakjának tanulási elvárásai nem egyeznek saját korábban már jól bevált tanulási jellemzőivel. Ha pedig ez az egyezés fennáll, eredményesebb lesz a tanulás” (Lukács, 2006, 73.). Érdemes azonban figyelembe venni azt is, hogy a diákok 10%-a nem képes megküzdeni a tananyaggal, bármilyen módszerrel próbálkozik is a tanár, 70%-uk pedig a tanári prezentációtól függetlenül is megtanulja a tananyagot (Bandler és Grinder, 1979).

Tóth Péter.: Tanulásmenedzsment és önszabályozó tanulás

A Kolb-féle tapasztalati vagy experimentális tanulási modell A. Kolb nevéhez fűződik, aki a XX. században meghatározó jelentőséggel bíró releváns irányzatokat (John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, William James, Carl Jung, Paulo Freire, Carl Rogers stb.) ötvözte.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Kolb (1976, 1984) feltevése szerint a tanulás egy interaktív folyamat, amely négy szakaszban történik.

Kolb az észlelés és a feldolgozás dimenziójában értelmezte a tanulás ciklikusan ismétlődő körfolyamatát, melyben jól elkülöníthető egymástól *a tapasztalatszerzés, a megfigyelés, a gondolkodás és az alkalmazás* szakasza. Ezek a szakaszok alkotják a Kolb-féle tanulási ciklust.

A tanulás **konkrét tapasztalatok szerzésével** kezdődik. Ez lehet

- egy tevékenységsor észlelése,
- a magyarázat nyomon követése,
- illetve a tanulnivaló elolvasása a tankönyvben vagy egy elektronikus dokumentumban stb.

Ezt követi ezek **megfigyelése**, elemzése, vagyis a tanulnivaló megértése.

Ezután a logikai **következtetések** révén a súlypont a gondolkodáson van, melynek eredményeképpen fogalmak jönnek létre (induktív tananyag-feldolgozás).

A tanulási folyamat negyedik szakasza a tanultak **új szituációban való kipróbálása, alkalmazása**.

Ezt követően ismét áttekintjük a cselekvés eredményeit (konkrét tapasztalatok szerzése), vagyis a tanulási körfolyamat kezdődik előlről, persze egy magasabb tudásszinten.

Konkrét tapasztalat



A tanulási ciklusnak ez a szakasza a személyes részvételt és érintettséget, átélést hangsúlyozza a mindennapi – általában társas – helyzetekben.

Ebben a szakaszban az egyén hajlamos a problémák és a helyzetek szisztematikus megközelítése helyett az érzéseire, a benyomásaira, a megérzéseire hagyatkozni.

Tanulási helyzetben az ilyen preferenciájú emberek (cselekvők) nyitottak az új dolgokra, és alkalmazkodni tudnak a változásokhoz.

Röviden:

- Tanulás élményekből.
- Tanulás egyedi esetekből.
- Másokkal összefüggésben.
- Fogékonyság érzelmekre és emberekre.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Tudatos megfigyelés

A tanuláshoz ebben a szakaszban az emberek különböző nézőpontokból közelítik meg és értelmezik a helyzeteket. Tanulási helyzetben az ilyen preferenciájú egyének (szemlélők) valószínűleg türelmesek, tárgyilagosak és gondos megállapításokat tesznek, de nem szükségképpen vállalkoznának bármilyen cselekvésre.

Véleményalkotásukban főleg saját gondolataikra és értékeléseikre támaszkodnak.

Röviden:

- Tanulás megfigyelésből, meghallgatásból, megtekintésből, olvasásból.
- Ítéletalkotás előtt gondos megfigyelés.
- Különböző távlatokból szemlélni a dolgokat.
- A dolgok értelmét, jelentését keresni, megfejteni.

Elvont fogalomalkotás

Ebben a szakaszban a tanulás, a problémák és a helyzetek megértése érdekében logikára és elvekre támaszkodik inkább, mint megérzésekre.



Az ilyen preferenciájú emberek (elméleti) általában általánosításokkal, következtetésekkel, szisztematikus tervezéssel, elméletalkotással, elképzelésekkel, eszmékkel oldanak meg legszívesebben a problémákat.

Röviden:

- Gondolkodva tanulás.
- Az elképzelések logikai elemzése.
- Szisztematikus tervezés.
- A cselekvés a helyzet előzetes és alapos szellemi elsajátításán, megértésén alapul.

Aktív kísérletezés

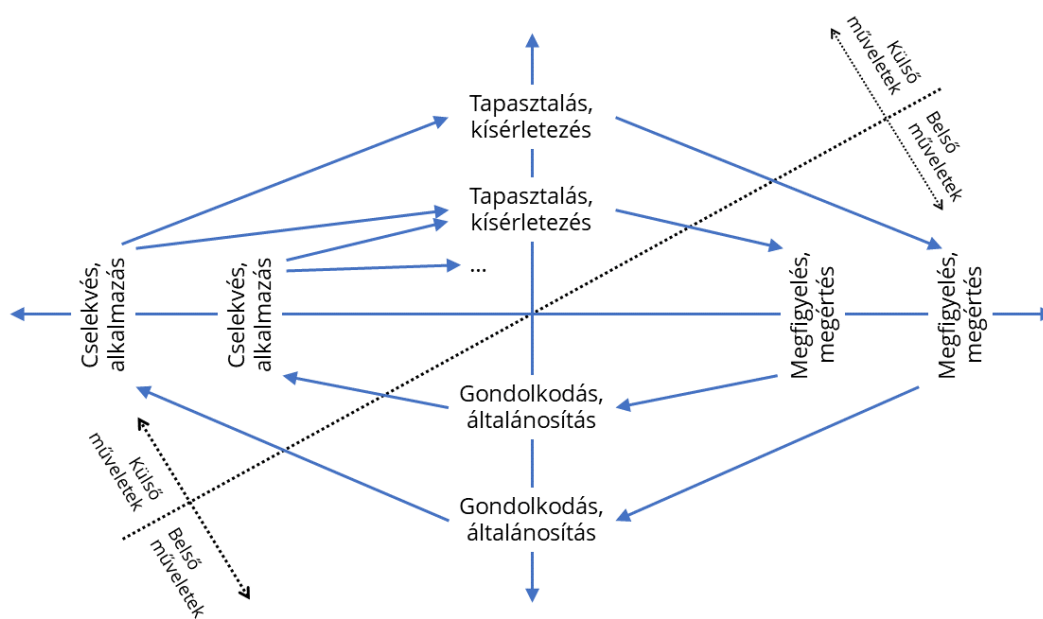
A tanulás ebben a szakaszban aktív formát ölt – a tanuló kísérleteket tesz az elképzelések kipróbálására és ellenőrzésére, ennek érdekében a helyzet befolyásolására vagy megváltoztatására vagy éppen a körülményekhez való alkalmazkodásra, ha erre van szükség. Az ilyen preferenciájú emberek (gyakorlatias/praktikus) megközelítése gyakorlati, őket az érdekli, ami valóban működik, aminek haszna van — a szemlélődés jóval kevésbé. Szeretik

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

megvalósítani a jó ötleteket – bárkitől származzanak is azok –, véghez vinni a dolgokat, és látni saját hatásuk és ügyességük, erőfeszítéseik végeredményét.



Röviden:

- Cselekedve tanulás.
- A végrehajtás, érvényesülés képessége.
- Kockáztatás.
- Cselekvéssel hatni az emberekre és eseményekre, befolyásolni a dolgokat, beavatkozni.



Éppen ezért a 2. ábrán látható körfolyamatot inkább egy térbeli, magassági irányban folyamatosan növekvő átmérőjű spirálvonalként kellene ábrázolni. Az ábrán látható tanulási ciklus alapvetően két dimenzióra épül: az információ felvételére, az észlelésre (függőleges tengely) és annak feldolgozására (vízszintes tengely).

E két dimenziónak két-két „szélsőértéke”, végpontja van:

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Az információ jellegét tekintve lehet konkrét, gyakorlatias és elvont, absztrakt, elméleti jellegű. Ebből kifolyólag az információ felvétele alapulhat az észlelésen, a megtapasztaláson vagy pedig a gondolkodáson.
- Az információfeldolgozás során a tanuló lehet aktív alkalmazó, de lehet megfigyelő, szemlélődő, megértésre törekvő is.



A Kolb-féle tanulási folyamat modellként való értelmezése mellett az szól, hogy elkülöníti a megismerés szakaszait, rávilágít ezek eltérő egyéni dominanciájára, amely alapjául szolgál különböző tanulási stílusok identifikációjához. A tanulási stílusok felismerése éppen a kognitív önszabályozás révén a tanulás eredményességét befolyásoló tényező.

A Kolb-féle tanulási stílus kidolgozásában David Kolb már több mint 40 éve foglalkozik a tanulási stílus vizsgálatával. Az általa kifejlesztett Learning Style Inventory (KLSI) az egyik legelterjedtebb mérőeszköze a tanulási stílus vizsgálatának. Experimentális tanulásmélete a XX. században meghatározó jelentőséggel bíró releváns irányzatokat (John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, William James, Carl Jung, Paulo Freire, Carl Rogers stb.) ötvözte, sikerrel. E hosszú időszak alatt a Kolb-féle kérdőíveket sok területen (önfejlesztés, tanulási önszabályozás, pályaorientáció, problémamegoldási stílus, vezetési stílus stb.) alkalmazták, és számos további kérdőív alapjául szolgált, például a Honey-, a Mumford- és a McCarthy-féle elméletek esetén.

A konkrét tapasztalatok az alapjai a megfigyelésnek és a reflektálásnak, majd ezekből alakítjuk ki az absztrakt fogalmakat, amelyekből a tevékenységre vonunk le következtetéseket (Kolb és Kolb, 2005). Ez a tanulási ciklus mindenkire jellemző, abban azonban jelentős egyéni különbségek vannak, hogy a négy szakasz (vagy a ciklus négy pontja) közül ki melyiket és milyen mértékben preferálja.

Kolb az alábbi öt tételre alapozta elméletét.

- A tanulás pontosabban fogalmazható meg szabályozott folyamatként, mint kimeneti feltételként. E tétel Dewey azon megállapításán nyugszik, ami nem tesz különbséget az oktatás folyamata és a célja között.
- A tanulás mindig újratanulás is egyben, ugyanis a tanuló meglévő tudása is szerepet játszik az új ismeretek feldolgozásában, mintegy átalakítva, integrálva azt.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- A tanulást olyan holisztikus folyamatként értelmezi, amelyben nemcsak kognitív, hanem affektív tényezők is szerepet játszanak.
- A Piaget-féle adaptációs elmélet a tanulás alapja. Az elmélet szerint az egyén állandó dialektikus kölcsönhatásban él környezetével, egyrészt a szervezet belső állapotának megváltoztatásával alkalmazkodik (akkomodál, idomul) hozzá, másrészt pedig igyekszik megváltoztatni (asszimilálni, beolvasztani) azt. Az emberi szervezet és a környezet közti „konfliktusok”, állapotkülönbségek mindkét esetben kiegyenlítődnek, ugyanis az egyénnek is természetes állapota az egyensúly.
- A tanulás tudáskonstrukció révén jön létre, ahol fontos szerepe van a társas tanulásnak és a tudástranszfernek (konstruktivista tanulásfelfogás).

Az elméletében hangsúlyosan megjelennek a Jung-féle, illetve a Myers–Briggs-féle személyiségtípusok: introvertált és extrovertált.

Az egyes beállítódási típusokon belül négy további pszichikus funkciót különítenek el:



- gondolkodó,
- érző,
- érzékelő,
- intuitív.

Ezek figyelembevételével a következő személyiségtípusok léteznek:

- extrovertált gondolkodó,
- extrovertált érző,
- extrovertált érzékelő,
- extrovertált intuitív,
- introvertált gondolkodó,
- introvertált érző,
- introvertált érzékelő,
- introvertált intuitív.

Myers és Briggs továbbfejlesztették Jung títustanát, és az emberi személyiséget négy dimenzióban jellemezték:

- orientáció (introvertált–extrovertált),

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- észlelés (érzékelő–intuitív),
- döntéshozatal (gondolkodó–érző),
- attitűd (megítélő–észlelő).

Az elmélethez tesztek is készültek (MBTI), amelyek eredményeit a modern tesztelmélet felhasználásával értékelték ki. Kolb alapvetése az volt, hogy az adottságok vagy a tanulási tapasztalatok révén az emberben kialakulnak olyan tanulási jellemzők, dominanciák, amelyek befolyással bírnak nemcsak a tanulásra, hanem a problémamegoldásra, a szakmai fejlődésre, de még a pályaválasztásra is.

Elkülönítette egymástól a tanulási stratégiát és a stílust. Előbbi inkább az adott tanulási szituációval összefüggő változó, míg utóbbi inkább az adott személyiségre jellemző attitűd. Az adott helyzetben az ösztönös stratégiaválasztást inkább a tanulási stílus, míg a tudatosabbat főként a cél, a körülmények és a stílus együtt határozzák meg. Hosszabb távon a tanulási stílus fejlesztése hozzájárul a személyiség formálásához is.

Kolb a tanulási stílust az észlelés, az információszerzés és a -feldolgozás dimenziójában értelmezte (2. ábra).



Az információ felvétele, az észlelés lehet

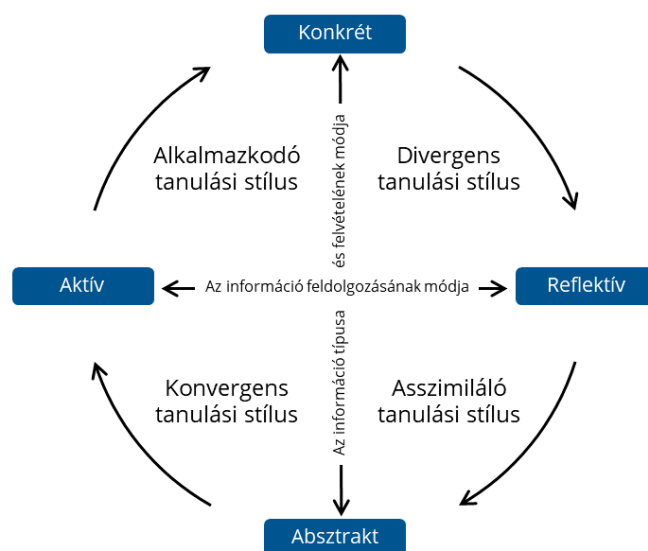
- konkrét, tapasztaláson nyugvó, illetve
- absztrakt, elméletalkotáson alapuló.

Az információfeldolgozás pedig lehet

- reflektív, megfigyelő jellegű vagy
- aktív, kísérletező.

Elmélete szerint a tanulás egy ciklikusan ismétlődő körfolyamat, melyben jól elkülöníthető egymástól a tapasztalatszerzés, a megfigyelés, a gondolkodás és az alkalmazás szakasza. Az ismeretszerzés e szakaszain való „áthaladás” igen különböző képességeket, attitűdöket, illetve viselkedést igényel a tanulótól. A tanulók pedig eltérő tulajdonságokkal bírnak e területeken, a Kolb által kifejlesztett kérdőív e sajátosságok dominanciáját is képes kimutatni.



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



A Kolb-féle tanulási stílusok értelmezése Kétdimenziós polinóm rendszerében négyféle tanulási stílust különít el, melyekhez igen eltérő tanulási attitűdök és módszerek tartoznak.

- A tanulási stílus lehet alkalmazkodó (konkrét információk aktív, alkalmazó jellegű feldolgozása) vagy más szóval cselekvésorientált,
- divergens (konkrét információk alapos megfigyelésen és megértésen nyugvó feldolgozása) vagy másként érzékelésorientált,
- asszimiláló (absztrakt információk megfigyelésen és megértésen alapuló feldolgozás) vagy
- gondolkodáscentrikus, konvergens (absztrakt fogalmak aktív alkalmazó jellegű feldolgozása), más szóval tervezéscentrikus.

A tanulás tehát egy ciklikus körfolyamat, amelynek során egyrészt elképzeléseinket folyamatosan kipróbáljuk a gyakorlatban, majd a tapasztalatok révén módosítjuk azokat, másrészt a tanulás tárgyát az egyén igényei és céljai határozzák meg, vagyis olyan tapasztalatokat keresünk, melyek összefüggésben vannak céljainkkal, szükségleteinkkel, azok figyelembevételével értelmezzük, illetve hasznosítjuk őket.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Mindezekből az is következik, hogy nem beszélhetünk hatékony tanulási folyamatról addig, amíg a tanulás tárgya nincs kellően tisztázva.

A tanulási stílus szempontjából az önszabályozás szempontjai a következők:

- A két domináns tanulási szakasz, vagyis a saját tanulási stílus felismerése révén olyan tanulóval való társas tanulás, aki eltérő preferenciákkal rendelkezik. A konvergencia a divergenciával szemben, az akkomodáló pedig az asszimiláló stílusú tanulóval dolgozzon együtt, ami az ábrán ellentétes síknegyedeket jelent.
- A fejletlenebb két tanulási szakasz erősítése, ami viszont csak hosszabb távon vezethet eredményre. Ennek eredményeként a tanulási stílus dominanciája csökken, ez pedig kiegyensúlyozott tanulási folyamatot eredményez.
- A tanulási szituációk, a környezet tanulási stílushoz igazítása. Ez másféle tanulási módszerek alkalmazását igényli. Mivel a KLSI-re kapott eredmények a pályaorientációban is hasznosíthatók, ezért olyan szakmát kell választani, ahol az ismeretszerzésnek éppen azon szakaszai a fontosak, ahol az egyén erősségekkel rendelkezik, például konvergencia tanulóknak a műszaki területek, divergenciának pedig a művészetek vagy a szociális szolgáltatások.

1.1.10. Tanulási stílustár



A letölthető teszt célja az, hogy Ön megismerje előnyben részesített tanulási stílusát/stílusait. Az évek során Ön tanulási „szokásokat” alakít ki, amelyek abban segítenek, hogy bizonyos tapasztalatokból meríthessen. Mivel Ön esetleg még nem ismeri ezt a lehetőséget, az alábbi kérdések abban lesznek segítségére, hogy megismerje saját, előnyben részesített tanulási módszereit, és kiválassza az Ön stílusának megfelelő tanulási módokat.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Tanulási stílus teszt

Az eredmények pontossága attól függ, hogy Ön mennyire őszinte. Nincsenek jó vagy rossz válaszok. Ha valamelyik kijelentéssel egyetért, jelölje azt meg. A négyzeteket pipálja ki vagy írjon be „X”-et.



1. Gyakran vállalok indokolt kockázatot, ha úgy érzem, hogy érdemes.
2. A problémákat lépésről lépésre oldom meg, kerülöm a szeszélyes ötleteket.
3. Arról vagyok híres, hogy értelmes, közvetlen a stílusom.
4. Gyakran az az érzésem, hogy az érzelmeken alapuló cselekvés ugyanolyan helytálló, mint a körültekintő gondolkodáson és elemzésen alapuló cselekvés.
5. Egy ötlet vagy megoldási javaslat megítélésében az a kulcstényező, hogy működik-e az a gyakorlatban vagy nem.
6. Amikor egy új ötlettel vagy megközelítéssel foglalkozom, szívesen kezdek azon dolgozni, hogyan lehetne mielőbb a gyakorlatban megvalósítani.
7. Szeretem a fegyelmezett magatartást, az egyértelmű eljárások kialakítását és a logikus gondolkodásmódot.
8. Büszke vagyok arra, hogy alapos, módszeres munkát végzek.
9. A logikus gondolkodású, elemző típusú emberekkel jövök ki a legjobban, a spontán, irracionális emberekkel pedig a legkevésbé.
10. A rendelkezésemre álló adatok értelmezésével foglalkozom, kerülöm a következtetések azonnali levonását.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

11. Sok alternatíva mérlegelése után szeretek körültekintően eljutni a döntéshozatalig.
12. Jobban vonzanak az új, szokatlan gondolatok, mint a praktikus elképzelések.
13. Nem szeretem azokat a helyzeteket, amelyeket nem tudok beilleszteni egy összefüggő rendszerbe.
14. Szívesen igazítom tetteimet az általános gyakorlathoz.
15. Az értekezleteken arról vagyok híres, hogy rögtön a tárgyra térek, függetlenül attól, hogy mások mit éreznek.
16. Azt szeretem, ha minél több információforrás áll a rendelkezésemre – minél több a megfontolandó adat, annál jobb.
17. Rendszerint idegesítenek azok az emberek, akik nem veszik komolyan a dolgokat.
18. Jobban szeretek spontán módon, rugalmasan reagálni a dolgokra annál, hogy jóval előre megtervezzen a dolgokat.
19. Nagyon nem szeretem azt, ha szoros határidőn belül kell következtetéseimet előterjeszteni, amikor több időt tölthettem volna a problémákon való elgondolkozáson.
20. Mások gondolatait rendszerint azok gyakorlati értéke szerint ítélem meg.
21. Gyakran felidegesítenek azok az emberek, akik fejest akarnak ugrani a dolgokba.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

22. A jelen sokkal fontosabb annál, hogy a múlton vagy a jövőn töprengjünk.
23. Úgy gondolom, hogy az összes információ mélyreható elemzésén alapuló döntések alaposabbak, mint a megérzésen alapuló döntések.
24. Az értekezleteken szívesen elmondom a gondolataimat, és másokét is szívesen meghallgatom.
25. Általában hajlamos vagyok arra, hogy a kelleténél többet beszéljek, ki kellene alakítani a hallgatási képességemet.
26. Az értekezleteken nagyon türelmetlenné válok azokkal az emberekkel szemben, akik szem elől tévesztik a célkitűzéseket.
27. Élvezem, ha közölhetem másokkal a gondolataimat és a véleményemet.
28. Az értekezleteken az embereknek reálisaknak kellene lenniük, a tárgyhoz kellene ragaszkodniuk, és kerülniük kellene a különleges gondolatok és elképzelések felvetését.
29. Mielőtt meghozom döntésemet, sok alternatívát szeretek fontolóra venni.
30. Ha arra gondolok, hogy az értekezleteken hogyan reagálnak a kollégáim a dolgokra, szerintem én sokkal objektívebb és érzelemmentesebb vagyok.
31. Az értekezleteken szívesebben maradok a háttérben ahelyett, hogy én irányítsam a vitát, és én beszéljek a legtöbbet.
32. Általában szívesebben hallgatok, mint beszélek.



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

33. Legtöbbször úgy gondolom, hogy a cél szentesíti az eszközt.
34. A csoport céljainak és célkitűzéseinek az elérése fontosabb a személyes érzéseknél és céloknál.
35. A munkát akkor végzem el, amikor azt szükségesnek tartom.
36. Gyorsan megunom a módszeres, részletes munkát.
37. Örömmel kutatom az alapvető feltételezéseket, valamint a dolgokat és az eseményeket alátámasztó elveket és elméleteket.
38. Szeretem, ha az értekezletek a kitűzött napirend betartásával, módszeresen zajlanak le.
39. Nagy ívben kerülöm a szubjektív és a kétértelmű témákat.
40. Élvezem a krízisből adódó drámai helyzetet és izgalmat.

A teszt befejezéseként töltsse ki az alábbi ponttáblázatot úgy, hogy minden „X”-szel ellátott kérdést jelöljön be itt is. A négyzetek melletti számok a kérdések sorszámát jelölik.

PONTOZÁS

Cselekvő, tevékeny	Szemlélő, megfigyelő	Elméleti	Gyakorlatias
1. <input type="checkbox"/>	8. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
4. <input type="checkbox"/>	10. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. <input type="checkbox"/>	11. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

18.	<input type="checkbox"/>	16.	<input type="checkbox"/>	13.	<input type="checkbox"/>	15.	<input type="checkbox"/>
22.	<input type="checkbox"/>	19.	<input type="checkbox"/>	14.	<input type="checkbox"/>	20.	<input type="checkbox"/>
24.	<input type="checkbox"/>	21.	<input type="checkbox"/>	17.	<input type="checkbox"/>	26.	<input type="checkbox"/>
25.	<input type="checkbox"/>	23.	<input type="checkbox"/>	30.	<input type="checkbox"/>	28.	<input type="checkbox"/>
27.	<input type="checkbox"/>	29.	<input type="checkbox"/>	37.	<input type="checkbox"/>	33.	<input type="checkbox"/>
36.	<input type="checkbox"/>	31.	<input type="checkbox"/>	38.	<input type="checkbox"/>	34.	<input type="checkbox"/>
40.	<input type="checkbox"/>	32.	<input type="checkbox"/>	39.	<input type="checkbox"/>	35.	<input type="checkbox"/>

Cselekvő	Megfigyelő	Elméleti	Gyakorlatias
ÖSSZESEN:	ÖSSZESEN:	ÖSSZESEN:	ÖSSZESEN:

Ne feledje, hogy az összpontszám az X-ek teljes száma legyen, **szorozva kettővel!**
Mindegyik stílus esetében a maximális pontszám 20. Egy pillanat alatt megállapíthatja, hogy a négy pontszám közül melyik a legmagasabb, amely az Ön jellemző tanulási stílusát jelzi. A következő oldalon található táblázat viszont azt teszi lehetővé, hogy összehasonlíthassa saját pontszámait a kérdőív kutatási szakaszában kialakított „normákkal”.
Miután mindegyik stílus esetében megkettőzte a jelek számát, karikázza be az Ön által elért pontszámot az alábbi oszlopokban:

Cselekvő, tevékeny	Szemlélő, megfigyelő	Elméleti	Gyakorlatias	
20	20	20	20	
19				
18		19		
17			19	
16	19	18		nagyon erős preferencia
15			18	
14		17		
13	18	16	17	
<hr/>				
12	17	15	16	
	16			erős preferencia
11	15	14	15	
<hr/>				
10	14	13	14	
9	13	12	13	közepes preferencia
8				
7	12	11	12	
<hr/>				
6	11	10	11	
5	10	9	10	gyenge preferencia
4	9	8	9	
<hr/>				
3	8	7	8	
	7	6	7	
	6	5	6	
2	5	4	5	nagyon gyenge preferencia
	4		4	

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1	3	3	3
	2	2	2
	1	1	1
0	0	0	0

Saját jellemzéséhez kösse össze a karikákat! Ha összekötötte a karikákat, az egy grafikont fog kiadni. A grafikon azt mutatja meg, hogy Ön milyen tanulási stílus(oka)t preferál, s mely stílusokat használ kevésbé. Ezek után ismerkedjen meg az egyes tanulási stílusok jellemzőivel, s gondolja át, hogy mennyire tud egyetérteni a teszt kiértékelésével. Amennyiben nagy eltérés van a teszteredmény és saját önképe között, kérdezze meg kollegáit, ismerőseit, hogy milyenek ismerik Önt ebből a szempontból!

A) STÍLUS

A **cselekvők** (aktivisták) teljes egészében, kitérők nélkül vetik bele magukat a tapasztalatokba. Élvezik az „itt és most” légkörét, és boldogok, ha az azonnali tapasztalatok dominálnak. Nyíltak, nem szkeptikusak, és emiatt minden új iránt lelkesednek. A filozófiájuk: „Mindent azonnal kipróbálni.” Először cselekszenek, és csak azután gondolják át a következményeket. Napjaik aktív tevékenységgel telnek. A problémákat ötletrohamokkal kezelik. Társas lények, akik gyorsan kapcsolatba lépnek másokkal, de eközben minden tevékenységet saját maguk körül kívánnak összpontosítani.

Az ilyen típusú emberek jobban teljesítenek az olyan helyzetekben, amelyek ötletek generálását kívánják, mint például a brainstorming. Szeretnek csoportban dolgozni, és szeretik a személyre szóló visszajelzéseket. Legjobban akkor teljesítenek, ha a konkrét szituációt több különböző szempontból is szemügyre vehetik.

Erősség:

Rugalmas és nyitott.

Boldogan vág bele új dolgokba.



Örömmel veszi az új megoldásokat.

Optimista minden újjal kapcsolatban.

Gyengeség:

Hajlamos gondolkodás nélkül az azonnal nyilvánvaló tettek megtételére.

Gyakran vállal szükségtelen kockázatot, túl sok munkát végez el saját maga.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Kellő előkészület nélkül vág bele a dolgokba.

A megvalósítást hamar megunja.

B) STÍLUS

A **szemlélők** (megfigyelők) szeretnek a háttérben maradni, latolgatják a dolgokat, és különböző perspektívából szemlélik azokat. A tapasztalatokkal és az eseményekkel kapcsolatos adatok alapos megvizsgálása és elemzése az, ami számít, ezért a lehető legtovább késleltetik a következtetések levonását. Filozófiájuk az óvatosság. Az értekezleteken és a vitákban a hátsó sorokat részesítik előnyben. Meghallgatják a többieket és figyelemmel kísérik a vitát, mielőtt kialakítanák saját véleményüket. Tartózkodók, távolságtartók és nyugodt légkört szeretnek maguk körül. Amikor cselekszenek, akkor abban benne van a múlt és a jelen, valamint mások és saját megfigyeléseik is.

Erősség:

Gondos.

Alapos és módszeres.

Meggondolt.

Meghallgatja a többieket.

Jól feldolgozza az információkat.

Ritkán von le hirtelen következtetéseket.

Gyengeség:

Tartózkodik a résztvételtől.

Lassan határozza el magát és lassan dönt.

Túl óvatos lehet.

Kerüli a kockázatokat.

Nem magabiztos.

C) STÍLUS

Az **elméletiek** összetett és logikailag megalapozott elméleteket alkalmaznak és értelmeznek. A problémákat vertikálisan, lépésről lépésre, logikusan gondolják át. Az egymástól távol álló tényeket összefüggő elméletekbe építik be. Olyan maximalisták, akik nem nyugszanak addig, amíg a dolgok nem rendeződnek, nem illeszkednek be egy racionális sémába. Kedvelik az analízist és a szintézist. Nagyon érdeklik őket az alaptételek, az elvek, az elméletek és a modellek, valamint a rendszerben történő gondolkodás. Filozófiájuk a racionalitás és a logika. A leggyakrabban a következő kérdéseket teszik fel: „Van ennek értelme?” és „Mi az alapelve?”.

Az elméleti típusú tanulók kedvelik az induktív gondolkodást, és szeretnek elméleti modelleket felállítani. Kevésbé érdekli őket egy elmélet gyakorlati haszna, inkább annak elméleti megalapozottsága foglalkoztatja őket.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Erősség:

*Logikus, vertikális gondolkodás.
Észszerűség és objektivitás.
Fegyelmezett magatartás.
Helyes szondázó kérdések feltétele.*

Gyengeség:

*Korlátozott, horizontális gondolkodás.
Alacsony tűréshatár a bizonytalansággal szemben.
Alacsony tűréshatár a félreérthetőséggel szemben.*

D) STÍLUS



A **gyakorlatiasok** szeretik kipróbálni az elképzeléseket, az elméleteket és az eljárásokat, hogy lássák, hogyan működnek a gyakorlatban. Pozitív hozzáállással kutatják az új ötleteket, és megragadják az első adandó alkalmat, hogy kísérletezzenek az alkalmazásokkal. Olyan emberek, akik olyan új gondolatokkal térnek haza a vezetői tanfolyamokról, amelyeket a gyakorlatban akarnak kipróbálni. Szeretnek foglalkozni a dolgokkal, gyorsan és magabiztosan reagálnak az ötletekre. A nem gyakorlatias beállítottságú emberekkel szemben türelmetlenek. Ők azok, akik elsősorban a kézzelfogható tapasztalatokból tanulnak, nem pedig az elméletekből. Szeretik a tevékenykedést, és kedvelik az új, kihívást jelentő tapasztalatokat. A másokkal való közös munkát nagyon szeretik.

Erősség:

*Szeretik a gyakorlatban kipróbálni a dolgokat.
Praktikusak, két lábbal állnak a földön, realisták.
Azonnal a tárgyra térnek.
Műszaki beállítottságúak.*

Gyengeség:

*Egyértelmű alkalmazási lehetőség nélkül bármit elutasítanak.
Az elmélet és az alapelvek nem nagyon érdeklik.
Az első gyakorlati megoldás a hatalmukba kerítheti őket.
Nem bírják a mellébeszélést.
Nem humán beállítottságúak.*

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A tanulásra vonatkozó következmények:

A **cselekvő (divergens)** típus jobban teljesít csoportmunkában, mint a hagyományos tanári magyarázatra épülő oktatás esetén. Főként az ötletei révén.

Az **elméleti (asszimiláló)** viszont inkább az előadást, a tanári magyarázatot kedveli, nem a gyakorlati példákat, hanem az elméletet önmagáért.

A **gyakorlati (konvergens)** pedig inkább a kísérleteket, a gyakorlati alkalmazásokat részesíti előnyben.



A **szemlélő** (akkomodációs) stílusú diák is a csoportmunkát preferálja, de ő inkább megvalósítani szereti a divergens stílusú diákok által adott ötleteket. Valamint szívesen veszi, ha először mások megcsinálják, elmondják a dolgokat, és ő már akkor lép be, amikor viszonylag biztos a dolgában. A csoportmunkát azért is kedveli, mert visszafogottan, mások biztonságában tevékenykedhet, nézve azt, hogy mások hogyan csinálják. (Kolb és Kolb, 2005)

Ismervén a diákok tanulási stílusát, az órát ennek megfelelően tudja megtervezni a tanár. A Kolb-féle tanulási stílusok összekapcsolhatók a diákok különböző helyzetekben mutatott teljesítményével.

1.1.11. A Kooperatív tanulás

Az iparosodás kezdetén sokan úgy vélték, hogy az iskolának alapvetően két feladata van: engedelmességre nevelni és szelektálni. Sok tanuló került olyan munkahelyre, ahol futószalag mellett kellett dolgozniuk, az önálló gondolkodásnak és a kreatitásnak nem volt helye, egy munkafolyamatot kellett számtalanszor önállóan elvégezni. Az iskola hagyományos feladata a győztesek és a vesztesek szétválasztása volt, mert megválogatta azokat, akik a gyárakat tervezik vagy irányítják és azokat, akik majd a gépek mellé állnak.

Ma azonban egy gyökeresen más világra kell felkészítenünk a diákokat. Mivel minden egyre gyorsabban változik, nem tudjuk megmondani, hogy pontosan milyen munkát fognak végezni a jövőben. Viszont abban biztosak lehetünk, hogy szükségük lesz szociális és kommunikációs készségekre. A komplexitás és az egymástól való kölcsönös függés a jellemző a mai, új munkahelyek háromnegyedében. Nem tudjuk biztosan, hogy milyen technikai vagy tárgyi ismeretekre lesz szükségük. Egyre inkább az az iskola feladata, hogy a gondolkodásmódjukat

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

fejlessze, és megszerettesse velük a tanulást. Az iskola az a hely, ami lehetővé teszi, hogy minden egyes egyén a saját potenciálját maximálisan kiteljesítse.



Megváltozott a tananyag. Megváltoztak az információforrások. A világ gyorsan változik. A hagyományos tanítási módszerek egy olyan világra készítik fel a diákokat, ami már a múlté. Az interaktív technikákkal, a kiscsoportos foglalkozásokkal viszont megpróbálhatjuk egy olyan világra felkészíteni őket, amilyen az a jövőben lesz.

A kooperatív tanulásban a tanulási folyamat hangsúlyozott szerepet kap a produktummal szemben, vagyis a kooperáció a tanmenetben is manifesztálódik. Ez a fajta tanmenet megfogalmazhatatlan még a tanítás előtt, mert a tanár és a diákok közötti interakciókon keresztül jelenik meg.

A kooperatív tanulás olyan kollaboratív (együttműködő) tanulási forma, melynek középpontjában a csoportmunka áll. A kooperatív csoportmunka a résztvevők együttműködésére, az egyéni felelősség vállalására alapuló tevékenységi forma.

- Kooperatív tanulás történik, ha a hallgatók kis csoportokban, egy helyen, egy jól felépített rendszerben dolgoznak együtt.
- A résztvevők megmérettetnek csoportban és egyéni munkában is.
- A kis létszámú csoportokban a résztvevők megoszthatják erősségeiket és fejleszthetik gyengébb képességeiket, együttműködési készségüket. Megtanulják a konfliktusok kezelését.
- A kooperatív tanulás szervezéséhez három dolog szükséges.
 - Először is a csoporttagoknak biztosnak kell lenniük a feladat értelmezésében és megoldásában, viszont kihívásnak is kell érezniük a feladatot.
 - Másodszer a csoportnak elég kicsinek kell lennie ahhoz, hogy mindenki hozzáadhassa a részét a munkához.
 - Harmadszor a feladatot, amin a hallgatók dolgoznak, világosan és jól kell meghatározni.

A tanulás a társakkal való együttműködésben, a problémák megoldásán, az értelmezéseken, az elemzéseken való együtt-munkálkodásban lehet csak teljes.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



A kooperatív tanulás egyidős az emberiség történetével, hiszen a gyermek a családban, a tágabb közösségekben tanulta meg az életben maradáshoz nélkülözhetetlen ismereteket. A lányok az anyjukkal együtt végezve ismerték meg a házi munkát, a gyermeknevelés teendőit, a fiúk a férfiakkal együtt vettek részt a vadászatokon, közösen építették a lakóhelyet stb. Hasonló, különböző kisebb csoportban (család, iskola, munkahely) történő közös, együttműködő tanulás ma is része életünknek, sőt a kooperáció jelentősége és szükségessége napjainkban megnőtt. A munkahelyeken szinte elképzelhetetlen az elszigetelt munkavégzés, nélkülözhetetlen az eredményes együttműködés ahhoz, hogy az egyes munkafázisok összekapcsolódhassanak/összekapcsolódjanak.

A tudományos eredmények is legtöbbször teamekben születnek.

Az együttműködést is tanulni kell, és ehhez társak szükségesek, ilyen közösségekbe kerülnek a gyermekek, amikor óvodások, majd iskolások lesznek. Itt nyílik lehetőség a szociális képességek fejlesztésére. Az együttműködés jelentőségét a tanulásban is „felfedezték”. A reformpedagógia évtizedeiben (a XIX. század vége, a XX. század első évtizedei) találkozunk először a kooperatív tanulóssal, amely az individualizáción (egyéni tanulási szituáció, amelynek során egyéni feladatok saját úton és ütemben történő megoldásával egyéni teljesítmények, eredmények elérése a cél) vagy versengésen (versenyszerű feladatmegoldások, mindig van győztes és vesztes, ennek következményeként ellenségeskedés, irigység, stressz) alapuló tanulás helyett próbálta bizonyítani helyét az oktatásban.

Először a lemaradó tanulók felzárkóztatásának lehetőségét látták ezen új módszer alkalmazásában. A csoportban eltűnnek a gátlások, minden csoporttag közreműködésére szükség van, így egymás elfogadása könnyebben sikerül. A reformpedagógia képviselői a kiscsoportos tanulás eredményességét hangoztatták, Amerikában és Európában megjelentek az együttműködésre hangsúlyt fektető magániskolák.

Az 1960-as évek második felétől Európában a pedagógia elmélete és gyakorlata visszafordul a reformpedagógia felé. Számos csoportmunkával foglalkozó szakirodalom jelent meg hazánkban is (Fábián, 1967; Buzás, 1966, 1967, 1974; Bábosik–Nádasi, 1975). Megindult az

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

együttműködés új változatainak, a kooperatív módszereknek a kidolgozása, és iskolai alkalmazásuk is egyre gyakoribbá vált.

Az individualizációra, a versengésre és a kooperációra épülő oktatást számos empirikus kutatásban összehasonlították, és többségükben az együttműködésen alapuló tanulást tartották eredményesebbnek.

Amíg az egyéni teljesítményekben a versenyszellemű iskolák diákjai értek el jobb eredményt, a kooperáló csoportokban tanulók összteljesítménye mennyiségileg több és jobb volt, a tanulók figyeltek egymásra, motiváltabban, egymást is segítve végezték a feladataikat, a tanulást élményszerűnek, eredményesebbnek tartották.

1.1.12. A kooperatív tanulás értelmezése



Kotschy Beáta a legújabb pedagógiai lexikonban a következőképpen határozza meg a kooperatív tanulást: a résztvevők együttműködésén alapuló kiscsoportos tevékenység, mely különböző célok elérésére szerveződhet, segítheti az egyes tanulók tanulmányi fejlődését, illetve hozzájárulhat az együttműködéshez szükséges képességek és készségek kialakulásához, a reális önértékelés és a problémamegoldó gondolkodás fejlesztéséhez.

Lehetőséget nyújt a szociális magatartásformák gyakorlására, a saját gondolatok és érzések pontos és differenciált kifejezésére, a logikus érvelés és következtetés, a társak érzelmeit figyelembe vevő vitakészség elsajátítására. A közös célok, a felelősség és az eredményekben való közös osztozás elősegíti a mások iránti tisztelet és segítőkészség, a reális énkép kialakulását.

A kooperatív tanulás felkészítés az együttműködni, együtt dolgozni tudó felnőttkori életre. Kagan a kooperatív tanulás során olyan feladatadási módszerekre gondol, amelyek a tanulási folyamat szerves részeként a diákok együttműködést célzó interakcióját hozzák létre:

- például párokban röviden megvitatják a téma legfontosabb kérdéseit,
- gyakoroltathatjuk a különböző társas szerepeket,
- létrehozhatunk különböző kommunikációs helyzeteket.

Kagan és más szerzők is megfogalmazzák a kooperatív tanulás alapelveit, alapelemeit. Ezek részben fedik egymást.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.13. Az együttműködő tanulás hat kiemelten fontos tényezője

1) Szemtől szembe kommunikáció

Az együttműködő párok, kiscsoportok mindegyikében szükségszerűek a közvetlen – szemtől szemben történő – interakciók, ezek nélkülözhetetlenek. Ez egyidejűleg, párhuzamosan biztosítja több vagy minden résztvevő aktivitását a tanulási folyamatban. Ehhez szükséges, hogy minden tanuló rendelkezzen megfelelő szintű kommunikációs, kölcsönös ráhatáshoz szükséges képességekkel (verbális és nem verbális kommunikáció, vitakészség, az egymásra figyelés, a másik meghallgatásának képességei, az aktív figyelem technikai stb.). Ezek a képességek tanulhatók, fejleszthetők.

2) Kölcsönös függés

A kooperáló tanulás során a résztvevő egyének és az együttműködő párok/csoportok fejlődése, eredményessége kölcsönösen összefügg. Az építő egymásrautaltság, a pozitív kölcsönös függés (pozitív interdependencia) tudatosítását, a „mindenki egyért, egy mindenkiért” attitűd kialakulását a közös cél, a versenyhelyzet, a munkamegosztás, a tananyag, az információk, a szerepek szétosztása vagy a közös jutalom motiválhatja.



3) Megosztott felelősség

Az együttműködő tanulás során mindenki mindenkitől kérhet és kaphat segítséget. Az egyenlő arányú részvétel, a munkamegosztás elengedhetetlen feltétele a közös sikernek. A feladatokat, szerepeket együtt osztják szét, mindenkinek jut belőle, senki nem maradhat ki a közös tanulásból. A közös munka csak akkor lehet eredményes, ha mindenki felelősen elvégzi a részfeladatát.

4) Egyéni számonkérhetőség

A kooperatív tanulásban minden résztvevő egyénileg felelős azért, hogy a közösen feldolgozott tananyag, a közösen összerakott eredmény egésze megfelelő színvonalon a tudásává váljon. A jól működő kooperáció során ez megvalósul. A párt/csoportot bármikor egyénileg is képviselheti bármelyik tagja, így beszámolója mind az egyén, mind a csoport eredményeként értékelhető. Az egyéni felelősség a részteljesítmények minőségében is jelentkezik, hiszen azok megmutatkoznak az egészben, ezért érdemes az egyéni képességek, lehetőségek maximumát nyújtani az együttműködés során.

5) Megfelelő szintű szociális készségek minden tanulónál

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A tolerancia, az empátia, a bizalomépítés, a döntéshozás és a konfliktuskezelés megfelelő szintje nélkül lehetetlen az együttműködés. Ezek fejleszthetők, a kooperatív tanulás alkalmas szituáció erre.

6) Időkeretek

Az együttműködő tanuláshoz szükséges előzetesen meghatározni az időkereteket is, hogy a tanulók meg tudják tervezni, szervezni, valósítani, bemutatni és értékelni a vállalt vagy kapott feladatot.

A szociális/társas képességek, készségek napjaink szakirodalmában a kompetenciák körében jelennek meg, amelyeknek többféle értelmezése ismert. Csapó Benő „a tudásnak arra a formájára utal, amelynek elsajátítása természetes közegben, életszerű tapasztalatok révén történik, és így alkalmazása is természetes könnyedséggel és hatékonysággal valósul meg”.

Elfogadva ezt a meghatározást, a kooperatív tanulás remek lehetőség, ideális terep a szociális/társas kompetenciák tanulásához, fejlődéséhez, fejlesztéséhez.



Megkülönböztethetünk **általános és a speciális kompetenciákat**.

Az **általános** (az ember mindennapi egyéni és társas létezéséhez szükséges) **kompetenciák** között találjuk a szociális kompetenciát, amelynek megléte esetén az ember képes a saját érdekeit a másik ember, csoport érdekeinek csorbítása nélkül érvényesíteni.

Összetevői:

- a szociális motívumok (pl. az egyén meggyőződései, előítéletei, szokásai, magatartásmintái) és a
- fejleszthető szociális képességek (segítés, együttműködés, vezetés, versengés, szociális kommunikáció, kontaktuskezelés képességei).

A szociális motívumok és képességek együtt szervezik a társas helyzetbe került egyén viselkedését. A szociális kompetenciák kialakításához szükséges a kapcsolódó ismeretek birtoklása, vagyis tudni kell például, hogy mit jelent a csoporthoz, családhoz, hazához való tartozás, az előítélet, az együttműködés, a tolerancia, a konfliktuskezelés stb.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Ezek függvényében alakulhatnak/alakulnak ki, változhatnak az egyénre jellemző szociális motívumok (szociális értékrend) és képességek, amelyek döntően befolyásolják az egyén aktuális társas magatartását.

A társas kompetenciák az önszabályozott tanulásban is szerepet kapnak.

A közelmúltban egy nemzetközi együttműködés eredményeként született meg egy kötet (Rychen–Hersch–Salganik, 2001), amelyben a szerkesztők különböző szerzők tanulmányait összegezték annak érdekében, hogy áttekintést adjanak az oktatás segítségével kialakítható/kialakítandó kompetenciák rendszeréről, amelyek meghatározó szerepet játszanak az egyének személyes és társadalmi, gazdasági sikerességében. A különböző kutatóknál különböző megnevezésben, de mindenütt megjelennek a szociális kompetenciák (pl. kooperatív kompetencia, közösségi kapcsolatok megtalálásának és megtartásának kompetenciái, együttműködés, felelősségvállalás kompetenciái, konfliktuskezelés és -megoldás kompetenciái).

Van olyan kutató (Cecilia Ridgeway), aki a demokratikus társadalmakban való együttélés keretében a szociális csoportokhoz való csatlakozást, annak létrehozását és működtetését tartja az egyetlen egyetemleges kulcskompetenciának.

Hozzákapcsolható kulcskompetenciák még szerinte az érdekütközések kezelésének kompetenciája és a demokratikus működéssel kapcsolatos kompetenciacsoport, a felelősségmegosztás és a csoporton belüli egyensúlyra törekvés elvárása, együtt az autonóm cselekvés képességével.

1.1.14. A kooperatív tanulás gyakorlati kérdései

A kooperatív tanulás **csak az együttműködést (gondolat-, véleménycserét, munkamegosztást stb.) igénylő motiváló helyzetek, feladatok, problémák esetében indokolt és hatékony.** Ezek jellemzői Horváth Attila (1994, p. 65–66.) szerint:

- érdekes és megoldható az együttműködők számára;
- több a megoldási lehetőség;

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- az egymástól eltérő (az egyes tudásterületeken különböző teljesítményű, eltérő tanulási motivációval, módszerekkel, technikákkal stb. rendelkező) együtt tanulók mindegyike hozzájárulhat a közös munkához, a többféle képesség, készség, tudás, magatartás gazdagítja a közös eredményt.

A kooperatív munkára kevésbé alkalmas a feladat, ha:

- csak egyetlen helyes megoldása van;
- önállóan gyorsabban megoldható, elvégezhető, mint párban vagy csoportban;
- túl könnyű vagy túl nehéz;
- csak memorizálást vagy rutin tanulást igényel.

A feladat jellege befolyásolja az együttműködés mértékét. Ezek alapján akkor optimális a kooperatív tanulás, ha a megtanultak alkalmazása, egy összetett, komplex fogalom, jelenség megismerése, megértése, valamilyen probléma megoldása, a kreativitás érvényesülése, fejlesztése vagy különböző következmények, következtetések, perspektívák megfogalmazása a cél.



A kooperatív tanulás során párok vagy kiscsoportok (3–6 fő) dolgoznak együtt, munkaformájuk párban folyó tanulásként, illetve csoportmunkaként ismert az iskolában. A kétféle csoport közös jellemzőkkel írható le.

A csoport lehet:

- heterogén vagy valamilyen sajátosság szerint homogén,
- állandó vagy változó összetételű.

Az állandó (egymás megismeréséhez, az összeszokáshoz lehetőséget adó), heterogén (a képességek, kompetenciák sokszínűségét, az egyes részfeladathoz a legmegfelelőbb személy kiválasztását kínáló) csoport a legalkalmasabb a kooperatív tanuláshoz.

Csoportot többféleképpen alakíthatunk. Létrejöhet spontán, rokonszenvi vagy tantárgyi szempontok alapján, de gyakori és elfogadott a rokonszenvi kapcsolatokat figyelembe vevő, pedagógiailag korrigált (előzetes tudás, aktivizálhatóság, együttműködési képesség, társas helyzet) csoportalakítás is. Bármelyik megfelelő a kooperatív tanuláshoz, ahol kijelölt/választott csoportvezetőre nincs szükség, hiszen a vezetés, a felelősség megosztott,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

és így lehetővé válik, hogy az egyes feladatoknál, helyzeteknél kiemelkedjen az éppen aktuális, az éppen megfelelőbb vezető (pl. szakértője a megoldásnak). „Ebben az esetben várható csak az, hogy a csoporton belüli önirányítási folyamatban mindenki részt vesz, s a személyre szóló, a csoportmunkát előrevivő visszacsatolási akciók produkálásában és fogadásában, feldolgozásában minden csoporttag egyformán érdekelt lesz” – írja M. Nádasi Mária (2001, p. 93.).



A kooperatív tanulás eredményességében meghatározó tényező a résztvevők együttműködési színvonala. Ennek alapján a következő csoportokat ismerjük:

1. konfliktusmentes, az együttműködés normáihoz alkalmazkodó csoport (a feladathoz kapcsolódhatnak konfliktusok, de megoldásuk konstruktív vitával történik);
2. konfliktusos, alkalmazkodó csoport (az együttműködési normát sértő tanuló végül alkalmazkodik);
3. konfliktusos, részben alkalmazkodó csoport (egyres résztvevők csak részben akarnak vagy tudnak alkalmazkodni, önként passzivitásba vonulnak vagy a csoport kizárja őket a munkából);
4. konfliktusos, nem alkalmazkodó csoport (az alkalmazkodni nem akaró vagy nem tudó résztvevő a csoportban marad, és zavarja a munkát);
5. konfliktusmentes, nem alkalmazkodó csoport (a feladattól független konfliktusok, együttműködni nem tudó résztvevők).

Az 1. és a 2. pár/kiscsoport alkalmas a kooperatív tanulásra, a közös cél, a közös munka várhatóan meghozza a közös a sikert. A 3., 4. és 5. csoportban a kooperáció nem (vagy csak részben) valósul meg, mert vannak olyan résztvevők, akik nem vesznek részt a közös munkában. Természetesen a 3., 4. és 5. esetben is nagy szerepe van a pedagógusnak abban, hogy kialakuljon egy megfelelő csoportnorma és a konfliktusokat kezeljék, azaz ezek a csoportok is átvihetők a 2., majd akár az 1. csoportba is.

1.1.15. Szerepek a csoportban

A **szerepek** sokfélék lehetnek az együttműködés során. Minden feladat elvégzéséhez rendelhető szerep. Kagan (2004, p. 14.) a könyvében felsorol néhányat, melléjük rendelve a szükséges feladatot („készséget”):

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



- ellenőr – a megértés ellenőrzése,
- bátorító – a többiek bátorítása,
- dicsérő – a többiek elismerése,
- kérdésfelvezető – segítségkérés,
- edző – segítség,
- feladatmester – feladatra koncentráció,
- jegyző – ötletek feljegyzése,
- visszatekintő – a csoport haladásának követése,
- eszközfigyelő – segédeszközök biztosítása, szétosztása,
- csendkapitány – mások zavarásának elhárítása stb.

Természetesen kialakulhat vezető, irányító és beosztott, kivitelező, „végrehajtó” szerep is. Egy oktatási helyzetben, a kooperáció során a vállalt/kapott feladat igénye szerint elképzelhető az internetfigyelő, szakirodalom-/sajtófigyelő, kutató, forráskereső, tanácsadó, szervező, bemutató/előadó, koordinátor, könyvtáros, prezentációkészítő, adatfeldolgozó stb. szerep is.

A szerepek szétosztása közösen történik. Érdemes figyelembe venni ilyenkor az egyéni sajátosságokat, hiszen a közös eredményt a sokféle egyéni kompetencia gazdagítja, színesíti. Szerencsés a „legilletékesebbre” osztani vagy neki elvállalni a legadekvátabb feladatot. Így lehet kihasználni optimálisan a csoportban rejlő lehetőségeket. Természetesen lehetséges, érdemes, szükséges beletanulni a különböző szerepekbe, ez segít a reális önismeret kialakulásában is. A társas készségek fejlesztéséhez több szakirodalom is segítséget nyújt (szituációs, szimulációs, szerepcseré-játékok, helyzetgyakorlatok stb.).

A kooperatív tanulás menete megfogalmazható, tanulói/hallgatói önállósággal és tanár segítségével egyaránt megvalósítható:

- kooperatív tanulásra alkalmas feladat;
- pár-, csoportalakítás, egymás megismerése;
- a kooperatív tanulás céljának (teljesítmény/produktum, megismerő és társas készségek fejlesztése) megfogalmazása;
- a sikeres együttműködés kritériumainak (kompetenciák) meghatározása;
- a szerepek, feladatok szétosztása;

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- a munka közös megtervezése;
- a feladat együttműködő megoldása;
- az eredmény értékelése.

A kooperatív tanulás iskolai alkalmazása során a tanulók/hallgatók és a tanár közötti viszony megváltozik. A tanár szerepe az ösztönzés, a segítségnyújtás, a tanácsadás, a konzultálás szakmai téren és az együttműködésben, így a tanulók tanulását nem közvetlenül, hanem a háttérből irányítja. A tanulók így nagyobb önállóságot kapnak.



1.1.16. A kooperatív tanulás hatása a résztvevőkre

A személyiség fejlődésében pozitív hatása van a kooperatív tanulásnak, hiszen a résztvevők ennek során „élesben” gyakorolják az együttműködést, ezáltal fejlődnek a szociális és kooperációs képességeik (szociális kommunikáció a beszélgetés, a vita, mások türelmes meghallgatása, a saját ötlet átadása a csoportnak, a segítség, a vezetés, a döntéshozás, a bizalomépítés, a versengés, a konfliktuskezelés stb.), az empátiás és a toleranciaképesség.

Önértékelésük realisabbá válik, jobban megismerik egymást (a közösség kapcsolatrendszere is átalakul). A közösen végzett munka oldja a szorongást, motiválóbb. Átélik a résztvevők „az együtt sírunk, együtt nevetünk” érzését, élményét, amely erős motivációként működhet mind az egyének, mind a csoportok további tanulásában, és az eredményekben is várható, követhető a kedvező hatás.

Az együttműködő tanulás során várható a másság (különböző kulturális, etnikai, társadalmi különbségek) megismerése, elfogadása, az előítéletek csökkenése, a tanulás iránti pozitív motiváció kialakulása és a résztvevők pozitív önértékelése. Az aktív, konstruáló, önszabályozott tanulásnak elengedhetetlen feltétele a társakkal való interakció.

Mindezek kiemelik a kooperatív tanulás jelentőségét.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.17. A kooperatív tanulás néhány ismertebb változata

A kooperatív tanulásnak számos változata megismerhető, megtanulható a szakirodalomból. Az együttműködés különböző formáit azonban csak együttműködés keretében lehet elsajátítani. Ebben is szükséges gyakorlatot szerezni. Különböző megoldások már megjelentek iskoláinkban, ezek közül ismertetünk néhányat.

1. Tandem

Tandem módszernek nevezi Roeders (1998, p. 65–71.) a többé-kevésbé állandó homogén (azonos sajátosságú) vagy heterogén (a kívánt sajátosság szerint eltérő) tanulópárok együttműködő tanulását. A társas készségek és/vagy más (pl. tudás) területen hasonló esetében felcserélhetők a szerepek (tanító – tanítvány; döntéshozó, irányító – végrehajtó stb.), a feladatok megoszthatók.

A párok között erős, kölcsönös a bizalom, azonos a motiváció, a munkavállalás mennyisége, mértéke, és ezek hatására mindkettőben jelentkeznek, kialakulnak a pozitív változások (pl. fokozódik az önbizalmuk).

A törvényszerűen mégis meglévő különbségekkel jól ki tudják egymást egészíteni, elfogadják a másik fél kompetenciáját bizonyos kérdésekben.



A hazai szakirodalomban ezt a változatot sok esetben páros munkának nevezzük.

A feladat megoldásához szükséges képességek, készségek fejlettségében, az előzetes tudás szintjében eltérő tanulók között a szakértő – segítségre szoruló, mentor – gyakornok, korrepetitor – tanítvány viszony szerint alakul a kooperatív tanulás. Itt nem cserélhetők fel a szerepek, de a kölcsönös bizalom itt is kialakulhat a „szakértő” pedagógiai érzéke, jól megválasztott módszerei segítségével. Ismert és elfogadott az ilyen jellegű segítség például az idegen nyelvek vagy a matematika, fizika területén. Ezt sokszor tanulópárnak nevezzük.

2. Brainstorming – ötletbörze

Az ötletek összegyűjtésének módszere problémamegoldásokhoz, egy téma különböző nézőpontjainak összeállításához, egy feladatmegoldás, program terveihez stb.

Olyan légkörben alkalmazható, amelyben a résztvevők érzik, hogy minden javaslat fontos, nincs jó/jobb, rossz/rosszabb ötlet. A lényeg a közös gondolkodás és elemzés, majd a közös

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

döntés a végrehajtandó megvalósulás kiválasztásáról. Alkalmas a kreativitás fejlesztéséhez is.

3. Mozaikmódszer

Többféle változata ismert, mindegyikben közös, hogy a csoporttársak részeredményei összeadódnak, és így kerül mindenkinek a birtokába a teljes ismeretanyag.

Közös, hogy a közösséget 3–6 fős csoportokra osztják, és a megtanulandó tananyagot a csoportlétszám szerinti önálló egységre bontják.

Az eredeti mozaikban (I.) minden csoporttag kap egy részfeladatot, mindenki a saját egységét gondosan feldolgozza, elsajátítja, majd a résztéma „szakértőjeként” megtanítja azt a saját csoportja többi tagjának.



A mozaik II.-ben a csoportokból az azonos részeket kapott tagok újabb „szakértői csoportot” alkotnak, és közösen, kooperálva dolgozzák fel a kapott részegységet. Ezután térnek vissza az eredeti kiscsoporthoz, és ott megtanítják társaiknak a résztémát. Mindkét esetben egymástól tanulva szerzik a tagok az ismereteket, részekből rakják össze (mozaikolják) a teljes tananyagot. Az egyének felelőssége és a kooperáció szükségessége tetten érhető.

4. Problémaközpontú csoportmunka

Számtalan csoportban kipróbált és alkalmazható megoldás. Olyan kooperatív szervezési mód, munkaforma, módszer, amelynek jellemzői a következők:

- kiindulópontja egy altémákra bontható, részegységekre felosztható, minden résztvevő számára jelentős probléma, feladat;
- az altémákhoz önszerveződő, önirányító, önállóan dolgozó, 3–6 fős kooperatív tanulócsoporthoz alakulnak;
- az altéma-csoportok a feladatokat együttműködésen alapuló csoportmunkában oldják meg, eredménye a csoportproduktum;
- a csoportproduktumok összerendezése a feladat, amely a probléma egészének közös, sikeres megoldását, a szellemi vagy tárgyasult összproduktum létrehozását eredményezi.

A problémaközpontú csoportmunka során különböző helyszíneken valósulhat meg a kooperáció: tanteremben, könyvtárban, kollégiumban, olykor egyes hallgatók otthonában,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

külső terepen. Az együttműködésnek változatos formái alakulnak ki: frontális, párban folyó és csoportmunka a szeminárium/tanóra idejében a tanteremben, csoportok, párok találkozási, együtt tanulása a felsorolt egyéb helyeken, csoportos megbeszélések tanórán kívül, folyamatos e-mail-kapcsolat az együttműködők között.

Természetesen az egyéni teljesítményekre is szükség van.



5. Projektoktatás

A kooperatív tanulás a projektoktatás jellemző munkaformája.

Nádasi Mária a következőképpen határozza meg a projektoktatást mint oktatási stratégiát: „Valamilyen komplex téma, azaz pedagógiai projekt olyan feldolgozása, amelynek során a téma meghatározása, a munkamenet megtervezése és megszervezése, a témával való foglalkozás, a munka eredményeinek létrehozása és bemutatása a gyerekek valódi önálló (egyéni, páros, csoportos) tevékenységén alapul. A pedagógus feladata a gyerekek önállóságának helyt adni, ezt az önállóságot facilitátorként, szupervizorként, tanácsadóként segíteni.” (A facilitátor segít csoportoknak megérteni a közös céljaikat és megtervezni azt, hogy érthetik el ezeket. A szupervízor támogatja a tanulási folyamatot személyes tapasztalatai alapján, míg a tanácsadó konkrét útmutatásokat ad a cél elérésének érdekében.)

Eredménye egy bemutatható szellemi vagy anyagi alkotás, produktum. A középpontba állított komplex téma, probléma rendszerint gyakorlati jellegű, a mindennapokhoz kapcsolódik, konkrét, megoldása során elvárta széles körű kapcsolódások (több tantárgy körében, tanórán és iskolán kívül stb.) megtalálása és felhasználása, a közös munkában az egyéni és a közösségi érdekek, értékek, szempontok átlátása, elfogadása, egyeztetése.

A projektproduktum sokféle lehet, íme néhány példa: egy elkészített tárgy, modell, játék, poszter, kiállítás, kísérlet, egy újdonság/„találmány”, riport, jelentés, prezentáció, összegzés, újság, könyv, cikk, tanulmány, dolgozat, videó-, DVD-, rajz-, mozgófilm, diasorozat, magnófelvétel, oktatóprogram, előadás, színdarab, ünnepi műsor, rádió-, tévéműsor, zenemű, kirándulás, sportverseny, nyilvános vita, vetélkedő, rendezvény, rendezvénysorozat, konferencia, tanfolyam stb.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.18. Az egyén és a csoport értékelése a kooperatív tanulás keretében

Az értékelés nélkülözhetetlen velejárója a tanulásnak. A közoktatásban a leggyakoribb a tanár értékelése, de a tanulók találkozhatnak az önértékelés lehetőségével is tanulmányaik során. A felsőfokú oktatásban is szükséges az elsajátított tudás értékelése. Az értékelés minden szinten egyszerre lezár (mit, mennyit tudok most) és a jövőbe nyit (a megtanultakra épülhet/épülhet-e a további tanulás).

A kooperatív tanulás keretében mind a csoport, pár közös produktuma, mind a résztvevők egyéni teljesítménye, valamint a tanulás módja, az együttműködés megvalósulása értékelhető, értékelendő.

A csoport- és az egyéni teljesítmény értékelése kooperáció esetén közösen történik. A résztvevők a következő kérdések megválaszolásával kapcsolódhatnak a kooperatív tanulás értékelési folyamatába:

- Elégedett-e a közös eredménnyel/produktummal?
- Hogyan sikerült a tervezett célokat, a munka- és szerepmegosztást megvalósítani?
- Elégedett-e a pár, a csoporttagok együttműködésével?
- Miben változtatna, hogy jobban sikerüljön a feladatmegoldás?
- Elégedett-e a saját teljesítményével (beszámoló, vizsga, dolgozat, gyakorlati feladat)?
- Elégedett-e a saját részvételével a közös tanulásban, a feladatmegoldásban? Ennél a szempontonál értékelhetők a kooperációhoz nélkülözhetetlen egyéni és társas/szociális képességek: önállóság, kitartás a munkában, önbizalom, saját ötlet és annak érvényesítése; szabad véleményalkotás képessége; indokkal alátámasztott ítéletalkotás képessége; vitakészség, az együttműködés képességei, elfogadás, tapintat, tolerancia, konfliktuskezelés; a bírálat, a kudarc, az elutasítás feldolgozása stb.
- Miben fejlődött?
- Mit tenne másképpen?

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.19. A projektoktatás

Minden gyermekben megvan a cselekvési vágy és a világmindenség megismerésének igénye, csak annak kibontakoztatását kell elősegíteni.

A pedagógusnak új művészetet kell megtanulnia, azt, hogy a gyermek segítőtársa és vezetője legyen, és elvezesse őt azokhoz az eszközökhöz, amelyekre akkori fejlődése fokán szüksége van.” *(Maria Montessori)*

A projektoktatás új oktatási stratégia, amely kiválóan alkalmas a *tanulás tanulására*. A projektoktatás olyan célközpontú oktatási stratégia, amely

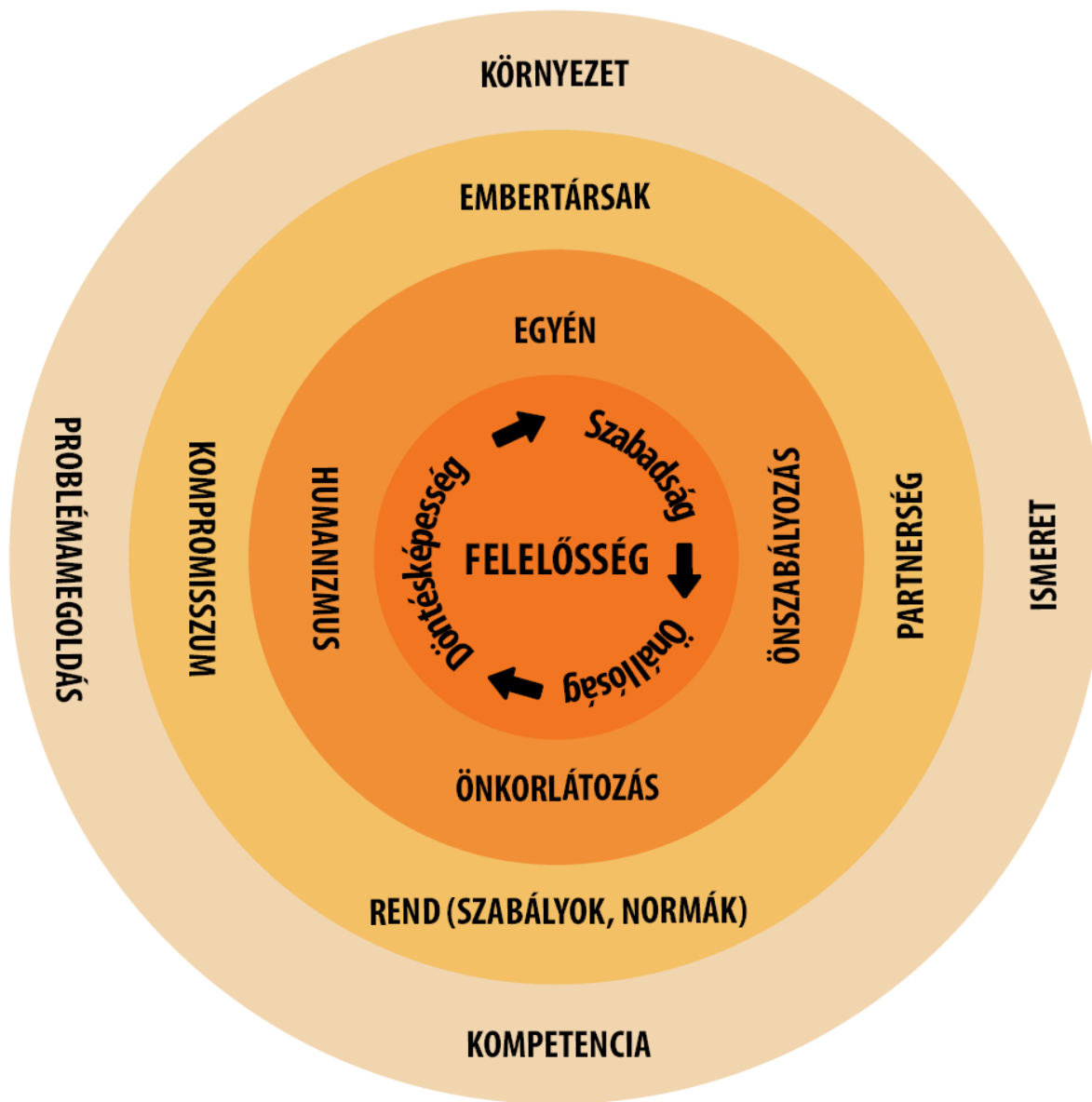
- a *sajátos célok* elérését,
- a *valós életet* integráló tanulási tartalommal,
- a *komplex szemléletmódot* segítő,
- *tevékenységközpontú, feladatorientált,*
- a tanulói *tevékenységet* biztosító szervezési *formákkal, módszerekkel, technikákkal, eszközökkel,*
- az iskolai keretet *kitágítva természetes tanulási környezetben* valósul meg,
- és az eredményeként létrejött projekt további célok megvalósítását motiválja.

A projektpedagógia célkitűzése a konstruktív életvezetés; oktatási stratégiája a projektoktatás, megvalósulása kitágítja az iskolai kereteket, feltételezi a tevékenységorientált iskolamodellt.



A konstruktív életvezetés mint alapérték biztosítja a nevelési folyamat irányításában, szervezésében a közösségfejlesztés és az egyén fejlesztésének harmóniáját. A konstruktív életvezetés szociálisan értékes és egyénileg is eredményes.

A nevelés lényege az érték közvetítés, és feltételezi a felelős magatartás repertoárjának gyakoroltatását.

A projekt fogalmi rendszere:



1.1.20. A projektoktatás rövid története

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A projektoktatás, a projektorientált oktatás több mint százéves iskolai gyakorlattal rendelkezik. A kompetencialapú oktatás-nevelés térhódítása kapcsán igazán csak újbóli felfedezéséről beszélhetünk. Amíg mindennapi gyakorlata a világ több országában természetessé vált, addig a hazai közoktatásban is jelen volt már korábban is, akár a reformpedagógiai intézményekben, akár a szabadidős tevékenységekben vagy az erdei iskolákban.

A projektmódszer az Egyesült Államokban született a XX. század elején, a tradicionális iskola kritikájaként.



A hagyományos iskolában az ismeretek alkalmazása elválik maguktól az ismeretektől, nem világos, hogy az egyes tantárgyak révén megtanult tudás voltaképpen mire is használható. Ez azonban nem is lehet másként, hiszen a tantervek nem az életből, hanem a tudományok rendszeréből indulnak ki, dekontextualizálják a tudást, azaz elszakítják azoktól a problémáktól, amelyek megoldására hivatottak, és egy diszciplináris logikába helyezik azt bele. A projekt ezzel szemben jellemző módon interdiszciplináris, miközben az elsajátítandó tudásanyag mindig szorosan kapcsolódik valamely megoldandó gyakorlati problémához.

A projektmódszer kialakítása John Dewey (1859–1952) elvein alapult, amelyek egyebek mellett a következő összefüggéseket hangsúlyozták:

- A tanuláshoz a személyes tapasztalaton kell alapulnia.
- A tanításnak figyelembe kell vennie a tanulók fejlődési szükségleteit és érdeklődését.
- A tanulónak aktívan részt kell vennie saját tanulási folyamatainak alakításában.
- A tanulót a közösség ügyeiben való aktív részvételre, a közösségért felelősséget érző polgárrá kell nevelni.

A projektmódszer elvi alapjait és gyakorlati alkalmazásának módjait Dewey tanítványa és követője, William Kilpatrick (1871–1965) dolgozta ki és írta le 1919-ben, a *The project method* című könyvében. Kilpatrick kiemelkedően fontosnak tartotta a teljes személyiség formálását, a tanterv és a társadalmi valóság szoros kapcsolatát, illetve az iskolán belüli rugalmasságot.

A projektmódszer a pedagógus és a tanulók kezdeményező együttműködésén alapuló nyílt oktatásra ad lehetőséget, amelyben a diákok belső motiváltságból tanulhatnak, önálló

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

döntéseket hozhatnak. A pedagógus a tanulási folyamat facilitátoraként van jelen, átélheti a pedagógiai alkotás, a kreativitás szakmai erejét, a tanulók szellemi, morális fejlődését látva megerősödhet szakmai elkötelezettsége. A szülők aktív megfigyelői és konkrét segítői lehetnek annak, ahogyan gyermekeik megtalálják helyüket az iskola világában.

A projektek azáltal, hogy a valóságos és természetes tanulási folyamatot formázzák, alkalmasak a hagyományos oktatási körülmények között a könnyen kezelhető, a tehetséges és a nehezen kezelhető, úgynevezett problémás gyerekek oktatására-nevelésére.

1.1.21. Mi a projekt?

A *projectum* latin szó, tervet, tervezetet, javaslatot jelent. A projektív kifejezés jelentése: vetítés (kivetítés). Projektál: a tervez, javasol, előrevetít szavak szinonimájaként szoktak használni.



A projekt típusú tervezés alkotó jövőbe tekintést és vállalkozást, a fejlesztési feladatok megoldását, egyúttal járatlan utak kiépítését, feltáratlan területek megismerését is jelenti. Ennélfogva alapos, operacionalizált tervezőmunkát, folyamatos ellenőrzést, elemzést igényel, kitüntetett szerepet tulajdonít a rendszeres értékelésnek.

A projekt – több résztvevő együttműködésével megvalósulóan, határozott ideig tartóan – a tervezés, a szervezés, a végrehajtás összehangolására, a szellemi, fizikai, anyagi eszközök mozgósítására különös hangsúlyt fektető, a projektvezetés módszereit alkalmazó fejlesztés.

1991 májusában Klagenfurtban számos országból érkezett tudós vitatta meg a projekt eltérő definícióit. Voltak olyan felfogások, amelyek kétségbe vonták azoknak a törekvéseknek a hasznosságát és realitását, amelyek definiálási kísérletekkel foglalkoztak. A definiálás problémájával foglalkozik Gottfried Petri *A projekttanulás eszméje, realitása és fejlődési lehetőségei* címet viselő munkája.

Petri a definiálási kísérleteket két nagy csoportba osztja:

- Az elsőbe azok a definíciók tartoznak, amelyek a tanítási folyamat lezajlása, végbemenetele szempontjából határozzák meg a projektoktatást.
- A másodikba pedig azok, amelyek tartalmi ismérvek alapján kívánják körülírni azt.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Vannak, akik – köztük D. Hansel – ezt nem tekintik elfogadhatónak, mert a tanítási folyamat lezajlása, végbemenetele szempontjából strukturált oktatás éppoly művi, tanár-vezérelt lehet, mint a megszokott frontális oktatás. Ezért az ezen alapuló definíciót elvetik, mert azokat a specifikumokat nem veszi figyelembe, amelyek a projektorientált oktatást a tradicionálistól megkülönböztetik.

A tartalmi jegyeket felölelő megkülönböztetés sem vezethet pontosabb megfogalmazáshoz, hiszen a közölt ismertető jegyek legkisebb közös többszöröseként egy nagyon elvont fogalmat adnak, ami szintén nehezen értelmezhető.

Most mégis megpróbáljuk definiálni a közösen használt fogalom elérése érdekében!



A projekt szót a pedagógiában szűkebb értelemben használjuk, mint a hétköznapi nyelvben. Azokat a tanulászervezési formákat értjük rajta, amelyek során a tanulók

- (1) közösen, együttműködve,
- (2) belső indíttatásból,
- (3) jellemzően valamilyen gyakorlati természetű, a mindennapi élethez kapcsolódó problémára fókuszálva
- (4) egy közös produktum, termék létrehozása érdekében dolgoznak.

Hortobágyi Katalin (2003) meghatározása szerint: „Röviden olyan tanulászervezés, melynek középpontjában valamilyen elvégzendő tevékenység áll, és a hangsúlyt az ismeretek megszerzésének folyamatára helyezi. A projekt végére pedig olyan produktumot várunk el, mely a lehető legszélesebb vonatkozásban tárja fel az adott gondolatkört. A csoporton belüli feladatok elosztását a személyes szándékok és képességek határozzák meg.”

Hegedűs Gábor és munkatársai definíciója: „A projektoktatás egy tanulási- tanítási stratégia, a tanulók által elfogadott vagy kiválasztott probléma, téma feldolgozása,

- amely egyénileg vagy csoportban történik, megszüntetve, feloldva a hagyományos osztály- és tanórai kereteket,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- a végeredmény minden esetben egy bemutatható szellemi vagy anyagi alkotás, produktum és
- az alábbi jól elkülöníthető szakaszokból áll:
 - témaválasztás,
 - tervekészítés (célok és feladatok megfogalmazása),
 - szervezés,
 - adatgyűjtés,
 - a téma feldolgozása,
 - a produktum összeállítása bemutatható formában,
 - a projekt értékelése, korrigálás,
 - a produktum bemutatása, nyilvánossá tétele,
 - a projekt lezárását követő tevékenységek.

A definíció már magában hordozza a projekt legfontosabb lépéseit is, amelyeket célszerű követni.



Akár így, akár úgy van, az iskolákban tanító pedagógusoknak nem valamilyen definícióra van szükségük, hanem azoknak az ismérveknek az ismeretére, amelyeknek segítségével a tanulásszervezés e formájának lényegéhez közelebb juthatnak.

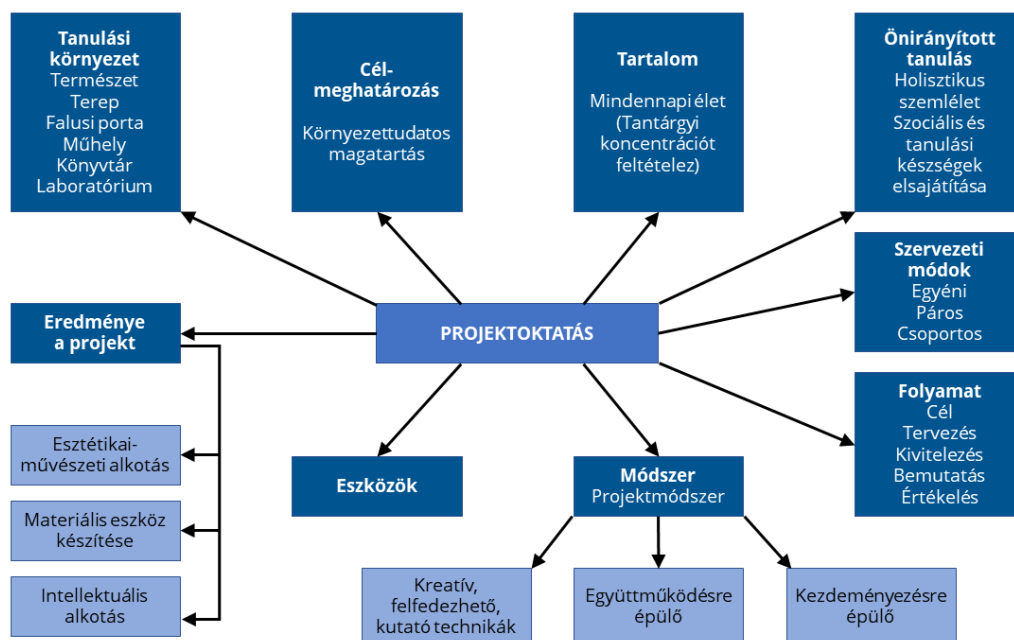
1.1.22. A projektoktatás mint oktatási stratégia

A projektoktatás elméletileg minden tanulási egység elsajátítására alkalmas, nélkülözhetetlen viszont azokban a komplex témakörökben, amelyekben a konkrét tapasztalatszerzést előfeltételező összefüggések megértése, bizonyos magatartásformák elsajátítása a feladat.

A projektmódszer olyan tanulási egység, amely az egészből indul ki, és ehhez rendeli a részleteket.

A projekttanulás arra készíti a gyermeket, hogy összegezzék az ismereteiket az adott témával kapcsolatban, azaz az integrált megközelítést feltételezi, a gyermekeket az önálló és a csoportokban (teamekben) történő feldolgozásra serkenti.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



1.1.22.1.1. A projektorientált tanulás jellemzői



A projektoktatás:

- széles tantárgyi koncentrációt feltételez; ezáltal komplex szemléletmód kialakítására törekszik;
- a valós élet problémáit dolgozza fel;
- a gyakorlati élettel kapcsolatos ismerettartalmak feldolgozása tevékenységorientált.

A projektorientált tanulás és a cselekvőképesség (fejlődése, fejlesztése) szorosan összefüggenek egymással. A döntéshozatali folyamatokban való cselekvő részvétel, az elmélet és a gyakorlat merev szétválasztásának megszüntetése, valamint az egyoldalú szaktárgyi (szaktudományi) specializáció feloldása döntő kritériumai e tanulási formának.

Széles spektrumú fejlesztés

A célok meghatározásánál, a tartalom és a módszerek kiválasztásánál, a szervezésnél és az eredmény biztosításánál egyaránt figyelembe kell venni, hogy számtalan (szociális, kognitív és konkrét munkatevékenységekhez szükséges) tudásrendszer mozgósítására, aktivizálására, felhasználására, fejlődésére nyíljon lehetőség.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Demokratikus

A projektorientált tanulás során a csoport minden egyes tagja azonos jogokat élvez, a demokratikus cselekvési elvek az irányadók. Mindenki számára biztosított a tervezés, a beleszólás, a közreműködés, a tevékeny részvétel lehetősége.

Önállóságot feltételező

- A csoportnak magának kell céljait meghatároznia, érdeklődésének és szükségleteinek megfelelően a tartalmat kidolgoznia és az egész munkát önállóan megszerveznie.
- A projektoktatás folyamatában döntő szervezési tényező a tanulók önállósága. A tanulók önállósága már a részcélok meghatározásakor megnyilvánul, a megismerés (tervezés, kivitelezés) folyamatában pedig kiteljesedik. Az önálló tevékenységsorok velejárója minden esetben az élmény és az újszerű szociális és tanulási készségek elsajátítása.

Valós, praktikus tapasztalatok

- A projektorientált tanulás életszerű, praktikus, a valóságra vonatkoztatott tanulást jelent.
- A témaválasztás alapjait a mindennapi problémák, valamint az aktuális és aktualizálható tanulói érdekek alkossák. Ezek a tanulói érdeklődéshez, aktuális érdekeikhez kapcsolódó problémák ugyanakkor szervesen beépülnek, beépíthetők a tervezett hatásrendszerbe (a tervezett tananyagstruktúrákhoz is kapcsolódó hatásrendszerbe, vagyis a tantervi követelmények, elvárások rendszerébe).

Szakórákon túlmutató, komplex

- A projektorientált tanulás többnyire szaktárgyakon túlmutató, több szaktárgy, illetve szaktudomány körébe tartozó, egységes, összefüggő, komplex elméleti és gyakorlati munkát jelent.
- Ez a tanulás interdiszciplináris megközelítésmódot igényel, ez a tanulás a kutató és a felfedező, a játékos és a fantáziadús, a kérdezni tudó és a kérdezni engedő, a kooperatív és a szociális tanulás lehetőségeinek megteremtését követeli meg.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Megváltozott tanulási környezet – iskolán belül és kívül



- A projektoktatás során a tanítási-tanulási tevékenység eszköztára és helyszíne lényegesen gazdagabb az iskolai eszköztárnál. Az új, természetes tanulási környezet olyan eszközök tárházát (például csillagvizsgáló, mázsáló) kínálja, amelyek iskolai környezetben közvetlenül nem alkalmazhatók, de adaptálhatók.
- A projektorientált tanulás sokszor kifejezetten az iskola falain kívül bonyolódik le, és a legkülönbözőbb anyagok, médiumok, eszközök alkalmazását igényli.
- A tanulási környezet új, természetes, sőt néha maga a természet az. A valós világgal való kapcsolat feltételezi az iskolai keretek kitágítását, a természetes környezetben való tanulás feltételeinek megszervezését. A terepi munkák, az adatközlők kiválasztása, megkeresése, a tanösvényeken végzett vizsgálatok (falusi porta, vízvizsgálat, zajmérés, csillagvizsgáló) további elemzéseket tesznek lehetővé laboratóriumi körülmények között, illetve összehasonlító, értékelő konklúziók megerősítése történhet a szakkönyvekkel.
- Meg kell teremteni az iskola nyitottságának lehetőségét a különböző közösségek, a város, a távolabb vidékek felé, fel kell tárni a lehetséges külső tanulási színterek körét.

Megváltozott tanári szerep

- A projektorientált tanulás megváltoztatja a tanár szerepét. A tanár egy személyben tanuló és közreműködő megfigyelő, közvetítő, valamint partner, tanácsadó és segítő a tanuló és a tanulásban valamilyen módon közreműködő (szak)emberek számára.
- Ez a szerep nagyobb valószínűséggel „kényszeríti ki”, hogy a tanár elkerülje a sztereotípiákat, hogy kritikus énfunkciókat alakítson ki, hogy folyamatosan tökéletesítse kognitív, szociális, személyes kompetenciáit.

Nyitott

- A projektorientált tanulás „szabad terepen” zajlik, ami azt jelenti, hogy hiányoznak a merev iskolai órarendek és szervezési sémák.
- Minden tekintetben a „nyitott életszemléletnek” megfelelő tanulásszervezést kell megvalósítani. Ez a fajta tanulásszervezés elegendő teret biztosít a rugalmasságnak, az előre nem tervezett, nem tervezhető akciók beépítésének is a tanulás folyamatába.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Kézzelfogható produktum

- A projekt sajátossága, hogy kettős funkciójú:
 - egyrészt tanulási egység, középpontjában a valós életben felmerülő, az emberek többségét érintő kihívás, probléma áll, amelynek megoldása felelős, együttműködésre képes magatartást kíván;
 - másrészt a tanuló tanulás során létrejött produktum, projekt magában hordozza az elsajátított tanulás további alkalmazását, gazdagítását, újabb produktumok alkotását.
- A projektorientált tanulás „kézzelfogható” produktumokhoz, konkrét eredményekhez vezet.
- Meg kell vizsgálni, hogy a projektorientált tanulás „termékei”, produktumai milyen értékeket hordoznak magukban. Ezek lehetnek anyagi értékek, szociális értékek, lehetnek a résztvevők életvitelét aktuálisan, de távlatokban is segítő, közvetett vagy közvetlen, az élet minőségére kiható értékek is.

Az itt tárgyalt projektmódszer (projekttanítás) terminusa mellett a szakirodalomban megjelent a **projektorientált oktatás fogalma** is. Ezt az olyan projektszerű, projektszerű tanulásszervezési stratégiákra alkalmazzák, melyek csak többé-kevésbé felelnek meg a projekttanítás alapelveinek, ismérveinek.

1.1.23. A projektek csoportosítási lehetőségei



A projekteket a legkülönbözőbb szempontok alapján csoportosíthatjuk.

A projekttevékenység jellege szerint megkülönböztethetünk:

- folyamatorientált,
- eredményorientált,
- vegyes projekteket.

A projekt tartalma szerint:

- tantervi célokat, tartalmakat, követelményeket feldolgozó projekteket (különböző tantárgyak, tantárgyrészek, több tantárgy stb.),

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- tanterven kívüli célokat, tartalmakat feldolgozó projekt,
- vegyes projekt: megjelennek benne a tantervi és a tanterven kívüli célok, tartalmak is.

A projektet csoportosíthatjuk megvalósulási helyszín szerint:

- A helyszínek gazdagsága és széles lehetőségei szerint a kategorizálásnak itt nincs létjogosultsága.

A részt vevő tanulók létszáma szerint:



- iskolai szintű projekt: amelyben az iskola összes tanulója részt vesz,
- évfolyami szintű projekt: az adott iskola valamelyik évfolyamán tanuló összes osztály vesz részt,
- osztályprojekt: egy adott iskolai osztály tanulói vesznek részt,
- kiscsoportos projekt: adott osztályon, nagycsoporton belüli kiscsoport (kb. 3-6 fő),
- vegyes csoportú projekt: amikor egy projektet megvalósító csoport különböző életkorú, különböző osztályba járó tanulókból áll,
- egyéni projekt.

A projekt időstruktúrája szerint

- folyamatos időtartamú projektek: az adott idő alatt csak a projekt feldolgozásával foglalkoznak a tanulók; lehet:
 - néhány órás,
 - egynapos,
 - többnapos,
 - egyhetes,
 - nagyobb egység,
- nem folyamatos időtartamú projektek: megszakítások vannak a feldolgozás során; például heti 1-2 óra feldolgozás után visszatérnek rá a következő héten, s folytatják az elkezdett munkát (ez is lehet rövidebb, hosszabb időtartamot átfogó),
- az előbbi kettő variálásával létrejött projekt.

A témaválasztás módja szerint:

- a pedagógus(ok) választják ki a témá(ka)t,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- a pedagógusok és a gyerekek közösen választják ki a témá(ka)t,
- a gyerekek választják ki a témá(ka)t.



Produktum alapján:

- Milyen produktumokat hoz létre (tárgy, modell, játék; írásmű; színpadi előadás, videó- vagy magnófelvétel; kiállítás; rendezvény, kirándulás; nyilvános vita, tárgyalás; az előbbiek kombinációja stb.).

A projekteket célterületük szerint is csoportosíthatjuk



Tekintsük át a mai iskolákban alkalmazott tanítási projektek leggyakoribb tartalmi típusait! Hozzá kell tenni, hogy ezeken kívül még nagyon sokféle projekt képzelhető el és valósul is meg a gyakorlatban.

- **Technikai projektek.** A projektek először az amerikai szakmunkásképzésben terjedtek el, ezzel is összefügg, hogy a projekt klasszikus formájában fizikai munkával és valamilyen hasznos tárgyi produktum megalkotásával kapcsolódik össze. Gyakran idézett példa a csónakkészítés, amelynek során egyfelől végig kell csinálni egy teljes technológiai folyamatot a szükségletek felismerésétől a megvalósításig és a kipróbálásig, másfelől egy sor elméleti tudást is lehet szerezni például a ragasztóanyagok kémijáról vagy az úszó testek mechanikájáról.
- **Művészeti projektek.** A művészi alkotómunka egészes, holisztikus jellegénél fogva kiváltképpen alkalmas arra, hogy projektszerű pedagógiai megoldások gerincét adja. A projekt végeredménye gyakran egy színjáték, amely persze összetett alkotás, hiszen irodalmi, zenei, táncos és képzőművészeti elemeket is magába foglalhat. Ma már sokszor lehetőség nyílik mozgóképes projektek megvalósítására is. Végül nem szabad elfelejteni, hogy bármiről is szól a projekt, a végeredmény megformálásakor mindig szerepet kell, hogy kapjon az esztétikai szempont is, gondoljunk csak egy kiállításra vagy egy internetes oldal összeállítására.
- **Környezeti nevelési projektek.** Napjainkban különösen előszeretettel alkalmazza a projektmódszert a környezeti nevelési mozgalom. Egy folyó szennyezettségének

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



vizsgálata vagy a közeli kiserdő „kitakarítása” könnyen belátható haszonnal jár a közösség számára, miközben egyszerre nyílik lehetőség természet- és társadalomismereti tudás megszerzésére. Gondoljunk csak arra, hogy a szennyeződésnek társadalmi okai vannak, és a kiserdő rendbetételéhez esetleg hatósági engedélyek beszerzésére van szükség. De idesorolhatók a természet saját tapasztalaton alapuló megismerésére szervezett projektek is, például egy erdő élővilágának dokumentációja. Itt kell megemlíteni a projektmódszerrel szoros kapcsolatban álló erdeiiskola-mozgalomról is. Az első erdei iskolák valóban erdőkben, erdők mellett működtek, és elsődleges céljuk az volt, hogy az állandóan rossz levegőn lévő városi gyerekek a tanév egy részét egészséges környezetben tölthessék. A mai erdei iskolák nem feltétlenül erdők mellett jönnek létre, és gyakran nem is állandó intézmények. Arról van szó, hogy egy-egy tanulócsoport a tanítási idő egy részét (általában egy-két hetet) az iskolától távol, ám a természethez közel tölt. Az egészségügyi szempontok ma sem elhanyagolhatók, de egyre inkább előtérbe kerülnek a tanulás-szervezés alternatív módjai, így a projektmódszer – különösen a környezeti projekt –, amely az erdei iskola körülményei között könnyebben megvalósítható.

- **Gazdaságismereti projektek.** Könnyen belátható, hogy a gazdálkodás szabályait hatékonyabban sajátíthatjuk el gazdálkodva, mint az iskolapadban ülve és a tanárra figyelve. Példa lehet az egyik általános iskolában megvalósított almaprojekt. A tanulók a szedd magad mozgalom keretében almát vásároltak, ennek költségeit „részvénytársaság alapításával” teremtették elő. A szedett almát részben eladták, részben befőttet, almás pitét stb. készítettek belőle a technikaóra keretei között. A termékeket az iskolában árusították. A projekt megvalósítása során nemcsak gazdálkodást, hanem konyhatechnikát, sőt biológiát is tanultak.
- **Kutatási projektek.** Az elméleti tárgyak tanítása szintén elképzelhető projektmódszerrel. A cél ilyenkor egy téma komplex feldolgozása némi közösen megszervezett önálló kutatásra alapozva. Persze itt is fontos, hogy a munka végeredménye valamilyen nyilvánosságra hozható produktumban materializálódjék. Ez lehet írásmű, de lehet egy kiállítás vagy akár egy színjátékszerű bemutató is.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.24. A projektmódszer előnyei

- Tanár és diák közös tevékenységére épít.
- Nagyfokú szabadságot biztosít a tanuló és a tanár számára.
- Nagyfokú tanulói önállóságot tesz lehetővé a célok kiválasztásában, a tervezésben, a feladatok végrehajtásának módozataiban.
- Az ismeretek integrálása történik egy megvalósult projektben.
- Szabadabb, de hatékony tanulás.
- Az önállóság, a feladatok érdekessége megteremti a motivációt, az iskolához és a tanuláshoz való viszony átalakulását.
- Átformálja a tanulók és a pedagógusok interakcióit, a kommunikációs viszonyokat.
- Lehetőséget teremt iskolán kívüli világ megismerésére, ezáltal új kapcsolatok kialakítására.
- Együttműködési készségek elsajátítására folyamatosan tág lehetőség nyílik.
- A demokratikus közülethez szükséges készségek elsajátítása valósulhat meg.
- A gyakorlatban, a hétköznapokban alkalmazható tudás elsajátítását támogatja.
- A szocializáció fejlődik, a másokkal való együttműködést és a konfliktuskezelést is megtanulják.
- A tervezési eljárásokat jobban megismerik, tudatosodik a munkaszervezés, az időbeosztás.
- A tanulók megtanulnak tanulni – lehetőség nyílik az egymástól való tanulásra.
- Folyamatosan nevelési helyzetben vannak a résztvevők, az oktatás és a nevelés nem válik szét.
- Magában hordozza a lehetőséget, hogy az iskolai munka minden szereplője jobban érezze magát a folyamatban.
- A saját szerepek tudatosodnak, felismerik a lehetőségeket és a határokat, ez segít a reális énkép kialakulásában és az önértékelés erősödésében.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



1.1.25. A projektmódszer használatának kihívásai és nehézségei

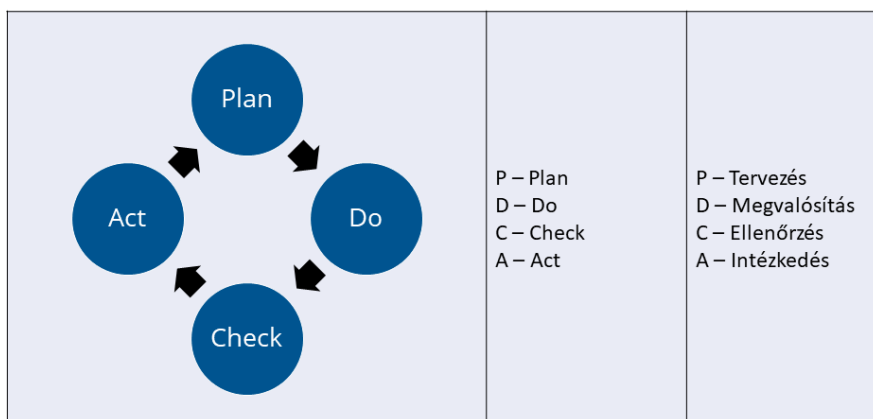
A projekt jelenti a legnagyobb kihívást a hagyományos iskola számára, és ennél fogva ezt a legnehezebb megvalósítani, hiszen a modern tömegoktatás minden pillérét megkérdőjelezi:

- A tantervi keretek megbontását igényli.
- Problémát jelenthet az ismeretek elméleti rendszerének kialakítása.
- Gondot okozhat az iskola szokásos szervezeti formái és keretei közé való beillesztése.
- A projekt csak nagyon ritkán egyeztethető össze az iskola mechanikus időbeosztásával, a tanórák rendszerével.
- Gyakran átlépi az osztálykereteket, sőt az évfolyamok által megszabott életkori kereteket is.
- Interdiszciplináris jellegénél fogva áttöri a tantárgyi választóvonalakat.
- Hagyományos osztályozással nehezen vagy egyáltalán nem értékelhető.
- Újfajta tanár-diák viszonyt igényel: a tanár nem felülről irányít, hanem tagja a projektet megvalósító közösségnek, belülről segíti a projekt sikeres megvalósítását.

1.1.26. A projektfolyamat lépései – Avagy a tanítási-tanulási stratégia lépései

Ma már általánosan elfogadott tény a projektmódszer relevanciája a kompetenciaalapú oktatásban. Az azonban nem nyilvánvaló mindenki számára, hogy milyen módon lehet megszervezni, gördülékennyé tenni a munkát, és hogy a projektben, mint folyamatban kinek mi a szerepe.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



A projektek tervezésének fő szempontjai:

- a fő téma és a probléma meghatározása,
- altémák meghatározása,
- csoportok kialakítása,
- a differenciálás, a differenciált fejlesztés lehetőségeinek tervezése, átgondolva azt is, hogy a tervezett tevékenységrendszer megfelelő esélyeket biztosít-e a hátrányos helyzetű tanulók többiekével megegyező részvételéhez,
- feladatmegosztás az egyes csoportok közt és a csoportokon belül,
- időterv készítése,
- eszközök számbavétele,
- gondolatterkép elkészítése – mi mihez kapcsolódik, milyen tantárgyhoz, műveltségi területhez,
- munkalapok készítése,
- alternatív lehetőségek számbavétele,
- milyen konfliktushelyzetek, esetleg magatartási problémák adódhatnak a munka során,
- milyen iskolán kívüli tapasztalatokat, tudást használnak fel a tanulók a projekt megvalósításakor,
- milyen előzetes tudást használunk fel,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- milyen kompetenciákat fejlesztünk,
- milyen tanulói és tanári munkaformákat alkalmazunk a folyamat egyes lépései során,
- milyen produktum születik a folyamat végén: csoportos produktum, egyéni produktum, projektbeszámoló a tapasztalatokról,
- milyen lesz az értékelési rendszer.

A tervezés itt felsorolt mozzanatai vagy a pedagógusok számára jelentenek feladatot, vagy a pedagógusok és a tanulók közös feladatai, vagy az egyes kiscsoportokban, esetleg együttműködésük keretében jelentkeznek, illetve egyes tanulók döntésein múlnak.



A projekt kezdő lépése a célok, a téma kiválasztása, megfogalmazása (egy vagy néhány cél kiválasztása, miközben a résztvevők, vagyis iskolai körülmények közt a gyerekek és pedagógusaik sok ötletet megvitatnak és elvetnek). Érdekes társadalmi szempontból is jelentős tapasztalatok megszerzésére alkalmas, problémászerű helyzeteket, például a mindennapi élettel kapcsolatos, konkrét szituációkat kiválasztani.

Ki/kik választja/választják ki a témát?

A lehetőségek:

- gyerekek közösen,
- gyerekek és pedagógus(ok) közösen,
- pedagógus(ok).

Ebben az esetben elengedhetetlen, hogy a pedagógus által kiválasztott téma érdekelje a tanulókat, motiválja őket a feldolgozásra, a természetes kíváncsiságra épüljön. A pedagógusnak itt érthető törekvése, hogy a projekt témája kapcsolódjék a tantervi anyaghoz. Tipikus a kompromisszumos megoldás, amikor a fő témát a tanár határozza meg, a megvalósítás konkrét módját, az altémákat stb. azonban a gyerekekkel közösen alakítják ki. Ehhez természetesen előre tisztázni kell, hogy pontosan milyen célokat is szolgál az adott projekt: miben kell ragaszkodni a tanárnak az eredeti elképzeléséhez és miben engedhet szabad utat a tanulói ötleteknek.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Hogyan válasszuk ki a témát?

A kollektív témaválasztás folyamatát jól segítheti az ötletroham (brain storming) technikája.

- Az ötletroham első fázisában az a szabály, hogy bárki bármit javasolhat, azt a többiek nem kommentálhatják, nem bírálhatják. Minden javaslat felkerül a táblára vagy egy papírra, hogy megmaradjon.
- A második fázisban sorra megvitathatják a javaslatokat, az életképtelenek, azaz a kiszavazottak már ekkor kikerülhetnek a listáról (de máskor fel lehet használni, az értékelés továbbfejlesztés részében ezt érdemes rögzíteni).
- A harmadik fázisban akár szavazással is lehet dönteni arról, hogy melyik javaslat viszi el a pálmát.

Célkitűzés



A projekt sajátossága, hogy mindig kettős célmeghatározásban kell gondolkodnunk:

- A tanulók célja a „külső cél” és/vagy a produktum, amelyet a tevékenységgel létre akarunk hozni (kiállítás, tárgy stb.), vagy az a cél, amit a tanulók el akarnak érni (kutatás, egy probléma megoldása).
- A pedagógus célja vagy „belső cél”, a tanulási cél meghatározása: mit akarunk megvalósítani az egyes tantárgyi követelményekből, milyen tevékenységeket, milyen fejlesztési célokat (milyen kompetenciafejlesztést) tervezünk, esetleg milyen nevelési célt kívánunk elérni.

Fontos, hogy a téma, a cél minden tanulót egyaránt érdekeljen, vagyis a tanulók motiváltak legyenek, függetlenül minden egyéb, e tekintetben mellékkörülménytől, egyéni sajátosságtól.

Már a téma, a közös cél kiválasztása olyan legyen, hogy a lehetőségekhez képest nagyon sokféle kapcsolódási lehetőséget, gazdag tevékenységi lehetőségeket kínáljon, sokféle, már létező kompetencia „megmozgatására” legyen szükség a projekt kivitelezéséhez.

Az altémák/alprojektek meghatározására jól alkalmazható módszer a gondolattérkép, amely egy nagy, összetett kép. Egyszerre ad lehetőséget asszociációra, téri ingerre és csoportosításra, egészek alkotására, ezért rendkívül hatékony tanulási eszköz. Ha magunk alkottuk meg a vizuális elemeket, akkor megvalósul az aktív, saját részvétel.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

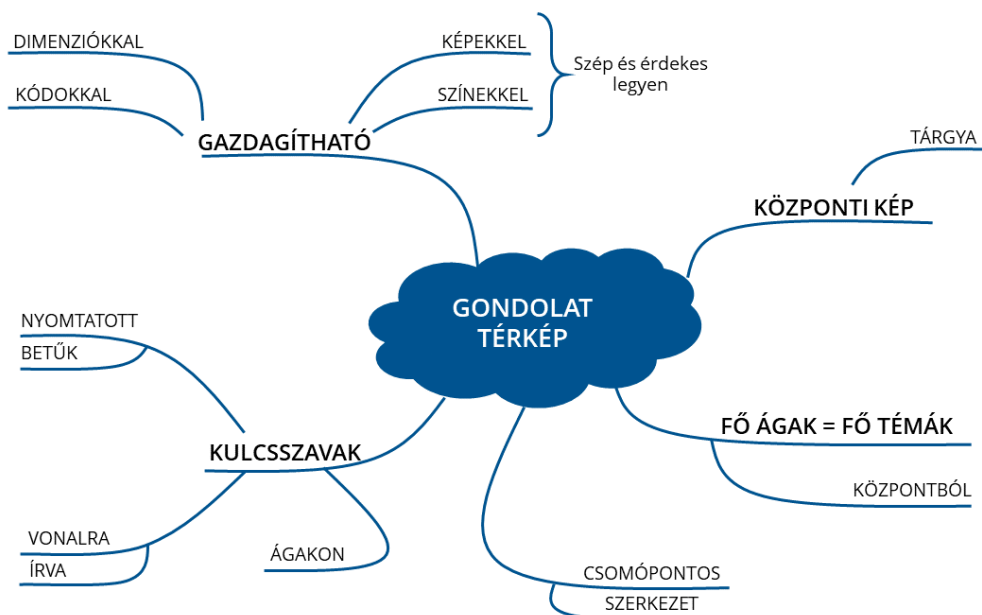
A gondolattérkép módszer



- hatékony grafikai technika, amely utat nyit az agy lehetőségeinek kihasználásához,
- alkalmazható az emberi tevékenységek bármely területén, ahol tanulásra, tiszta gondolkodásra van szükség.

Egy gondolattérkép felépítése és jellemzői:

- Tárgya egy központi képben kristályosodik ki.
- A fő témák a központból ágaznak ki. Az ágak tartalmaznak egy kulcsszót, amely nyomtatott betűvel egy kapcsolódó vonalon helyezkedik el.
- A főágakhoz kapcsolódnak a kevésbé fontos információk kisebb elágazásokon. Az ágak egy csomópontokkal kapcsolódó szerkezetet alkotnak.
- Gazdagítható színekkel, képekkel, kódokkal, dimenziókkal, hogy érdekesebb, szebb és személyesebb legyen.

A leírtak megjelenítése gondolattérképpel:



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A projekt keretei

Ki kell alakítanunk a projekt kereteit is. Itt számtalan döntés meghozatalára van szükség:



- Dönteni kell arról, hogy a projekt milyen körre terjed ki (egy tanuló, kiscsoport, osztály, több osztály, például évfolyam, egész iskola, több iskola részvételével stb.).
- Dönteni kell a projektre fordítandó időről. Természetesen az idő az egy tanórától az akár több hetes időtartamig is terjedhet, illetve lehetőség van még hosszabb, azonban nem a teljes időt kitöltő, hanem a „normál oktatás” mellett kialakított projekt megszervezésére is, illetve lehetséges még a nem folyamatos munkát igénylő projekt szervezése is.
- Szintén idővel kapcsolatos döntés, hogy a projektre mennyit szánunk a „tanórákból” és mennyi időt igényel majd a gyerekek szabadidejéből.
- Dönteni kell a projekt tartalmi „kiterjedtségéről”, vagyis, hogy milyen tantárgyak, műveltségi területek, milyen egyéb módon meghatározott tartalmi területek kapnak majd szerepet a projektben.
- Dönteni kell arról, hogy erősen érvényesítünk-e tantervi szempontokat, tehát a kidolgozást kötjük-e az érintettek által éppen tanult tantárgyak tanításával kapcsolatos követelményekhez vagy ennél szabadabban szervezzük a projektet.

Fel kell mérnünk, mire van szükség:

- Kell-e pénz a projekt megvalósításához? Ha igen, honnan fogunk szerezni (iskola, szülők, szponzorok)?
- Milyen eszközökre lesz szükség (könyvek és más információhordozók, szerszámok, közlekedési és szállítási lehetőségek stb.)?
- Milyen információkra lesz szükség? (Azaz minek kell még utánanézni?)
- Kik a lehetséges partnerek, akik segíthetnek vagy akikkel egyeztetni kell (kollégák, szülők, helyi társadalom, önkormányzat, egyházak stb.)?

Feladatok kiosztása, munkacsoportok szervezése

A projektszervezésnek mindig van egy csoportdinamikai oldala, erre tekintettel kell lenni, amikor megszervezzük a közösen dolgozó csoportokat. A tapasztalt pedagógus természetesen alakítani is tudja a tanulók egymás közti viszonyait.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A projektnek többek között az is a feladata, különösen integrált csoportban, hogy a tanulókat megtanítsa a közös cél elérése érdekében való együttműködésre. Éppen a projektmunka lehet az egyik olyan módszer, amelynek alkalmazása során a tanulók mintegy rákényszerülnek a kooperációra, mert különben képtelenek megoldani a feladatokat.



A kooperáció nem valamifajta „pedagógiai erőszak” folytán, a pedagógus határozott „parancsára” alakul ki, hanem szükségszerű módon, a célok elérésének egyetlen lehetőségeként.

A csoportalakítás szolgálhat nevelési célokat, de követhet praktikus szempontokat is.

- Nevelési cél lehet az együttműködés vagy a hatékony kommunikáció megtanulása.
- Praktikus szempont lehet például egy összeszokott csoport zökkenőmentes, gyors munkavégzése.

Egy másik pedagógiai probléma a feladatok kiosztásával kapcsolatban, hogy úgynevezett „testhez álló” feladatokat adjunk vagy inkább a fejlesztés szempontjait tartjuk szem előtt. Általános alapelvként vehető figyelembe minden kooperatív tevékenység esetén, hogy az egészséges, intenzív, komplex csoporttevékenység az esetek nagy részében minden tanuló számára egyszerre jelent testhez álló feladatokat, de fejlesztést is. A csoport törekszik a feladat megoldására, sikert akar elérni, ezért minden tagja képességeinek optimális „kihasználására” épül a munkamegosztás, ugyanakkor az új feladatok, az új tudásnak a feladatmegoldás közben szükségessé váló konstrukciója mindenki számára fejlesztést, fejlődést jelent.

A projekt tervezésének fontos mozzanata az időterv készítése. Rögzíteni kell a fontosabb határidőket. Amikor meghatározzuk a részfeladatokat, s megmondtuk, hogy azokat kik hajtják végre, akkor egyben azt is meg kell mondanunk, e feladatokkal mikorra kell készen lenniük az egyes tanulóknak. Azt is meg kell tervezni, hogy az egyes eszközökre mely időpontokban lesz szükség, illetve mikor kell a partnerekkel kapcsolatba lépni a projekt kivitelezése során.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



1.1.27. Szervezés

A projekt szervezési szakasza a tervezés és a kivitelezés között természetesen a projekt eredményes végrehajtását szolgálja. Ez elsősorban a következő részfeladatokat, elemeket tartalmazhatja:

- A projekt tényleges kivitelezését, az effektív munkát megelőző tájékozódást (ha a projektfeladat ezt igényli). Sok, de nem minden esetben válik szükségessé, hogy a tanulók, csoportjaik már a projekt tényleges végrehajtását megelőzően tanórán kívüli tevékenység keretében tájékozódjanak vállalt feladataikhoz kapcsolódóan. Könyvtári munka, internetes kutakodás, intézményektől információk gyűjtése, interjúk készítése, megfelelő információkkal rendelkező emberekkel való beszélgetés és még számtalan más információgyűjtési módszer tartozhat ide.
- A szervezés során kell felvennünk a kapcsolatot azokkal az iskolán kívüli emberekkel, szervezetekkel, hivatalokkal stb., akik, amelyek szerepet kapnak majd a projekt lebonyolítása során. E munkát is a tanulók kiscsoportjai végezhetik, de természetesen adott esetben szükség lehet a pedagógusok segítségére is.
- Sok projekt esetén indokolt a szülők beavatása, sőt bevonása a feladatok végzésébe. Szülői értekezleten elmondott tájékoztatóval, egy levél megfogalmazásával s még sok más módszerrel végezhetjük ezt a feladatot.
- Elő kell készíteni a projekt lebonyolítása során használandó eszközöket is. Vásárlásra, az iskolán belül már meglévő eszközök megkeresésére és előkészítésére, eszközök saját munkával való elkészítésére lehet szükség, attól függően, hogy a tanulók kiscsoportjai milyen feladatokat vállaltak.

1.1.28. Kivitelezés

- A projekt megvalósítása során a pedagógus elsősorban segítő, mentoráló, szakértői, nem pedig irányító szerepet tölt be: megteremti a feltételeket, biztosítja az információkat vagy azok elérhetőségét stb. Nem ő a tudás egyedüli birtokosa, a projekt alkalmazása során szinte természetes a legváltozatosabb információforrások használata.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Leírhatjuk a projekt kivitelezésének egy viszonylag általánosnak tekinthető sémáját, azonban ezt a sémát nem tekinthetjük minden esetben mereven alkalmazhatónak. Csak olyasmiről van szó, amit viszonylag sok esetben alkalmazhatunk, viszonylag gyakran fordul elő.

A kivitelezés általános lépései:

Adatgyűjtés



- Iskolában,
- az iskola falain kívül.

A téma feldolgozása

- Együttműködés, közös tevékenység jellemzi a projektfeladat végrehajtását. A projekt jellemző munkaformája a csoportmunka. Ha a projektben altémák vannak, akkor azokon megfelelő létszámú csoportok dolgoznak, amelyeket akár tovább lehet osztani még kisebb együttműködő csoportokra, ha a létszám és a feladat komplexitása ezt lehetővé és szükségessé teszi.
- A projektfeladatok közt gyakori az olyan, amely problémamegoldást igényel. A problémaközpontúság a korszerű tanítás-tanulás fontos alapelve, a projektek esetében különösen jól megvalósítható. Az altémák vizsgálata, kidolgozása elsősorban jól megfogalmazott problémák megoldásához kapcsolódhat.
- Szükséges lehet az eredeti terv rugalmas módosítása. A csoportok önállóan hajtják végre a feladatokat, s eközben döntéseket hoznak az eredeti terv kivitelezésének további lépéseit illetően, de ha szükséges, azt meg is tudják változtatni. Eközben gyakorolják a közös döntést, a demokratikus döntéshozatalt is.

A produktum, a „termék” összeállítása

- Ez a csoportfeladatok eredményeinek, a problémamegoldásoknak, az eredetileg feltett kérdésekre adott válaszoknak a „formába öntése”. Számatalan formája lehet, így például kiállítás, színdarab, egy konkrét tárgy, makett, modell, beszámoló, bemutató, írásos anyag stb.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.29. Ellenőrzés

A projekt nem tűri a hagyományos értékelési formákat, azok legfeljebb csak némi „erőszak” bevetésével alkalmazhatók. A projekt módszer alkalmazása többek közt azért is lehet fejlesztő hatású a hazai pedagógiai gyakorlat számára, mert kiváló terep a pedagógiai értékelés korszerű elgondolásainak és módjainak kipróbálására, gyakorlására.

A projekteknek lehet valamilyen nagyon konkrét tantervi tartalomhoz és követelményekhez köthető céljuk. Ilyen esetekben a pedagógiai értékelés egyik célja annak meghatározása, hogy vajon ezeket a tantervi követelményeket milyen mértékben teljesítik a tanulási folyamat eredményeként a gyerekek. Az ilyen értékelés azokat a módszereket igényli, amelyeket a konkrét tananyagtartalomhoz, a képességek, készségek fejlesztéséhez kapcsolódó eredményesség mérésénél alkalmazhatunk. Erről itt nem kell szólnunk; ha a projekt értékelése során ilyen mérésre is szükség van, akkor azt az e területen egyre inkább érvényesítendő, korszerű elvek és gyakorlat szerint érdemes elvégeznünk.

A projektekben végzett munka azonban más szempontokból is értékelendő. A projektek – mint amúgy minden oktatási folyamat – átfogóbb nevelési, fejlesztési célokat is szolgálnak; az ezekben való előrehaladás is értékelendő.

A projekt pedagógiai céljában nagy valószínűséggel megfogalmazódnak olyan fejlesztéssel kapcsolatos elemek, amelyekkel összefüggésben kvalitatív értékelésre van szükség. E célok ismertek lehetnek a gyerekek előtt – általában törekedjünk erre –, de az is elképzelhető, hogy egy-egy ilyen nevelési, fejlesztési cél megfogalmazása még nem lenne érthető a tanulók számára, s ezért a „nyilvános” megfogalmazása nem indokolt. Ilyen esetekben a folyamatban részt vevő pedagógusok értékelő tevékenysége a fontos. Minden más esetben az értékelést a gyerekekkel együtt érdemes elvégezni.



A projekt eredményének kvalitatív értékelése számtalan összetevőre irányulhat. Ezek a következőképp csoportosíthatók:

- Maga a produktum, annak színvonala az előre megadott követelményekhez képest.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Azok a kompetenciák, amelyeknek fejlesztését a projekt tervezése során megfogalmazzuk.
- Értékelni kell a munkát a tanulás szempontjából is, számba kell venni, hogy milyen tanulási folyamatok zajlottak le a projekt megvalósítási folyamatában mind szaktárgyi szempontból, mind pedig a metakognitív tudásrendszer gyarapodása szempontjából.
- Az együttműködés színvonala, szervezettsége a csoportokban, az együttműködési képesség fejlődése. Értékelni kell tehát a munkát a társas kapcsolatok alakulása szempontjából is. Számba kell venni, hogy miként tudott együtt dolgozni az adott csoport, voltak-e konfliktusok, és képesek voltak-e azokat kezelni.
- Értékelni kell a munkát az egyén szempontjából is. Hogyan tudott együtt dolgozni a csoporttal, voltak-e konfliktusai, azok miként oldódtak meg, mennyit és hogyan tanult a projektmunka során, mennyire érzi azt hasznosnak stb. A tanár nagyon fontos feladata a projektszerű oktatás során, hogy figyelje tanítványait, melyik gyerek hogyan fejlődik a munka során, hiszen annak alapján tervezhető a következő feladat.
- A projekt kivitelezése során tanúsított kreativitás (amennyiben ennek a projekt kivitelezésében volt jelentősége, de általában ez a helyzet).
- Az önálló munkavégzés fejlődése, mennyire voltak erre képesek a gyerekek, milyen problémák jelentkeztek.
- Az elkészült produktumok esztétikai színvonalának értékelése.
- Feltétlenül kerüljön szóba, hogy milyen érzelmeket keltett bennünk a tevékenység, hogyan éreztük magunkat a projekt ideje alatt.
- Feltétlenül értékelni kell a projekt megtervezését, a terv érvényesülését A tervezési folyamatról utólag, a végrehajtás ismeretében megfogalmazható ítéleteket is érdemes kimondani.

Az értékelés legfontosabb pedagógiai funkciója az, hogy a tanulók e folyamatban értékeljék saját tudásuk adaptivitását. A konstruktivista pedagógia rendszerében a tudás adaptivitásának személyes, döntésen (és nem az objektivitáson) alapuló belátása a tanulás egyik legfontosabb feltétele. A saját tudásom adaptivitásának értékelése egyrészt a szociális környezetnek a megnyilvánulásaimra adott reakcióin, másrészt a tudatos vagy nem egészen tudatos önértékelési folyamatokon múlik. A projektpedagógia elkötelezettsége a kooperatív munka primátusa mellett egyben azt is jelenti, hogy ez a módszer kiváló lehetőségeket nyújt arra,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

hogy minden tanuló a saját tudásának adaptivitását egy részben annak a kiscsoportnak a megnyilvánulásai alapján értékelje, ahova tartozik.



A projekt során intenzív, komplex tevékenység zajlik a kiscsoportban, ez azt jelenti, hogy minden tagnak a tudása, az elképzelései, képességei és készségei szinte minden pillanatban megmérettetnek. A projekt optimális esetben rendkívül komplex tevékenységrepertoárja lehetővé teszi, hogy a gyerekek többféle szempontból értékelhessék saját magukat, tudásuk adaptivitását, s olyan gyerek is találhasson saját magában magas szinten kifejlődött képességeket, készségeket, tudást, aki a hagyományos oktatás keretei között ilyen élményhez nem juthatna.

Fontos tehát, hogy már munka közben is szinte láthatatlanul zajlanak értékelési folyamatok, anélkül, hogy ezeket határozottan szerveznénk, de a végén természetesen szükség van az elkülönült, megszervezett értékelési folyamatra is. Ennek azonban nem az a lényege, hogy a pedagógus elmondja, ő hogyan értékeli a munkát, az eredményeket, hanem az, hogy a csoportok és az egyes gyerekek önértékelése megtörténjék.

A jó értékeléshez részben az szükséges, hogy annak szempontrendszer, kritériumai előre ismertek legyenek. Ez szép elv, és amennyire lehet, érvényesíteni is kell, de nem minden esetben érvényesíthető pontosan. Vannak szempontok, különösen a munkavégzés jellegével, az eredmény színvonalával kapcsolatosak, amelyek nehezen operacionalizálhatók, s a kvalitatív értékelés során inkább benyomásokat, szubjektív értékeléseket fogalmazhatunk meg. Ez egyáltalán nem baj, ha fejlesztő hatása van, ha növeli a motivációt (például egy következő projekthez).

A projektmunka értékelésének talán legfontosabb mozzanata az eredmények bemutatása (miközben magát a bemutatást is érdemes külön értékelni). Ez is egy olyan pont, ahol új, más módszerekkel kevésbé megnyilvánítható tanulói sajátosságok, speciális erősségek, készségek, képességek válhatnak fontossá, ezért a hátrányos helyzetű gyerekek nevelésében szintén fontos szerepet játszhat. Minden kvalitatív értékelési folyamatban szempontokként lehet használni a következőket:

- Teljesültek-e és milyen szinten teljesültek eredeti céljaink?

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Van-e olyan terület, ahol lényegesen kevesebbet sikerült teljesíteni, mint szerettünk volna? Mi ennek az oka?
- Van-e olyan terület, feladat, amiben viszont lényegesen túlteljesítettünk? Ennek az okára is érdemes rákérdezni.
- Mit csináltunk a tervtől eltérően, miért, és jó döntés volt-e a terv megváltoztatása?



Az alkalmazható módszerek is nagyon sokfélék. Általában törekedni kell rá, hogy szöveges, közösségi, komplex értékelések szülessenek.

A projektek esetében célszerű előre elkészíteni a részletes, specifikus értékelési rendszert. Ennek egyes elemei hasonlóak lehetnek a projektek elemzési szempontjaihoz.

1.1.30. Összegezve

A projektoktatás folyamatában tehát a tanulás alapvetően önálló, páros és csoportos szervezeti formákban történik. A tevékenység megszervezésekor, valamint a feladatok megoldása során az együttes munkálkodáson, egymás segítségén, elfogadásán, a kommunikációs készségek, technikák elsajátításán van a hangsúly.

- A tanulók felismerik, megértik az adott (projekt) probléma megoldásához vezető fő célt.
- A tanár segítségével a tanulók további konkrét problémákat, célokat fogalmazznak meg a fő cél eléréséhez.
- Egyénileg vagy az önkéntesen alakult csoportokban a tanulók választanak a megfogalmazott problémákból, hogy megoldják azt.
- A tanulók tervet készítenek a megoldásról, megfogalmazzák a feladatokat.
- Önálló, páros vagy csoportos munka során maguk szervezik a feladatelosztást, az adatgyűjtés színhelyeit, az esetleges adatközlőket (a tanári segítség lehetőségével).
- A produktum bemutatása a csapatok előtt.
- A projekt értékelése: az önértékelésben a projektkészítés folyamata, a csapatok értékelésében a bemutatás, a zsűri értékelésében a projekttevékenység és a produktum áll a középpontban.
- A szükséges korrekciók elvégzése.
- A projekt közzététele.




 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



A projektmódszer mindig célirányos, problémaorientált, a tanulók érdeklődésére, aktív tevékenységére épít. A valós világgal való közvetlen kapcsolata feltételezi az iskolai tanulási környezet kiterjesztését. A megismerési folyamatot a gyermeki személyiségfejlődés hatékony elősegítése érdekében szervezi. Ezért a kezdeményezésre, az együttműködésre és a kreatív, felfedezettő kutatótechnikákra helyezi a hangsúlyt

1.1.31. Csapatfalu projektfeladat


A tréning során megéltétek a Csapatfalu nevű gyakorlatot. Idézzétek most vissza, az ahhoz kapcsolódó megéléseiteket, élményeiteket, tapasztalataitokat. Az alábbi projektfeladatban láthatjátok, hogy egy-egy gyakorlat (mint például a Csapatfalu) projektfeladattá alakítva, milyen készségeket fejleszt a tanulónál.

Csapatfalu Mentorképzés projektterv


Csapatfalu	
A projektfeladat leírása:	
	<p>Alapcél a saját élmény megszerzése. Az együtt dolgozói résztvevői célcsoport csoportkohéziójának erősítése.</p> <p>Szerepek, feladatok tervezése, szervezése, irányítása és kivitelezése. Együttműködési készségek fejlesztése, valamint kiscsoportos munkafolyamatok elemzése.</p>
A projektfeladat megvalósítási helyszíne:	
	<p>A Csapatfalu javasoltan tanteremi formában kerül megvalósításra.</p>
Nehézségi fok:	
	<p>Könnyű.</p>

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0


Időigény:

	Javasoltan 1×90 perc.
---	-----------------------

Fejleszthető kompetenciaterületek:

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.

Technikai szükséglet:



	<ul style="list-style-type: none"> • Flipchart papírok, • celluxok, • ollók, • ragasztók, • A/4-es színes papírok, • krepp-papír, • filctoll, • zsírkréta, • hurkapálca, • szívószál, • vattacsomag, • lufi, • bármilyen beépíthető ezeken felül.
--	--

Megjegyzés:


	–
---	---

Tippek:

	–
---	---

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A projektfeladat leírásának mellékletei:

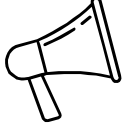

	<p>A következőkben egy projektfeladatot fognak végrehajtani. Az Önök csapata lehetőséget kap, hogy egy teljesen üres területen egy falut építsen fel. Olyan falu legyen, ahol szívesen is élnének. Működőnek kell lennie a településnek, azaz minden olyan dologgal kell rendelkeznie, ami funkcionálissá tesz egy települést (pl. úthálózat, villany, középületek, közintézmények, lakóterület stb.)!</p> <p>A csapatfalu elkészülésének fényképei.</p>
---	--

Felhasznált anyagok, forrás:

	–
--	---

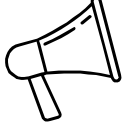
Elérendő eredmény sorszáma:



19.


Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Tervezzenek meg egy csapatfalut! A falunak működőképesnek kell lennie, tehát rendelkeznie kell közműhálózattal, intézményekkel, lakóterülettel stb.!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen tervezik meg a falut.	



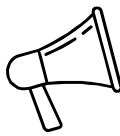

Elérendő eredmény sorszáma:

22.



Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	A falu kialakításánál vegyék figyelembe a fogyatékkal élő embereket is!	





 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen dolgoznak azon, hogy a fogyatékkal élők számára is élhető legyen a falu.	

Elérendő eredmény sorszáma:		23
Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	A falu területén alakítsanak ki sportolási lehetőséget is! Gondolhatnak szabadtéri vagy fedett sportolási helyszínre!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen alakítanak ki szabadtéri lehetőségeket.	
Elérendő eredmény sorszáma:		10
Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	A csapaton belül osszák el a feladatokat! Mindenki kapjon olyan részfeladatot, amelyet nagy magabiztossággal képes elintézni!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen osztják fel a feladatokat, és mindenki kiveszi részét a munkából.	



Elérendő eredmény sorszáma:	21.
------------------------------------	------------

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Rajzolják le úgy a falu tervét, hogy az más számára is egyértelmű legyen! Készítsék el a falu zászlaját!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen ábrázolják a falut és készítik el a zászlót.	
Elérendő eredmény sorszáma:		15.
Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Fogalmazzák meg, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy polgármesternek! Ez alapján válasszanak polgármester titkos szavazással!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen összegyűjtik a legfontosabb tulajdonságokat, és megszavazzák a polgármestert.	



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Elérendő eredmény sorszáma:	11.
------------------------------------	------------



Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Ellenőrizték a program vezetőjénél, hogy minden alfeladatot kidolgoztak-e!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoporthoz tartozó feladat, a mentorok egyeztetnek a vezetővel. A kimaradt feladatokat pótolják.	

Elérendő eredmény sorszáma:	3.
------------------------------------	-----------



Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	A polgármester foglalja össze a feladat során szerzett tapasztalatokat! Ossa meg a csapat stratégiáját!	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Egyéni feladat, a polgármester képviseli a csapatot. Megosztja a tapasztalatokat, a stratégiát.	



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

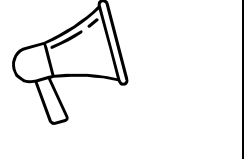
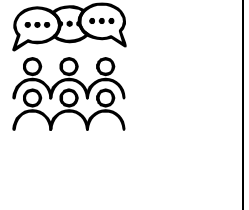
Elérendő eredmény sorszáma:	14.
------------------------------------	------------

Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Emlékezzenek vissza, hogy a feladat során hogyan oldották meg az ellentéteket! Kinek az akarata érvényesült többször? Hogyan tudtak a polgármester segítségére támaszkodni?	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen megfogalmazzák a tapasztalataikat, beszélgetés formájában feldolgozzák az élményt.	



Elérendő eredmény sorszáma:	18.
------------------------------------	------------

Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Hogyan osztották el a feladataikat? Mindenki képes volt a rá osztott feladatokkal bánni?	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen megfogalmazzák a tapasztalataikat, beszélgetés formájában feldolgozzák az élményt.	

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Elérendő eredmény sorszáma:		12.
Az eredményt támogató, kiadható feladat:		Jegyzet:
	Gyűjtsék össze, hogy melyik feladatot nem sikerült megfelelően megoldaniuk! Mit javítanának, ha lenne még idejük?	
A feladat ajánlott formai megvalósítása:		
	Nagycsoportos feladat, a mentorok közösen megfogalmazzák a tapasztalataikat, beszélgetés formájában feldolgozzák az élményt.	



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0





1.1.32. Projektfeladat fejlesztés

Miután az önálló tanulás során áttanulmányoztad a projektoktatás alapjait, a projektek típusait és magát a tervezés folyamatát, valamint megismerkedtél a tanulói kompetenciákkal, arra kérünk, hogy gondold végig milyen gyakorlat lenne alkalmas egy projektfeladat megvalósítására a saját tanulói csoportodban.

Az alábbi táblázatban találhatóak, a tanulók fejlesztendő kompetenciái, és gondold végig, hogy az általad kialakított projektfeladat, mely kompetenciákat fejleszt.



Erre a feladatra 60 perc áll rendelkezésedre. A 60 perc letelte után egy általad fejlesztett teljes projektfeladatod lesz, melyben a fejlesztendő kompetenciák is definiálva vannak.

Az általad fejlesztett projektfeladatot töltsd föl a rugalmas tanulási utakat támogató SharePoint portálon, mely a <https://muhelyiskola.nive.hu/> linken érhető el.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.1.33. Forrás

- BERNÁTH László – N. KOLLÁR Katalin – NÉMETH Lilla (2015): Tanulási készségek és az alulteljesítés mérése: a KATT kérdőív. *Iskolapszichológia Füzetek*, 36. sz.
- PULINKA Ágnes: A szervezeti változással szembeni ellenállás, mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat. *Vezetéstudomány*, XLVII. évf., 2016/6. szám, ISSN 0133-0179.
- Gaskó Krisztina–Hajdú Erzsébet–Kálmán Orsolya–Lukács István–Nahalka István–Petriné Feyér Judit (2006): *A gyakorlati pedagógia néhány alapkérdése. Hatékony tanulás*. ELTE PPK Neveléstudományi Intézet.
- https://www.srpszkk.hu/tamop412b/projektpedagogia/21_egy_j_oktatsi_stratgia.html
- http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Pedagogus_mestersgV2/94_projektpedaggi_a.html
- Kovátsné Németh Mária (2006): *Fenntartható oktatás és projektpedagógia*, <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=2006-10-mu-kovatsne-fenntarthato> (2010. március 21.)
- M. Nádas Mária (2003): *Projektoktatás: elmélet és gyakorlat*. Gondolat Kiadói Kör (Oktatás-módszertani Kiskönyvtár), Budapest. p. 88–89.
- Estefánné Varga Magdolna – Szikszay Klára (2007): *Projektpedagógia alkalmazása a pedagógusképzésben és a gyakorlati képzésben*. Eszterházy Károly Főiskola, Kompetenciaalapú programok elterjesztése a tanárképzésben című sorozat, 1. sz. Módszertani Kiadvány.
- *A projektpedagógia mint az integrált nevelés egy lehetséges eszköze*, <http://docplayer.hu/5305691-A-projektpedagogia-mint-az-integralt-neveles-egy.html>
- *Projektpedagógia az integráció szolgálatában: pedagógus-továbbképzési kézikönyv*, http://www.educatio.hu/images/download/hefop/project_2/projekt_treneri_pcs.pdf (2010. március 21.)
- Hortobágyi Katalin (2002): *Projektkézikönyv*. Iskolafejlesztési Alapítvány (Altern füzetek), Budapest, p. 7., p. 16.
- Radnóti Katalin (2008): *Pedagógiai koncepció*. In: *A projektpedagógia mint az integrált nevelés egy lehetséges eszköze*. Educatio, Budapest, p. 23.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.2. Önálló tanulás modul I. önellenőrző kérdései

1) Melyek lehetnek a változási folyamat sikerkritériumai? Több helyes válasz is lehetséges!

- a) a vezetői stílus
- b) a vezető és beosztott partneri viszonya
- c) vezetői eszköztár
- d) a munkavállalók attitűdje
- e) az egyénben létrejövő szerepzavar
- f) a munkavállalók motivációja, elkötelezettsége
- g) a kommunikációs tevékenységek
- h) alkalmazkodó emberek

2) Melyek a szervezeti változások két leggyakoribb megkülönböztetése?



- a) epizodikus és rapszodikus változás
- b) kommunikált vagy nem kommunikált változás
- c) a változás tempója/sebessége és a vezetői szándék alapján történő megkülönböztetés

3) Melyik sorrend helyes az Elizabeth Kübler Ross-féle gyászfolyamati modellben?

- a) düh, tagadás, alkudozás, depresszió, elfogadás
- b) tagadás, düh, depresszió, alkudozás, elfogadás
- c) düh, tagadás, depresszió, alkudozás, elfogadás
- d) tagadás, düh, alkudozás, depresszió, elfogadás

4) Hol kezdődik Kolb tanulási ciklusa?

- a) A megfigyelések, elemzések szakaszával kezdődik.
- b) A konkrét tapasztalatok szerzésével kezdődik.
- c) Elvi síkon, azaz az általánosítások, elveknél kezdődik, azért, hogy az elméleti alapok le legyenek rakva.

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

5) Melyek a kulcsszavai a TUDATOS MEGFIGYELÉS szakaszának Kolb tanulási ciklusában?

- a) **Ítéletalkotás előtt gondos megfigyelés, különböző távlatokból szemlélni a dolgokat, a dolgok értelmét, jelentését keresni, megfejteni.**
- b) Tanulás egyedi esetekből, másokkal összefüggésben, fogékonyság érzelmekre és emberekre.
- c) A cselekvés a helyzet előzetes és alapos szellemi elsajátításán, megértésén alapul, és ezt előzi meg a tudatos megfigyelés, az elképzelések logikai elemzése, a szisztematikus tervezés.

6) Melyek a kulcsszavai az AKTÍV KÍSÉRLETEZÉS szakaszának Kolb tanulási ciklusában?

- a) Ítéletalkotás után gondos cselekvés, különböző távlatokból szemlélni és csinálni a dolgokat, a dolgok értelmét, jelentését keresni, megfejteni.
- b) **Cselekvéssel hatni az emberekre és az eseményekre, befolyásolni a dolgokat, beavatkozni, a kockáztatás, a végrehajtás, az érvényesülés képessége.**
- c) Tanulás egyedi esetekből, másokkal összefüggésben, fogékonyság az érzelmekre és az emberekre.

7) Melyik nem tartozik a kooperatív tanulás alapelvei közé?

- a) Építő egymásrautaltság: a kooperatív feladatok jellemzője, hogy minden tag részfeladatot old meg, csak akkor sikeres a megoldás, ha mindenki elkészült, ezért a tagoknak érdeke, hogy segítsék egymást.
- b) Egyéni felelősség: a csoport a célját csak az egyénileg végzett hatékony munka segítségével érheti el, a csoportcélok erősítik az egyéni felelősséget, a motivációt (felelőssé tenni az egyes diákat a csoportcél elérésében).
- c) **Közös számonkérhetőség: a csoport tagjai a csoportmunka során együtt dolgozva, közösen számonkérhetők, ezáltal támogatva az együttműködést és a szerepek kiosztását.**
- d) Egyenlő részvétel: megfelelő feladatok (pl. Szóforgó) adásával vagy munkamegosztással érhető el.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- e) Párhuzamos interakciók: a diákok közt egyidejűleg zajlanak interakciók (a csoportokban beszélgetnek egymással, párosan interjút készítenek stb.).

8) Mely válaszok nem tartoznak a projektpedagógia ismérvei közé? Több választás is lehetséges!

- a) A pedagógiai projekt komplex, alkotó jellegű megismerési-cselekvési egység.
- b) A pedagógiai projekt során az eredmény, azaz az elkészült produktum a legfontosabb tényező.**
- c) A pedagógiai projekt „valóságos” (tárgyi vagy szellemi) produktum létrehozásának valóságos vagy szimulált (modellált) folyamata.
- d) A pedagógiai projekt mindig komplex.
- e) A pedagógiai projekt a tanárok és a diákok közötti hierarchikus kapcsolatra épül.**
- f) A pedagógiai projekt tanárok és diákok partneri együttműködése.
- g) A pedagógiai projekt a differenciálás eszköze.

9) Mely állítások tartoznak a konstruktív tanulási környezet sajátosságai közé? Több helyes válasz is lehetséges!

- a) A foglalkozási anyag az egésztől a részek irányába épül, a fontos fogalmakra helyezve a hangsúlyt.**
- b) A foglalkozási anyag a részekről az egész irányában épül fel, az alapvető jártasságok kialakítására helyezve a hangsúlyt.
- c) A tanulói kérdéseket tekinti nagyon fontos értékeknek.**
- d) A környezet felfedezése döntően az elsődleges adatforrásokra és a manipulatív eszközökre támaszkodik.**
- e) A pedagógusok viselkedése didaktikus, ilyen módon közvetítve az információkat.
- f) A pedagógusok korrekt (zárt végű) kérdésekkel ellenőrzik a gyerekek tanulási tevékenységét.
- g) A teljesítmények értékelése a tanulási folyamattól elválasztva történik.
- h) A gyermekek főként önállóan dolgoznak.
- i) A pedagógusok szerepe a párbeszédre való törekvéssel jellemezhető.**

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

j) A pedagógusok a gyermekek nézőpontjait, gondolkodásmódját próbálják felderíteni, kiismerni.

10) Melyek a projektek tervezésének legfontosabb szempontjai? Több helyes válasz is lehetséges!

- a) mi lesz a végeredmény
- b) a fő téma és a probléma meghatározása
- c) csoportok kialakítása
- d) kik fogják hasznosítani a produktumot
- e) időterv készítése
- f) eszközök számbavétele
- g) hol és milyen formában kerül bemutatásra az elkészült végeredmény
- h) alternatív lehetőségek számbavétele
- i) mennyire nyeri el a hozzátartozók tetszését a projekt
- j) milyen kompetenciákat fejlesztünk



1.3. Önálló tanulás modul II.

1.3.1. Empátia

Az **empátia** kifejezés a másik ember lelkiállapotába való beleélés képességét jelenti. (Buda Béla 1978.)

TH. Lipps és M. Scheler munkásságára visszavezethető fogalom; az azonosulás (belehelyezkedés más szerepébe) folyamatának a társas kapcsolatok területére való kiterjesztése mások "viselkedésének" személyes feltételezések vagy benyomások alapján történő "megértése" céljából.

Ilyenkor mintegy belülről szemléljük a másik emberrel való történéseket, így könnyebben érthetővé válik számunkra: mit érez a másik, mit szeretne, mire vágyik, mi foglalkoztatja, hogyan reagál bizonyos dolgokra.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Az empátiának valamennyi emberi kapcsolatban megvan a helye: szülő-gyermek, tanár-diák, férj-feleség, közti viszonyban ugyanúgy alapvető a jelentősége, mint a munkahelyen vagy a rokoni és baráti körben.



A másik ember belső világába való beleélésnek különböző szintjei vannak:

- A **legelső fokozat**, amikor egyszerűen végig gondoljuk, mit tenne valaki a mi helyzetünkben, vagy éppen fordítva: mit tehetnénk mi a másik fél helyzetében.
- A **következő szinten** már az is értelmezésre kerül, mit érzünk a másik fél iránt és viszont. Itt már érvényesülnek a társadalmi szokások, ugyanis az emberek ezeket az érzelmeket leplezni igyekeznek.
- A **harmadik fokozat**: a felek rejtett üzeneteket küldenek egymás felé, melyek hatékony empátiás feldolgozás során értékelésre is kerülnek. Ilyenkor testbeszéddel, gesztusokkal, mimikákkal megerősítjük mondandónkat. Az is előfordulhat, hogy éppen ezek a metakommunikatív jelzések leplezik le, hogy nincs összhang az elhangzott kijelentés és a valós gondolatok között (magyarán: hazudik az illető).
- Az empátia **legmagasabb szintjén** pedig már a tudatalatti összefüggések kerülnek megértésre, de ezek már nem is a mindennapok kommunikációs gyakorlatát jelentik.

Az empátiának igen nagy a **szerepe a mindennapi emberi kapcsolatokban**. Érdeemes hangsúlyozni, hogy gyakran a rendkívül intelligens, értelmileg igen fejlett emberek nélkülözik az empátiás képességet, mivel ez mintegy eltölpül a racionális, észérvek előtérbe kerülésével. Ők azok, akik éppen emiatt nehezebben igazodnak el az emberi kapcsolatokban, vagy tévútra terelődnek.

1.3.2. Előítélet

A kora nyári üdülési szezon kezdetén Toronto két napilapja mindegy 100 különböző helyről származó vakációs hirdetést tett közzé. S.L. Wax kanadai társadalomtudós ezzel kapcsolatosan érdekes kísérletet végzett el. Minden hirdetőnek két, azonos időben feladott levelet írt, melyekben üdülési szándékát jelezve, pontosan azonos időszakra helyet kért magának.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Az egyik levelet mindig Mr. Greenberg (szerző megjegyzése: Mr. Greenberg zsidó név), a másik levelet mindig Mr. Lockwood néven írta alá.

Eredmény:

A következő eredményeket kapta:

Mr. Greenberg névre

Az üdülőhelyi szállodák 52%-a válaszolt, és
36%-uk tett ajánlatot

Mr. Lockwood névre

Az üdülőhelyi szállodák 95%-a válaszolt, és
93%-uk tett ajánlatot.

Az eredményekből megállapítható tehát, hogy csaknem valamennyi megkeresett üdülőhely szívesen látta Mr. Lockwoodot mint levelező partnert, és mint vendéget, míg az üdülőszállodáknak csaknem a fele még arra sem volt hajlandó, hogy udvariasan válaszoljon Mr. Greenbergnek, és alig egy harmaduk volt arra hajlandó, hogy vendégeként befogadja.

A megkeresett szállodák egyikében sem ismerték a levélíró Mr. Lockwoodot vagy Mr. Greenberget. Semmi sem gátolta meg őket abban, hogy azt higgyék, Mr. Greenberg csendes korosodó úr, és Mr. Lockwood lármás, részeges alak.



Nyilvánvaló, hogy nem egyéni érdekek alapján született meg a döntés a szállodákban, hanem pusztán azon az alapon, hogy Mr. Greenberget a neve alapján egy bizonyos csoportba sorolták.

Gordon Allport: Előítélet c. könyve alapján.

Vajon mit nevezünk előítéletnek?

Kedvező vagy kedvezőtlen érzés egy személy vagy dolog vonatkozásában, mely megelőzi a tényleges tapasztalatot, illetve nem azon alapul.

Az embereknek megvan az a tulajdonsága, hogy előítéleteket tud alkotni. Ez a tulajdonság abban a normális és természetes hajlamban gyökerezik, mely szerint az ember olyan általánosításokat, fogalmakat, kategóriákat hoz létre, melyek tartalmát tapasztalati világának durva leegyszerűsítése adja. Ésszerű kategóriái szorosan kapcsolódnak az első kézből vett

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

tapasztalatokhoz, de egyúttal arra is képes az ember, hogy ugyanolyan könnyen kialakítson ésszerűtlen, irracionális kategóriákat. Ezekben szikrányi igazság sincs, mivel teljes egészükben hallomás útján szerzett bizonyságokon, érzelmekkel teli belemagyarázásokon és képzeleten alapulnak.

Személyes értékeink sajátos kategorizációs típust képeznek, melyek különösen hajlamosíthatnak bennünket arra, hogy jogosulatlan előzetes ítéleteket alkothassunk. Ezek az értékek, melyek minden emberi lét alapfeltételei, igen könnyen túlbecsülésekre vezethetnek. (Túlbecsülés: szeretetből többre tartani valakit a kelleténél.

A lebecsülés jelenségei másodlagos fejlemények. (Lebecsülés: gyűlöletből, haragból kevesebbre tartani valakit a kelleténél)

Fontos tehát tudnunk, hogy az elfogultságok egyként irányulhatnak a személyek és dolgok ellenében vagy védelmében, tényleges tapasztalat hiányában.

Az előítéletes személyek sosem ismerik el, hogy elegendő bizonyíték híján nyilatkoznak. Legtöbbször a tények, melyekre hivatkoznak, szórványosak és túlzásokon alapulnak.

Az előítéletes személyek hézagos visszaemlékezésük alapján már eleve csak a számukra fontos tényeket válogatják ki, melyeket általában nem képesek megkülönböztetni.



Különbséget kell azonban tenni, az egyszerű tévedésen alapuló előzetes ítélet és a valóságos előítélet között.

Ha egy személy a napvilágra került új bizonyítékok figyelembevételével képes arra, hogy hibás ítéleteit kijavítsa, akkor a szóban forgó témával kapcsolatban nincsenek előítéletei.

Az előzetes ítéletek akkor válnak előítéletekké, ha az újonnan feltárt ismeretek nem képesek változtatni rajtuk.

Hajlamosak vagyunk arra, hogy érzelmi alapállást vegyünk fel olyan esetekben, ha előítéleteink ellentmondásba ütköznek.

Például: ha pozitív tapasztalatot szerzek egy munkatársamról, akiről eddig rossz véleményem volt. Ha képes vagyok mérlegelni, és elfogadni a pozitív jellemvonásait, akkor tudok változtatni negatív beállítottságomon. Ha nem, akkor a tapasztalatok ellenére is ragaszkodom negatív előítéleteimhez.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.3.3. Sztereotípa

Mit nevezünk sztereotípiának?

A sztereotípa egy másik eszköz, amivel kitöltjük és újra alkotjuk emlékeinket, élményeinket.

A sztereotípa az emberek egy egész csoportjára vonatkozó, a személyiségvonások vagy fizikai megkülönböztető jegyek alapján alkotott következtetés-csomag.

Lehet sztereotípiánk például a tipikus németről (intelligens, aprólékos, komoly) vagy a tipikus olaszról (művészi, gondtalan, jó kedélyű), vagy például ma elég gyakran hangoztatott szőke nőkről (buta, semmi más nem érdekli csak a divat...)

Ezek a leírások a csoport legtöbb tagjára ritkán alkalmazhatóak, és gyakran félrevezető útmutatást adnak a társas kapcsolatokban.

Mindannyian pszichológusok vagyunk. Miközben kísérletet teszünk más emberek és önmagunk megértésére, informális tudóssokká válunk, akik megalkotják az emberi viselkedésre vonatkozó saját intuitív elméleteiket.



Először megfigyeléseket végzünk, adatokat gyűjtünk.

Az első nehézség, mellyel, mint informális tudósok szembekerülünk, adataink szisztematikus és torzításmentes összegyűjtése.

Amikor valamilyen információt kapunk valakiről, előfordulhat, hogy előbb sztereotip módon jellemezzük őt (például: tipikus olasz) majd az információt ezzel a sztereotípiával vegyítjük. E személyről szóló megítélésünket tehát részben a sztereotípa fogja alkotni. Ha a sztereotípa nem igazán illik a személyre, akkor szörnyen torzulhat az ehhez az emberhez való viszonyunk.

1.3.4. Sémák

Amikor valamilyen tárgyat vagy eseményt észlelünk, a beérkező információt összehasonlítjuk a hasonló tárgyakkal vagy eseményekkel való megelőző találkozásaink emlékével. Az ilyen jelenségeket, memóriastruktúrákat sémáknak hívják. Ezek az észlelés és a gondolkodás

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

eredményei, és emberek, tárgyak, események vagy helyzetek osztályainak mentális reprezentációit alkotják.

Vannak például sémáink az emberek különböző típusaira. Amikor valaki azt mondja, hogy hamarosan egy extrovertált emberrel fogunk megismerkedni, a közelgő találkozásra gondolva rögtön előhívjuk magunkban az extrovertált személy sémáját.

Az extrovertált séma egy sor egymással kapcsolatban álló vonásból áll, olyanokból, mint kapcsolatteremtő készség, melegség, közvetlenség, esetleg hangosság, indulatosság, felszínesség. Az ehhez hasonló általános személysémákat olykor **sztereotípiának** nevezzük.



Empátia laboratórium gyakorlat

A gyakorlat kivitelezéséhez két diákkal való viszonyrendszer elemzésre lesz szükség.

- Gondolj egy olyan diákra, akivel kifejezetten *jó a kapcsolatot*, akivel könnyű együttműködni, akinek a viselkedése, hozzáállása szimpatikus.
- Írásban jellemezd a viszonyrendszereteket. (Milyen tulajdonságokkal rendelkezik az adott diák, és az hogyan hat rád.)
- Most válassz egy olyan diákot, akivel nem könnyű együttműködni, akit nehezen tudsz elfogadni, akivel *problémás a viszonyrendszered*.
- Írásban jellemezd a viszonyrendszereteket. (Milyen tulajdonságokkal rendelkezik az adott diák, és az hogyan hat rád.)

A feladat az, hogy az következő egy hónap során mind a két kiválasztott interperszonális kapcsolatban tudatos empátiás figyelemmel és odafordulással légy jelen. Használd a tréningen elsajátított gyakorlati ismereteket.

- Az egy hónap letelte után, fogalmazd meg a viszonyrendszerben történt változást.
- Nem elvárás, hogy változás történjen a kapcsolatokban, csak elemezd a helyzetet és vond le a következtetéseket!
- A következő tréningen megoszthatod a megéléseidet, amennyiben szeretnéd.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.3.5. Generációk közötti különbségek

A szuperszegmentáltság korát éljük. Olyan összetett lett a világunk, annyira elváltak egymástól az egyes üzleti és tudományterületek, hogy már nemcsak a szakmák között, hanem akár egy szakterületen belül is óriási különbségek vannak.

Szétforgácsoló világunk megértése érdekében – legyen szó orvostudományról vagy akár társadalmi, akár természeti jelenségekről – előfordulhat, hogy ösztönösen sztereotípiákba, általánosításokba vagy valós összefüggések leegyszerűsítésébe kapaszkodunk. Ez alól a tendencia alól a „generációzás” sem kivétel, vagyis az a megközelítés, hogy születési idő alapján soroljuk az embereket csoportokba és kezeljük őket egységként, a családban, a munkahelyen vagy bármilyen társas együttélés során. A felmerülő feszültségeket pedig életkori sztereotípiákkal magyarázzuk meg.



Ugyanez a helyzet a generációkkal is. Sok tulajdonság, jellemző vagy viselkedési forma van, amelyeket ma egyes nemzedékekkel azonosítunk, és érdemes ismerni őket, azonban köbevésett tényként tekinteni ezekre kifejezetten káros.

Amikor „generációzunk”, valójában kapaszkodókat keresünk egy képlékeny, bizonytalan és folyamatosan alakuló világban, hogy megértsük a körülöttünk zajló, véget nem érő változásokat és az embereket. Azonban érdemes azt is vizsgálni, hogyan formálódik a környezetünk, miként alakul át az életünk a következő évtizedekben, és ez milyen hatással lesz ránk és a gyerekeinkre.

A generációkat mindaddig a múlt kritériumai alapján határoztuk meg. A születési év és a közösen átélt események csupán laza kapcsolatot teremtenek egy nemzedék tagjai között, ennél sokkal több összetevő határozza meg gondolkodásunkat, viselkedésünket és döntéseinket.

„Ezek a mai fiatalok!”

Lényegében nincs olyan kor, amelyben ne lett volna probléma a „mai” fiatalokkal, és nagy valószínűséggel az írás megjelenése előtt sem volt ez másképp. Amióta világ a világ, az ember folyamatosan megütközik az éppen aktuális fiatalok miatt, akik mások, mint elődeik. Számtalanszor hallhattuk az alábbi mondatokat: „A fiatalság velejéig romlott. A fiatalok elvetemültek és semmirekellők. Sohasem lesznek olyanok, mint a régi idők fiatalsága. A mai

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

fiatalok nem gondolnak semmire, csak magukra. Nem tisztelik sem a szüleiket, sem az időseket. Minden korlással szemben lázonganak. Úgy beszélnek, mintha ők egyedül tudnának mindent, és ami számunkra bölcsesség, az számukra bolondság.”

A fentiek alapján valóságos csoda, hogy eljutottunk a 21. századig, és fennmaradt az emberiség. Az idősebbek mindig az éppen legfiatalabb generáción köszörülik a nyelvüket.

1.3.6. Mannheim és a generációelmélet

A *generáció* kifejezés, ahogy ma használjuk, viszonylag fiatal értelmezés. A generációelmélet lényege, hogy formatív éveink alatt (elsősorban tinédzser- és fiatal felnőttkorban) vagyunk a legérzékenyebbek, hiszen ekkor stabilizálódik az értékrendünk és alakul ki, hogyan viszonyulunk a világhoz. A környezet tehát, amelyben felnövünk, és amely az identitásunkat formálja, meghatározza a világnézetünket.

Régen a *generáció* szót teljesen más értelemben használták. Értették alatta az egymást felváltó utódok összességét egy családban. Értették alatta az egy törzsből, nemből származó, egy időben élő utódok összességét.

Évszázadokon keresztül nem is kor alapján beszéltek az ifjúságról, hanem azt az időszakot jelentette, amikor az ember gazdaságilag függő viszonyban volt. Az ifjúkor akkor kezdődött, amikor a gyermek elment otthonról és munkába állt.

Nagyot változott a világunk az elmúlt évszázadok alatt. A hagyományok, a szerepek, amelyeket egy családban töltöttünk be, teljesen megváltoztak. A 19–20. század – mint egy új életforma – új kérdéseket vetett fel és új válaszokat követelt.

A generáció elmélet legjelentősebb alkotása 1928-ban, Németországban keletkezett. "A nemzedéki probléma" címmel megjelent művet (Mannheim, 1969) Karl Mannheim (Mannheim Károly) magyar tudós írta, akit a szociológia egyik úttörőjeként tartanak számon.

Elsőként Mannheim kezdte a pusztán **biológiai szempont helyett szociológiai és fejlődés-lélektani perspektívából vizsgálni a nemzedékeket, és először ő foglalkozott mélyrehatóan a generáció tudat kérdéskörével.**

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A tanulmány alaptézise szerint minden későbbi élmény az egyén korai életéveiben kialakult személyiségére épül: tehát a gyermek- és ifjúkori megalapozás határozza meg a későbbi élményeket is, mivel ezek a kezdeti tapasztalatok rögzülnek természetes világképként.

Más szóval, ahogy Douglas Adams frappánsan összefoglalta,

- minden, ami létezett a világon, amikor megszülettünk, az **normális**, hétköznapi és a világ működésének természetes része,
- minden, amit 15 és 35 éves korunk között találtak fel, az **izgalmas**, forradalmi, sőt talán még karriert is lehet csinálni belőle,
- ám minden, amit 35 éves korunk után fedeznek fel, az **a dolgok természetes rendje ellen való**.



Vagyis minden új információt, jelenséget és technológiát ahhoz viszonyítunk, ami eredendően körülvesz bennünket, amit már ismerünk.

Mannheim szerint tehát pusztán azáltal, hogy egy adott időpontban születtünk, egy sajátos történelmi közegbe kerülünk, amelyben nagy valószínűséggel más lesz a sorsunk és a mozgásterünk, mint a szüleinké vagy a nagyszüleinké volt, vagy amilyen a gyerekeinké vagy az unokáinké lesz. Ez pedig nemzedéki sorsközösséggé alakul. Ezért is van az, hogy viszonylag jól tudunk a velünk egykorúakkal nosztalgiázni, avagy emlékeket felidézni.

Azonban azt is fontos látnunk, hogy egy adott korszakban különböző nemzedékek élnek együtt, amelyek tagjai viszont egy-egy időszakot nem egyformán élnek meg. Ugyanazt az eseményt vagy történetet teljesen eltérő tapasztalataik, más-más élethelyzetük és különböző preferenciapontjaik miatt másként élik meg. A gyerekek, a felnőttek, az idősek és a fiatalok más történelmi szempontok és értelmezési dimenziók alapján vizsgálják meg, értelmezik és dolgozzák fel az eseményeket. Vagyis hiába élünk mindannyian itt és most, egy adott korszakban, mindegyik generáció minőségileg teljesen más, belső időben él. Más a perspektívájuk, különbözőek a kérdéseik és az elvárásaik.

A Generációkra ható tényezők

Az egy korosztályba tartozókról homogén csoportként gondolkodni bizonyos helyzetekben lehet értelme, ám nem mindegy, ezt hogyan, mi alapján és milyen mélységben tesszük. Abban

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

a formában, ahogy ma tekintünk a generációs sztereotípiákra, az nem más, mint egy túl sematizált megközelítés, amely figyelmen kívül hagyja az egyént, a földrajzi, a társadalmi, a gazdasági és a történelmi sajátosságokat, valamint a kulturális kontextust, vagyis az egyénre ható körülményeket teljes egészében.

Ha nemzedékekről beszélünk, mindig tanácsos mélyebbre mennünk, és megvizsgálni, hogy hol tart az illető az életútjában (milyen mérföldköveket ért már el), milyen életszakaszban van, illetve hol jár a családi életciklusban, vagyis épp kifelé tart a családjából, vagy sajátot alapít. Megéri számításba venni ezenfelül azt is, hogy milyen egyéb, például lakhatási, anyagi vagy szakmai jellemzőkkel rendelkezik. Fontos továbbá megkülönböztetnünk a korszakhatást is.

Az egyszerű, születési idő alapján történő csoportosítás helyett ezért inkább a definíció bővebb értelmezését javasolják.



Azaz a generáció:

- azonos időszakban született személyek csoportja, akik hasonló életkorban, életszakaszban vannak,
- és akiket formatív éveik alatt egy adott korszak sajátosságai (események, trendek és folyamatok) határoznak meg,
- tagjait egy kultúrán belül hasonló feltételek, technikák, technológiák és tapasztalatok kapcsolják össze.

Egy nemzedék lakhatási viszonyok, tudás és tapasztalat, anyagi státusz, fogyasztási szokások és családi állapot szerint több alcsoportra bontható.

Minden generációt jellemeznek:

- **korszak hatások** (életkorral változó tényezők)
- és **kohorszhatások** (életkorral nem változó tényezők is).

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



A GENERÁCIÓK ÖSSZESÍTÉSE

a generáció elnevezése	születési idő	elnevezés eredete
Veterán (csendes) generáció	1925–1945	A világháborúkat megélt generáció
Baby boom generáció	1946–1964	A II. világháború utáni népességgrobbanás gyermekei
X generáció (digitális bevándorlók)	1965–1979	Coupland (2007) generációs cikke után
Y generáció (digitális bennszülöttek)	1980–1994	Az X generáció után következő
Z generáció	1995–2009	Az Y után következő
Alfa- vagy Új csendes generáció	2010–	A Z után következő (alfa) generáció

A veteránok (1925–45 között születettek)

Ők azok, akik megjárták a világháborúk poklát, s a szemüket forgatták, amikor az ifjú baby boomerek (1946–64) virágot tűztek a hajukba, és trapéznadrágban buliztak az Illés-koncerteken. Az építő generáció, avagy – ahogy Tari Annamária (2010) is fordítja – a veteránok a jelenlegi idős nemzedék.

Olyan egyének alkotják ezen csoportot, akik jellemzően megélték a világháborúkat. Ők nem aktív dolgozók már, viszont a világháború utáni új világ felépítésében aktívan részt vettek. Ezáltal pedig hatalmas tudást és tapasztalatot halmoztak fel. Mivel háborúban és változó rendszerekben szocializálódtak, megtanultak túlélni, illetve a siker kulcsaként alkalmazkodni. Megbecsülték a munkahelyüket, hívei az életen át tartó munkahelynek. Továbbá felnéznek vezetőikre, tisztelik a kétkezi munkát. Tekintélyt jelent számukra az életkor és az ezáltal betöltött hierarchia.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A nemzedék nagy többsége nagyszülő, de akadnak olyan szerencsések, akik dédunokájuk cseperedését is megérték, megérik. Nevezik őket csendes, békés generációnak is, mivel fiatal éveiket már a béke időszakában éltek, hiszen túl fiatalok vagy túl idősök voltak a világháborúk alatt. Mivel a krízis idején születtek – válság és a II. világháború –, szüleik túlságosan védelmezve nevelték őket, így fiatal szülőként ők már sokkal kevésbé voltak oltalmazók. Fiatal felnőttként azonban csúcsidőszakot élhettek meg.



Jellemzőik:

- A hagyományos értékek megalkotói, őrzői és követői.
- Ügyesek, nyitottak a világra, alkalmazkodók, de érzelgősek és határozatlanok. A történelmi események hazánkat sem hagyták érintetlenül, ez a korosztály magán viseli a nehéz idők nyomait, melyeknek átélése egy életre meghatározta identitásukat.
- A veteránok generációja a jazz-korszak címkéjét is viseli, és fantasztikus zenészeket adott a világnak Billie Holiday és Ella Fitzgerald személyében. Pozitív és negatív történelmi személyek nevei is rányomták bélyegüket a korra: Gandhi, Martin Luther King és Hitler egyaránt alakította a történelem folyamát. (McCrindle, 2009) A magyarok közül megemlíthető a Nobel-díjas Kertész Imre és a „bűvös kocka” feltalálója, Rubik Ernő.

A veteránok nemzedéke számára még szent volt a kenyér, amit otthon dagasztottak. A csirkebontás, a házi befőzés, a barkácsolás, a takarékoság és a találékonyság is nélkülözhetetlen volt a mindennapok túlélésében. Munkahelyükön hierarchikus világban éltek, gondolkodásukra jellemzően a tekintélyelvűség és a szabálykövetés volt jellemző. Az irodatechnika világát az írógép jelentette, az adatátvitel és a sokszorosítás az ő idejükben még igen nehézkes volt. A dokumentumok postán mozogtak, telefon és tévé pedig csak a háztartások kis hányadában volt jelen.

A Baby Boom generáció (1946–1964)

A demográfiai robbanás gyermekei, akiknek születési évét 1946 és 1964 közé, a világháború után következő évekre teszik.



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Ők már a béke időszakában születtek, életüknek meghatározó eseménye volt a háború utáni válság, a gazdasági növekedés, a technológiai fejlődés. Amerikában a vietnámi háború mellett sok változás alakította a fiatalok szemléletét, melynek következménye volt egy markáns, lázadó ifjúság. (Tari, 2010) A hippikorszak soha nem látott szabadságot hirdetett, melytől nem állt távol a béketüntetés, a szabad szerelem és a drog sem. Csúcsidőszakban születtek, amikor szüleik jellemzően nyitottak a világ felé, de egyúttal határozatlanok is voltak. Ez a minta hozta meg azokat a magatartásformákat, melyeknek hatására az „ébredés” korába érő fiatalság jellemzője lett a lázadás, a szembehelyezkedés és az önálló akarat.

Jellemzőik:

- Tanulási folyamatuk során új utakra és tudásra tettek szert, jellemzi őket a fegyelem, a tisztelet és a kitartás.
- Ezek mellett munkájukat alázatosan végzik.
- Mindennapjaikban fontos szerepet töltenek be a státuszsimbólumok.
- Megbecsülik munkahelyüket, hisz tisztában vannak az évekkel azelőtt lezajlott világháborúk kiszolgáltatott éveinek jellemzőivel, melyeket első kézből, a családtól hallották. Ezek által kötődnek munkahelyükhöz, és ahhoz teljes mértékben lojálisak.
- Másrészt tapasztalják a technológia folyamatos fejlődését, viszont tartanak a következő generációk technikai előnyétől. (Dr. Pais,2014)
- A korszak elején születettek nemzedékére jellemző a gyermekkoruk által megalapozott kíváncsiság, fontos számukra a tisztesség, az emberiség és a szeretet. (Tari, 2010, 20–21.)
- Az 1956 után születettek már kiábrándultság, cinizmus a jellemző, optimista szemléletükből sokat veszítettek.
- Azonban vannak olyan adottságaik, melyek pozitív hírnevüket szolgálják: elveik vannak, eltökéltek és kreatívak. (Strauss, és Howe, 1997)

A kor híres szülőtte Elvis Presley és a Beatles, és talán a hazánk fiataljai között is ismert Presser Gábor.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

X generáció (1965–1979)

Az *X generáció* elnevezést először Robert Capa (Fiedmann Endre) magyar származású fotós használta egy 1953-as, II. világháború után születettek szereplésével készült fotósorozatának elnevezéseképpen. Az X az ismeretlent jelöli, s később Douglas Coupland *X generáció* című regénye nyomán került a köztudatba, amit tovább mélyített az angol Billy Idol 1976-ban berobbanó punkzenekara, a *Generation X*.

Tagjai szerencsés helyzetbe született emberek, ugyanis általában két jövedelmű család a jellemző. A szülők már tudták stabilizálni anyagi helyzetüket. Magasabb iskolázottsági szint a jellemző, a nemzedék pedig önálló, találékony és önellátó. Új jelenségként elmondható, hogy a női munkavállalók nagy számban lépnek be a munkaerőpiacra. A technológia dinamikusan fejlődik, a jövedelmek nőnek. Átalakulnak az ideális munkahelyről szóló nézetek, ugyanis megjelenik a munkavállalóknál a szabadság és a felelősségvállalás fogalma. Nő a munkahelyi stressz, megjelenik a korlátlan munkaidőkeret. A generáció tagjai hajlandók feláldozni magánéletüket a karrierjük sikereért.



Az X generáció a szellemi, spirituális ébredés alatt születetteket jelöli, akiknek szüleik már kevésbé óvták, védelmezték gyermekeiket, mint az őket megelőző generáció.

Ez a kor megoldáskereséssel írható le, hiszen a gyermekként tapasztalt világ szabályai már nem érvényesek, az új azonban ismeretlen mindenki számára. Szüleik révén látták, hogyan tűnik tova hirtelen a megszokott biztonság: elvesztett állások, sikertelen állásinterjúk, a meggyőző kommunikáció és a nyelvismeret hiánya.

Ők azok a valamikori kulcsos gyerekek, akik a viszonylagos gyermeki önállóság, szabadság és a mainál nagyobb általános közbiztonság körülményei között nevelkedtek. Felnőttként az X generáció tagjai Kelet-Európában a rendszerváltó nemzedék képviselőivé váltak, napjainkra karrierjük, pályájuk közepén vagy csúcsán járnak.



Jellemzőik:

- Az irodatechnika világában megélték az analóg technológiák elsorvadását és a digitális eszközök forradalmát.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Nemcsak a technika terén, de társadalmilag is folyamatos változásokon szocializálódtak, és megtanulták a sokféleség tiszteletét.
- Jellemzően erős, közös érdekeken alapuló kapcsolatrendszert tartanak fenn maguk között.
- Elődeikhez hasonlóan nagyra tartják a kemény munkát, de már sokkal inkább elutasítják a hierarchiát, és nem akarják megbecsülés nélkül dolgozó ígáslovaknak érezni magukat. Értékeik sorában általában meghatározó helyen szerepel a sokféleség nagyra tartása, generációk fontos momentuma a nők tömeges munkába állása vagy akár a melegjogi mozgalmak elterjedése is.
- Az X generáció képviselői a változásokra érzékenyen reagálnak. Sokan közülük nehezen veszik a hirtelen jött változásokat. Többnyire ma is humorral vegyített realitásérzéssel, két lábbal a földön járó realizmussal és a tapasztalatok nyújtotta éleslátással tekintenek az új kihívásokra.
- Az X generáció eszes, gyakorlatias és jó ítélőképességű. (Strauss–Howe, 1997)
- A korosztály többsége szüleiknél iskolázottabb, és már nem csak a kötelező orosz nyelvet tanulta. A hetvenes évek végétől születettek már kamaszként is használják a számítógépet, és mindenki saját tempójának megfelelően elkezdte használni a technika legújabb vívmányait.
- A munka területén a pénz, a karrier, a státus a motiváló erő. (Paris, 2013) Azonban az árnyoldal is hozzátartozik a sajátosságokhoz: multik, stressz, korlátlan munkaidő és széthulló családok.
- Az X generációs nők számára elődeiknél jóval több karrierlehetőség kínálkozott, a nők tömeges munkavállalása és vezetővé válása pedig egy érzékenyebb társadalmat hozott létre körülöttük a nemi, faji és szexuális diszkrimináció megkérdőjelezése által.

Marc Prensky (2001) találóan digitális bevándorlóknak címkézi ezt a nemzedéket, hiszen sokuk nem született bele a digitális világba, hanem ki gyorsabban, ki lassabban, bosszankodva vagy lenyűgözve kezdte használni a digitális világ új vívmányait. Így lettek bevándorlók, fél lábbal a múltban.

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Ebben a korszakban is nevelődtek maradandót alkotó emberek: Barack Obama, Steve Jobs, Nixon amerikai elnök, vagy a hazaiak közül Geszti Péter és Alföldi Róbert.

Mi hatott az X generációra (1965-1979)		
<ul style="list-style-type: none"> • Rendszerváltás • Csernobil • Farkas Bertalan • Taxissztrájk • István, a király • Darnyi Tamás • Egérke • Sandokan • Hair • Jézus Krisztus szupersztár 	<ul style="list-style-type: none"> • Kisvakond • Hahota • Vuk • Kockás fülű nyúl • Queen • Házibuli • Cimborá • Zsebtévé • Szomszédok • AHA • Neoton 	<ul style="list-style-type: none"> • Szódásszifon • Floppy • Izaura • Moncsicsi • Kazettás magnó • Walkman • Commodore 64 • Fekete-fehér tv (távírányító nélkül) • Maszekolás

Y generáció (1980–1994) – Digitális bennszülöttek

A bennszülött, őslakos kifejezéseknek van valami negatív kicsengése: tudatlant, esetleg ápolatlan, beszélni alig tudó ember juthat elsőként eszünkbe. Csak némi gondolkodás után asszociálhatunk arra, hogy az a bizonyos bennszülött rendelkezik a saját terepén valami olyan tudással, ami a „civilizált” ember számára ismeretlen.

Egyes források szerint az elnevezés a *fiatal* (az angol *youth*, 'fiatalság, ifjúság') szó rövidítése, más értelmezés szerint az Y egyszerűen az X betű követője az ábécében. Ők a mai 25–40

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



évesek. Nevezik őket Millenáris – ezredfordulós generációnak, net-generációnak is, és rengeteg címkét kaptak jellemzőként. Magyarországon még szocializmus volt, amikor megszülettek, de már demokráciában nőttek fel. Szüleik védelmezve nevelték őket, mindent megadva gyermekeiknek anyagi téren. Helyettük pedig sokszor a számítógépekkel együtt nőttek fel, és nem a közös családi társasjátékozáson. Azt is megtapasztalták gyermekként, hogy szüleiket a munka sokszor elrabolta a családi életből, a folyamatos pénzteremtési hajsza (melyből sosem elég), az állandó leterheltség és a szabadidő hiánya miatt tönkrement a családi élet. Tehát az élet egy taposómalom, melyből szüleik nem tudnak kilépni. Mindezt tetézik a világ eseményei: hírek a terrorizmusról és a szegénységről, a szocializmus és a berlini fal leomlása. Ennek belátható következménye lett, hogy számukra a pénz, a siker és a karrier elsődleges. (Tari, 2010, 23–24.) Negatív hírnevüket merészség, meggondolatlanság fémjelzi. (Strauss–Howe, 1997)

Az Y generáció rengeteg címkét kapott az utóbbi időben, és szinte mindegyik valamilyen képességükhöz vagy kompetenciájukhoz köthető: mesterei az internetnek, a számítástechnikának, az információs technológiának. Íme néhány ízelítőül, a teljesség igénye nélkül: net-generáció, Dot-com” nemzedék, Google-nemzedék, hálózatba kapcsolt generáció, Clik & Go” nemzedék, digitális bennszülöttek. Ők „anyanyelvi szinten beszélnek a számítógépek, videojátékok és az internet digitális nyelvét” – fogalmaz Marc Prensky Digitális bevándorlók, digitális bennszülöttek (2001) című írásában.



Az Y generáció tagjai születésük óta folyamatosan rendkívül ingergazdag környezetben, egy fogyasztóközpontú, évről évre megújuló elektronikus eszközökkel teli, a virtuális kommunikáció lehetőségeivel átszőtt világban nevelkedtek, miközben a korábbi értékek sorra megkérdőjeleződtek körülöttük.

Jellemzőik:

- Az újdonságokra teljes mértékben nyitottak.
- Természetükből adódóan könnyen tanulnak, agilisak és célratörők.
- Sok mindent nem fogadnak el tényként, csak mert például egy tanár/főnök mondja. Nem lexikális tudásra van szükségük, hanem egy olyan kompetenciára, ami segíti őket abban, hogy megtalálják kérdéseikre a választ.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



- Sokan közülük csapatjátékosok, akikből várhatóan hatalommal bíró felnőttek lesznek/lettek.
- Erőtéljes közösségépítők, akik életük végéig energikusak. (Strauss–Howe, 1997) Ugyanakkor irigylésre méltóan gyakorlatiasak, és remekül eligazodtak az interneten.
 - Nem tudnak mindent fejből, de tudják, hol keressék a szükséges információt. Kedvenc mondásuk, hogy:
 - ha nem tudsz valamit – akkor Wikipédia,
 - ha keresel valamit – akkor Google,
 - ha keresel valakit – akkor Facebook.
- Nyitottak az újdonságokra, befogadóak, gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat, és szüleiknél lazábban, öntudatosabban kezelik a munkájukat.
- Nem akarnak úgy élni, mint a szüleik, fontos számukra a munka-magánélet (szabadidő) egyensúlya.
- A fogyasztói társadalom kulcsszereplői: életritmusuk pörgő, ismerik a trendeket, kiszélesedett kapcsolati hálójukkal rendelkeznek, több formában elérhetőek, és az internet használata alapvető szükségletük. „Ami a neten nincs, az nincs is” – fogalmaz találónan Tari Annamária. (2010, 46.)
- Óriási elvárásaik vannak a fizetések terén, viszont a mérleg másik nyelvén határtalan munkakedv és önbizalom helyezkedik el.
- Szeretik a presztízs tárgyakat, a fogyasztott ételek és a birtokolt javak minőségére nagyon figyelnek.
- Fontosnak tartják a kényelmes életet és a trendi tárgyakat, hiszen azok a legfontosabb önkifejezési eszközeik.
- Születésük óta folyamatosan versengenek az erőforrásokért. Így a folyamatos pörgés és a multitasking jellemzi őket.
- Kommunikációs stílusuk nagyban változott az ezt megelőző generációkhoz képest. Kommunikációjuk jellemzően a virtuális térben zajlik, számtalan digitális eszközre támaszkodnak, az online jelenlétük szinte megszakíthatatlan.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Elutasítják az értelmetlen, kemény munkát, a tekintélytiszteletet, a hierarchiát, lazán értelmezik a hagyományokat.
- Mobilisek, ami jelenti azt, hogy nem helyhez kötöttek, könnyen továbbállnak. Jellemző a generációra a fordított szocializáció. Az előző generációk a szülőktől, nagyszülőktől szerezték meg a szükséges tudást és tapasztalatot, az Y generáció gyermekei már mindezt saját maguktól és kortársaiktól szerzik be. Mindennapjaikban fontos szerepet kap a munka és a magánélet egyensúlya, a szabadidő és a szabadság számukra érték. (Tari, 2010)

Ha ennek a korosztálynak egy jeles képviselőjét kellene megnevezni, elsőként Mark Zuckerberg jut sokak eszébe, akinek az egész világot behálózó Facebookot köszönhetjük.

Mi hatott az Y generációra (1980-1994)		
<ul style="list-style-type: none"> • Délszláv háború • Leépítések • EU-tagság • Schengen • 9/11 • Privatizáció • Világválság • Iraki háború • Dévényi Tibi bácsi • Markos–Nádas • Kisváros 	<ul style="list-style-type: none"> • Süsü • Frakk • Spice Girls • Papp Rita • Titanic • 3–5 évenkénti váltás • Munka-magánélet egyensúly • Internet • Dallas • X-akták 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerség • Fejlődés, odafigyelés • Inspiráló környezet • Nyitottság • Munkanélküliség • Teljesítmény • Mobilitás • Nyelvtanulás • Karrier • Flow • Haverok, buli, Fanta

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Z generáció (1995–2009)

A Z generáció a világ első globális nemzedéke. Igazi „művészek”, érzékenyek és okosak, legalábbis az informatikai és közösségi média felhasználásának területén. (Tari, 2011, 24–25.)

Ők már teljes egészében beleszülettek a különböző digitális technológiák világába. Természetes számukra, hogy állandó kapcsolatban vannak egymással, virtuálisan naponta rengeteg emberrel kommunikálnak, a közösségi oldalakon több száz baráttal rendelkezhetnek. Hálózaton keresztül funkcionálnak a legjobban, ezért is kapták a „bedrótozott nemzedék” címkét. A virtuális lét sokkal biztonságosabbnak tűnik számukra, ezért egyre inkább bezárkóznak, a valódi életükben leépítik baráti körüket. Ez a virtuális világ adja nekik azt a szabadságot, hogy azok lehetnek, akik szeretnének, úgy kommunikálnak, ahogy akarnak, és ha ehhez nincs kedvük, egyszerűen kikapcsolnak. Információforrásuk is leginkább a web. Csepeli György (2006, 49.) szerint kábítószerként hat rájuk ez a tér, ahol minden megvalósulhat. Ez beszippanthat mindenkit, és a fiatalok kifejezetten alkalmasak arra, hogy ez meg is történjék, ezért tisztában kell lenni ezzel a veszéllyel.

A családokról elmondható, hogy a legidősebb – gyakran egyedülálló – anyák nevelik a gyermekeket. A családok (az eddigi generációkkal összehasonlítva) a legkisebbek, és a generáció létszáma is a legkisebb. A várható élettartam viszont az ő esetükben a leghosszabb. A digitális technika világának köszönhetően a tagok folyamatosan kapcsolatban állnak egymással a virtuális világban. Másrésztől ők már ebben a térben szocializálódtak. Az internet által nyújtott biztonságban élik mindennapjaikat, ezért a szemtől szembeni kommunikáció háttérbe szorul, annak ellenére is, hogy a különböző közösségi oldalakon akár egyszerre több száz emberrel tudják megvalósítani a kapcsolattartást. Eredményezhet ez szorongást, illetve adott esetben stresszhelyzetet is, amennyiben mégis személyes interakcióra kerül sor. Feladataik elosztásában és kezelésében viszont hatékonyak, a multitasking képességeik erősen jelentkeznek. (Tari, 2011)

A Barankovics Alapítvány honlapján olvasható John Palfrey és Urs Gasser szerzőpáros neve, akiknek a nevéhez fűződik a Z generáció négy markáns jellemzőjének megfogalmazása:



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- **A technológiát használják személyiségük kifejezésére.** Jellemző rájuk a közösségi oldalakon a narcisztikus viselkedés. Önmagukról, életeseményeikről folyamatosan töltenek fel képeket, melyeken szebbnek, jobbnak tüntetik fel magukat a valóságnál. Szinte minden kultúrának megvan az az időszaka, amikor az emberek valamilyen esemény kapcsán (pl. farsang) álarc mögé bújnak. A Z generáció azonban avatárként virtuális identitás mögé rejtőzik, és így az online világban mást, többet engedhet meg magának, mint egyébként tenné, így ha akar, el is rejtőzhet. (Tari, 2011)
- A másik jellemző a „**multitasking**” és a „task-switching”. Az angol kifejezések jelentése: 'több tevékenység párhuzamos végzése', illetve 'váltogatás több tevékenység között'. Művészi szintre fejlesztették a figyelemmegosztást: egyszerre tanulás, zenehallgatás, chat-elés nem okoz gondot számukra. Az X generáció mondhatná tréfásan, hogy „nem nagy dolog, a nők eddig is képesek voltak erre”, ha nem tudnánk, hogy kifejezetten a digitális technológiákhoz kötjük e fogalmakat.
- A harmadik jellemző elvárásként érkezik felőlük, mely szerint az **információ** minél nagyobb része **digitális formában jelentkezen**. A fiatalok ezen elvárása elgondolkodtathat azon, hogy miért is nem érték a könyv a fiatalok számára.
- **A fiatalok információt fogyasztók és előállítók is egyben.** Egyénileg vagy csoportosan képesek alkotni: blogot vezetnek, képet szerkesztenek, filmet, zenét vágnak, csupa olyan nagyszerű dologra képesek, amihez sok X azt sem tudná, hogyan kezdjen hozzá.

A Z generáción belül a legfiatalabbakat már **C generációként** emlegetik. Az angol *connecting* ('folyamatosan kapcsolatban lévő') szóból ered a megjelölés, utalva arra, hogy a közösségi oldalhoz kapcsolódva, kezükben telefonnal alszanak el és kelnek fel.

Jellemzőik:

1. Digitálisan művelt: Olyan világban nőttek fel, ahol a technológiához széles körben hozzá lehetett férni, ezt ösztönösen használják a különböző IT-eszközöket és keresnek az interneten. (Frاند, 2000) Első nyelvük a „technológia nyelve”, függnek az elektronikai és információs eszközöktől, ami hangsúlyosan megjelenik kommunikációjuk stílusában és tartalmában is. (McC Crindle, 2006)

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

2. Kapcsolódott: Amióta csak élnek, a világ egy internethez kapcsolódott hely, és minden korábbi generációnál jobban lefoglalja energiájukat az internetes média. Mialatt nagyon mobilak, folyamatosan kapcsolatban is vannak. (Oblinger–Oblinger, 2006; Palfrey–Gasser, 2008).

3. Azonnali: Gyorsak, és azonnal várják a választ, gyorsan fogadják az információt. Gyorsan nőnek fel, életük jelentős részét egy még gyorsabb, virtuális környezetben töltik, így a sebességre nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a pontosságra. (Grail Research, 2010)

4. Felszínes, kényelmes: Sem idejük, sem türelmük nincs elolvasni és feldolgozni a túlzott mértékű információt, inkább csak arra kíváncsiak, amire adott pillanatban szükségük van, és azt is csak kis mennyiségben, egyszerű, kényelmes és rokonszerves módon akarják megszerezni. (Doyle, 1992)

5. Kísérletező: Szívesen tanulnak a felfedezés, kísérletezés által, egyedül vagy akár társaikkal együtt. Ez a felfedező stílus lehetővé teszi számukra, hogy jobban megtartsák az információt, és azt kreatív, jelentőségteljes módon használják fel. Nagyra értékelik a szabadságot, a választás szabadságát. Testre akarják szabni az eszközöket. (Tabscott, 2009)



6. Szociális: Termékeny kommunikátorok, vonzódnak az olyan tevékenységek felé, melyek ösztönzik és erősítik a társas interakciót. (Crittenden, 2002) Feltűnő nyitottságot mutatnak a diverzitás, a különbségek és a megosztás felé, és nyugodtan ismerkednek idegenekkel az interneten.

7. Csapatjátékos: Preferálják a csoportban való tanulást és munkát. együttműködők, akik párbeszédekben tudnak kiteljesedni. (Tabscott, 2009)

8. Struktúrát igénylő: Paramétereket, szabályokat, prioritásokat, eljárásokat akarnak. Azt is tudni akarják, hogy mit kell tenni a cél eléréséhez. Nagyobb az igényük a struktúrára, mintsem a kétértelműsége. (Howe–Strauss, 2000)

9. Bevonódás és tapasztalat: Az induktív felfedezés felé orientálódnak, vagy megfigyeléseket tesznek, hipotéziseket alkotnak, szabályokat találnak ki. (Prensky, 2001)

10. Vizuális és kézzelfogható: Sokkal komfortosabban érzik magukat egy képekben gazdag környezetben, mint ahol sok a szöveg. Általában elutasítják azokat a feladatokat, melyek hosszú olvasást igényelnek, és hosszadalmas instrukciókat tartalmaznak. (Manuel, 2002) Egy

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

vizuális korszakban születtek, nem trendekben, hanem „jelenetekben”, forgatókönyvekben gondolkodnak. (Tari, 2010)

11. Dolgok, amik számítanak: Készek közösségi tevékenységben is részt venni. (Young, 2003) Jobban szeretnek olyan dologért dolgozni, amely számít. Úgy gondolják, képesek változásokat generálni. (Howe–Strauss, 2002) Értékkrendjükben hangsúlyosan megjelenik a megosztás, a kulturális javak ingyenes hozzáférhetősége, a környezetvédelem és az információ igénye. (Tari, 2010) Mindemellett nagyon fontos számukra a jókedv, jól szeretnék érezni magukat, történjen az a munkahelyen vagy otthon. (Tabscott, 2009)

Alfa-generáció (2010–)

Azért is nevezik őket alfa-generációnak, mert a társadalomkutatók, szociológusok azt remélik, hogy velük újakezdődik minden, új lehetőséget kapnak, amivel élni is tudnak majd. Bízni kell abban, hogy képesek lesznek a kihívásokkal megbirkózni.

Jellemzőik:

- Ők az online világukban, a virtuális térben igazi 21. századi nemzedék, az internet részei. Tari Annamária (2011, 25.) szerint „képzettebbek és materialistábbak lesznek, mint a Z”.
- „Ügyesebbek, gazdagabbak, egészségesebbek és magányosabbak lesznek a legfiatalabb generáció tagjai.” – idézi Kissné András K. (2014)
- A legtávolabbi fognak élni az emberiség történetében, a legmagasabb iskolai képzettséggel rendelkeznek majd és teljes mértékben a világháló részei lesznek. Ennek az ára, hogy ők lesznek a legmagányosabb nemzedék, akik a Google szemüvegeken keresztül folyamatos hálózati kapcsolatban állnak majd egymással, de egyikük lesznek és egyedül fognak élni is”. Tari Annamária (2011, 136.) viszont Susan Greenfield agykutatót idézi, aki szintén nem túl biztatóan írja le a 21. század generációját. Úgy vélekedik, hogy „a társadalom egészen másképp fog festeni, mint a mai, és más érzés lesz benne élni. Az emberek személyes identitása alighanem fejletlenebb lesz... Életükben több lesz a kényelem, a vidámság, de kevesebb lesz a tartalom.”

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Az alfa-generáció tagjairól nem sok tény lehet elmondani a munkaerőpiaci viselkedésük kapcsán, ugyanis tagjai fiatalok, 2008–2010 után születtek. Rájuk vonatkozóan sokkal inkább jósolni lehet majd a jövőt. Második baby boom generációnak is nevezik őket, akik a legtovább fognak élni, kiemelten képzettek lesznek, viszont a legmagányosabb nemzedéknek tűnnek majd. A technológia rohamos fejlődése miatt eltűnhetnek az irodák, globális munkahelyek és cégek születhetnek határok nélkül. A generáció tagjainak meg kell küzdeniük a környezetszennyezés és a társadalmi öregedés kihívásaival. Nagy valószínűséggel ezt eredményesen tehetik meg, ugyanis ügyesebbek és gazdagabbak lesznek, mint elődeik a Z generáció

A lassú, apró lépésekben történő haladás ideje már rég a múlté, olyan gyorsan változik a világ manapság körülöttünk, hogy csak kapkodjuk a fejünket. A változások pedig a különböző generációk viselkedésén, szokásain és eszközhasználatán mérhetők le a legjobban. Így előszeretettel teszik meg az emberek a következő nemzedéket bűnbaknak.

Generációk és értékrendek

A generációk közötti különbség egyik jellemzője az értékítéletbeli, értékrendbeli különbözőség.

Érték alatt azokat a kulturális alapelveket értjük, amelyeket az adott társadalom fontosnak, jónak, pozitívnak, kívánatosnak tart. (Andorka, 2006) Az értékek szabályozzák társadalmi életünket, és nélkülük az embernek nincs mihez mérnie magát. Értékek, értékrend nélkül nem beszélhetünk a személyiség kibontakozásáról sem. Ennek hiányában az egyén sem lehet tisztában saját értékével. Normarendszer nélkül pedig a mindennapi életünk válna kaotikussá, hiszen együttélésünk rendjét, keretét ez adja. A közös értékek megléte a társadalomnak az érdeke. Vagyis fontos, hogy a különféle csoportok megfogalmazzák, és mások értékeivel szembe állítsák a maguk értékeit. (Hankiss, 2004)

Értéknek tehát azt tekintjük, amit a társadalom annak tart valamilyen módon. A társadalom értékesnek tarthat valamit ideologikusan, ezek az általánosan érvényes, tudatosan, szavakban megfogalmazott alapelvek. Az értékek normatív megközelítése szerint érték a nem mindig tudatosan megfogalmazott, egyfajta minősítő állásfoglalás a mindennapi életben. A praktikus érték pedig a viselkedés.

Ha egy generáció értékrendszerét akarjuk leírni, akkor meg kell ismerni az általános alapelveit, ítélezési rendszerét és viselkedését. A generációk értékrendjét, annak alakulását több

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



tényező is befolyásolja: a társadalom tagjainak szemlélete, életmódja, mentalitása, a megélt események, valamint az, hogy a szűkebb környezet átörökíti-e a fontosnak tartott értékeit, vagy sem.

A Baby boom generáció értékrendje:

- Az X generáció szülei fiatal felnőttkorukat a Kádár-rendszerben élték, így értéktudatukat a 20. század utolsó harmadában ez nagymértékben meghatározta a felfogást.
- A történelmi időszak következménye az emberek bezárkózása volt, közönyössé váltak a politika iránt, és csak az 1960-as évek végétől jelenik meg egyfajta sajátos fogyasztói értékrend, mely a szórakozási lehetőségek kibővülésével alakult ki.
- Az 1978-ban végzett országos felmérés alapján az értékek rangsorának első helyén
 - a béke állt,
 - szorosán mögötte a biztonság,
 - szintén a ranglista élén található etikai célértékek, mint például a boldogság, és eszközértékként a szavahihető, bátor, gerinces viselkedés,
 - az anyagi jólét, mint cél a középmezőnybe került,
 - és az utolsók között található a szeretetteljes élet, valamint a törekvő, alkotó szellemű, udvarias eszközérték.
- A Baby Boomerek még kötődtek munkájukhoz, melyet alázattal végeztek, és számukra érték egy munkahelyen ledolgozni az életüket. Sikerük kulcsa az alkalmazkodásuk volt. Tisztelték a fizikai munkát, és köreikben az életkorhoz köthető tapasztalat nagy tekintéllyel bírt. Fegyelem és kitartás jellemezte őket, tudásuk, bölcsességük, elkötelezettségük olyan érték volt, melyet igyekeztek átörökíteni.

Az X generáció értékrendje:

- Az 1990-es évekre, a rendszerváltás idejére a rangsor sokat változott, a fiatal X generáció értékrendje már itt megjelenik.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Fontosabbá váltak azok az értékek, melyek az emberi kapcsolatok minőségét alakítják:
 - A legfontosabb értékek a családi biztonság, a szerelem és az igaz barátság, a békés világ és a belső harmónia.
 - A rangsor következő lépcsőjére az anyagi javakhoz kapcsolódó értékek – mint a kreativitás, a gazdagság, az érdekes és változatos élet, a rend – kerültek.
 - Csak ezek után következik a hagyomány vagy a nemzeti identitás.



Az X generáció idősebbjei a rendszerváltás után fiatal felnőttként munkába álltak. Azonban megváltoztak az értékek, a tulajdonviszonyok és az emberi kapcsolatok is, így a gondolkodásmódnak is meg kellett változnia. A globalizációs hatások mindent felforgattak. A multinacionális vállalatok megjelenése új szemléletet hozott, a szakmák leértékelődtek. Új foglalkoztatási formák alakultak ki. Mindeközben fiatalságukból előnyt kovácsolva rájöttek, hogy nem beszélnek jól nyelveket. Miközben szüleik arról meséltek, hogy „régén” büntették a munkanélkülieket, ma tömegével jutnak emberek hasonló sorsra.

Sorra tanulták az új fogalmakat, illetve átértelmezték a régieket: öntevékenység, önmenedzselés, önéletrajz és motivációs levél, hatékonyság, tudás, bűn. (Bauer, 2000) Az új fogyasztói társadalom ezt a generációt is hatalmába kerítette.

A rohanó életnek a családok látták, látják kárát. A pénz fontosabb az értelmes életnél, az emberek több mint nyolc órát dolgoznak naponta, mindent igyekeznek előteremteni gyermekeiknek. Szeretnék a legjobb iskoláztatást biztosítani számukra, megvesznek mindenféle „kütyüt” gyermekeiknek, hogy aztán a szociológusok kimutathassák, hogy ők az a generáció, akik beleszülettek a digitális világba, és persze a szüleik biztosították hozzá az eszközöket.



Az Y generáció értékrendje:

Az Y generáció értékrendjének alakulását az információhoz jutás erőteljesen átalakította. Az idősebbeket aggodalommal tölti el, hogy képesek-e vajon elválasztani az értékeset és a fontosat az értéktelentől és a lényegestől. Az Y-ok számára nincs kikezdzhetetlen érték, egy legyintéssel leértékelnek bármilyen tartalmat – pedig lehet, hogy nagyon is fontos. „Mindent ledönt a piederstálról ... ha minden lezuhan, mire nézünk majd fel?” – hangzik Tari Annamária (2010, 69.) elgondolkodtató kérdése.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Nemes Orsolya a TEDxDanubia 2014 májusában tartott, *Mit kezdünk a fiatalokkal?* című előadásán összeszedte azokat az értékeket, amelyekkel tipizálni szoktuk a különböző generációkat.

- A **Baby boomer számára fontos érték** a tisztelet, a szorgalom, a tapasztalat és a munkamorál.
- Az **X** az intimitást, a függetlenséget, a kötelességtudatot és az önállóságot értékeli.
- Az **Y** számára fontos a nyitottság, a kreativitás, a folyamatos visszajelzés és a közösségi élmény.
- **Értékeik** sorában elsőrendű fontosságú a sikeresség, az önálló döntéshozatal és az önmegvalósítás igénye.
- Fontosnak tartják a kényelmes életet és a divatos tárgyakat.
- Magasak az elvárásaik környezetükkel, munkáltatójukkal szemben. Ők azok, akiknek elődjeikhez képest már semmi sem szent, akik jellemzően elutasítják a tekintélytiszteletet, és megkérdőjelezzik a hagyományokat.
- Az Y generáció tagjai azok, akik születésük óta versenyben vannak az erőforrásokért, versenyben voltak már a bölcsődei és óvodai férőhelyekért is (az Y generáció igen népes nemzedék).
- Ők azok a fiatalok, akik megtanulták: a sikerhez minden nap folyamatosan bizonyítaniuk kell. Az Y generáció tagjai gyerekkoruktól nagy fokú önállósághoz és döntési szabadsághoz szoktak. Öntudatos fogyasztók, akik a pénzre, sikerre és pozícióra a fogyasztás szabadságának és a divatos tárgyak birtoklásának alapfeltételeként tekintenek.
- A korábbi nemzedékekhez képest sokkal öntörvényűbbek, a lojalitás inkább rövid távon számít fontos értéknek a szemükben. Magas elvárásokat fogalmaznak meg a munkahelyükkel szemben, nagy az igényük az önálló döntéshozatal lehetőségére, a rendszeres visszajelzésre.
- Igen ambiciózusok és sikerorientáltak.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Joggal teszi föl az előadó a kérdést, hogy: ez valóban csak az adott korosztálynak fontos? Szerencsére nem. Minden korosztály különlegesnek tartja önmagát. Ráadásul a narcisztikus Y generációhoz képest mindenki más nagyobb arányban tartja saját korosztályát annak.

A Z generáció értékei:

A Z generáció még fiatal, de már egyértelműen körvonalazódnak az általuk preferált értékek.

- Az információs korban az információ folyton elérhető, csak a fiatalokból még hiányzik a kritikai gondolkodás, pedig az internet tele van ellenőrizetlen tartalmakkal.
- Hajlamosak vakon hinni mindenben, amit a celebek közvetítenek, és a televízióban látottak határozzák meg az értékrendjüket.
- Véleményüket, értékítéletüket az internetről szerzett információk alapján fogalmazzák, és sok esetben nincs mellettük egy szülő vagy más felnőtt, akinek magyarázata értelmi alapokon nyugszik. Ebben rejlik leginkább veszélyeztetettségük.
- Meghatározó számukra az a felnőtt életük küszöbén, hogy mit látnak maguk előtt példaként. Míg az X beszélgetéseken és társasjátékokon nőtt fel, addig a Z a neten nevelődik. A mai kamaszok értékrendjét az határozza meg, hogy kinek milyen mobilja van, milyen ruhákban jár, és milyen képet rakott fel a közösségi oldalakra.
- A kortárs csoportok véleménye időnként sokkal erősebbnek bizonyul az értékátadási folyamatban.
- Azokat, akik hagyományos értékrendet követnének, azt könnyen kiközösítik. Be kell állniuk a sorba, különben egyedül maradnak.

A kontrollálatlan információáradaton kívül általános probléma, hogy a magánélet, a szerelem, a család, a megbecsülés értéke mennyire háttérbe szorult a szabadság, a szex és az azonnali visszacsatolás kényszere mellett. A fiatalok személyiségük fejlődésének olyan szakaszában vannak, amikor a szülő még képes valódi értéket hitelesen, bölcsen közvetíteni. Ezek azért fontosak, mert pozitív érzelmi tartalmat adnak az élet eseményeinek átéléséhez.



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Generációs kérdőív

Generációs kérdőív

Kérek, töltsd ki az alábbi kérdőívet, és amennyiben jellemző rád az adott állítás, akkor írd be magadnak az adott pontszámot.

1)	Van saját honlapod? (1 pont)	
2)	Készítettél már más számára honlapot? (2 pont)	
3)	Használj azonnal üzenetváltást, ha a barátaiddal beszélsz? (2 pont)	
4)	Szoktál sms-t írni az ismerőseidnek? (2 pont)	
5)	Szoktál videókat nézegetni a YouTube-on? (1 pont)	
6)	Szoktál netről szedett videófájlokat remixelni? (2 pont)	
7)	Fizettél már zeneletöltésért a neten? (1 pont)	
8)	Tudod honnan lehet ingyenesen illegális zenefájlokat letölteni? (2 pont)	
9)	Írsz szakmai blogot? (1 pont)	
10)	A blogod, online naplónak számít? (2 pont)	
11)	Megnyitottad már a My space-t legalább ötször? (1 pont)	
12)	Kommunikálsz az ismerőseiddel/barátaiddal a Facebookon keresztül? (2 pont)	
13)	Szoktál e-mailben kommunikálni a szüleiddel? (1 pont)	
14)	Kommunikáltál már sms-ben a szüleiddel? (2 pont)	
15)	Készítesz fotókat a telefonoddal? (1 pont)	
16)	A telefonoddal készített fotókat megosztod a barátaiddal/ismerőseiddel? (2 pont)	

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Eredmény:

- 0-6 pont: Baby Boomer
- 6-12 pont: X generáció
- 12-nél több: Y generáció

1.4. Önálló tanulás II. önellenőrző kérdések

1) Mit nevezünk sztereotípiának?

- Az emberek egy egész csoportjára vonatkozó, a személyiségvonások vagy a fizikai megkülönböztető jegyek alapján alkotott következtetés-csomagot.
- Kedvező vagy kedvezőtlen érzést egy személy vagy dolog vonatkozásában, mely megelőzi a tényleges tapasztalatot, illetve nem azon alapul.
- Azt a jelenséget, amikor valamilyen tárgyat vagy eseményt észlelünk, és a beérkező információt összehasonlítjuk a hasonló tárgyakkal vagy eseményekkel való megelőző találkozásaink emlékével.

2) Mit jelent az empátia legelső fokozata?

- Amikor értelmezzük, mit érzünk a másik fél iránt.
- Amikor a tudatalatti összefüggéseket értjük meg.
- Amikor egyszerűen végiggondoljuk, mit tehetnénk mi a másik fél helyzetében.



3) Mi alapján definiálja Mannheim a generációkat?

- Biológiai szempont alapján.
- Szociológiai és fejlődés-lélektani perspektíva alapján.
- Metafizikai megközelítés alapján.

4) Mit nevezünk generációs kohorszhatásnak?

- Az életkorral nem változó tényezőket.
- Az életkorral változó tényezőket
- Az életkor szempontjából semleges tényezőket.

5) A Z generáció születési ideje:

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- 1925–1945
- 1980–1994
- **1995–2009**

1.5. Önálló tanulás modul III.

Időgazdálkodási alapismeretek

1.5.1. Az időgazdálkodás „filozófiai”

Napjainkra már több generációs időgazdálkodási modell létezik.

- Az **első generációs modellek** megoldása az volt, hogy *praktikus tanácsokkal, ötletekkel, strukturált rendszerekkel* az emberek időfelhasználásának hatékonyságát növeljék. A mottó: „minél több dolog elvégezhetősége adott időn belül”, tehát mindenekelőtt a hatékonyság és teljesítmény volt a jelszavuk.



Ebben a paradigmában a magatartási, a viselkedési oldal megváltoztatása került előtérbe, ami csak rövid idejű változást indukált, és hamar beállt a visszarendeződés az emberek hétköznapijaiban.

- A **második generációs** időgazdálkodás azonban egy attitűdváltásról szól. Az attitűd – hozzáállás – a viselkedés háttérében álló mögöttes tényező. Az attitűdöket gondolati, érzelmi és magatartási gyökerekre vezethetjük vissza, így, ha valódi változást akarunk indukálni, akkor mind a *kognitív – ismereti – oldallal, mind az érzelmivel és a magatartási összetevővel is* foglalkoznunk kell.

Immáron a két rendszer ötvözésével a mottó **a személyes hatékonyság növelése**, nem a teljesítményfokozás lett.

Az időhöz való viszony: szubjektív

- Minden ember időérzékelése más, eltérően becsülik meg a ténylegesen eltelt (fizikai) időt.
- Mindenki az önmaga által teremtett, saját világában létezik, így az egyéni, *szubjektív* megítélés az időre is vonatkozik.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- A fenti eltérések normálisak, de sok veszélyforrást hordoznak magukban, így a hatékonyabb időmenedzselés érdekében fontos tudatosan kezelni az individuális különbségeket.

1.5.2. Időcsapdák és időmítoszok

Az idővel kapcsolatban számos tévhit él, melyek megértése és az időcsapdák hatástalanítása már önmagában átállíthatja a gondolkodás menetét a hatékonyabb időfelhasználás irányába.

- **Első tévhit: a jövő.**
Azt gondoljuk, hogy egy meghatározatlan jövőbeli pillanattól kezdve sokkal több időnk lesz. *Nekilátok a jövő héten, a jövő évben, a nyugdíj után stb.*
- **Második tévhit: a holnap.**
A naptárban nem szerepel olyan nap, hogy „holnap”. Van hétfő, kedd vagy 10-e, 11-e. A holnap az időmenedzsment nézőpontjából szemlélve egy nem létező fogalom, csak a ma van, és a konkrét időpontok, határidők.
- **Harmadik tévhit: az időmegtakarítás.**
Azt gondoljuk, valamilyen módon időt tudunk megtakarítani.

Valójában minden idő a miénk. A nap mindenki számára 24 órából áll. Tételezzük föl, hogy napjaink speciális bankbetétek egy időbankban. Bankbetétünkben mindig felvesszük az éppen szükséges perceket. A rendelkezésünkre álló mennyiség korlátozott, a felhasználási lehetőségek korlátlanok. Tegyük fel, hogy bankunk minden nap 86 400 forint hitelt nyújt, és minden este törli a fel nem használt hitelkeretet. Nevezzük azt a hitelkeretet időnek, a forintokat pedig másodperceknek. Minden nap 86 400 másodpercből áll, és bankunk minden nap, amikor leszáll az éj, kíméletlenül és visszavonhatatlanul lenullázza számlánkat, vagyis elveszik mindaz az idő, amit nem használtunk fel, illetve nem jó célra használtunk fel. A bank 365 napon keresztül dolgozik, hitelkeretünket nem léphetjük túl, a megtakarításokat nem halmozhatjuk föl. Minden nap új számlát nyitnak számunkra, és minden este mérlegkészítéssel zárul. A holt nap hitelkeretünkben ma semmit sem hívhatunk le.

1.5.3. Időablók a gyakorlatban

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Az időrablók meglehetősen erős stresszfaktorok; ezek tehetnek arról, hogy nem azzal, nem akkor vagy éppen nem úgy foglalkozunk, ahogyan szeretnénk, legyen ez akár munka, akár egyéb tevékenység. Feszültséget érzünk, ha valaki belép a szobába vagy megszólal a telefon, épp akkor, amikor belemélyednénk saját gondolatainkba. Kizökkenünk a saját napi eltervezett feladataink megoldásából, amikor kiderül, „újabb”, „szebb” feladatot kell elvégeznünk. Ezekért bizony az időrablók a felelősek...

De kik, mik azok az időrablók? És ki tehet róla, hogy beleszólnak az életünkbe?



Az időrablók olyan adottságként kezelt események, amelyek eltérítik az egyént attól, hogy azt tegye, ami számára valóban fontos.

Az időrablók egy része valóban adottság, és a környezetből eredeztethető. Ilyen például, ha:

- Félbeszakítják a munkánkat.
- Felesleges, haszontalan az értekezlet, az egyéb gyűlések.
- Nem tiszta a kommunikáció.
- Nem egyértelmű a munkaköri leírás, szűk hatáskör.
- Gyakran változnak és/vagy ütköznek a prioritások.
- Bürokratikus korlátokba ütközünk.
- Rossz a szervezés, a tervezés.

Az időrablók másik részét azonban, ha tetszik, ha nem, mi magunk keltjük életre, amikor például:

- Nem vagy rosszul delegálunk feladatokat.
- Szervezetlenek, céltalanok, határozatlanok vagyunk, sőt ha túlszervezzük magunkat vagy túl sok célt állítunk fel.
- Nem figyelünk oda másokra.
- Feleslegesen töltünk időt másokkal.
- Halogatunk.
- Maximalisták vagyunk.
- Nem tudunk nemet mondani.



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Rendetlenség van az iratok között, az íróasztalon vagy a számítógépen.

Időrablók kérdőív

Jelöld be, azokat, amelyek jellemzően előfordulnak nálad.

1.	A cél nem világos.	
2.	Nincsenek prioritásaim.	
3.	Mindent egyszerre akarok csinálni.	
4.	Hiányzik az áttekintésem az aktuális feladatokról és tevékenységekről.	
5.	Rossz a munkanaptervezésem.	
6.	Személyes szervezetlenség.	
7.	Adminisztratív munka és olvasás.	
8.	Rossz e-mail-kezelés.	
9.	A feljegyzések, címek, telefonszámok keresgélése.	
10.	Hiányzó ösztönzés/passzív hozzáállás.	
11.	Hiányzó koordináció/csapatmunka.	
12.	A telefonok, e-mailek félbeszakítanak.	
13.	Bejelentés nélkül érkező látogatók.	
14.	Nem tudok nemet mondani.	
15.	Hiányos, késői tájékoztatás.	
16.	Gyenge önfegyelem.	
17.	Nem fejezem be a feladatokat.	
18.	Valami mindig eltereli a figyelmemet/zajos a hely.	
19.	Hosszadalmas megbeszélések, meetingek.	
20.	Nem készülök eléggé alaposan a megbeszélésekre.	
21.	Nincs vagy pontatlan a kommunikáció.	
22.	Magánbeszélgetések.	



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

23.	Túl sok kommunikáció.	
24.	Túl sok feljegyzés.	
25.	Halogatás.	
26.	Minden tényt ismerni akarok.	
27.	Várakozások (pl. megbeszélések előtt).	
28.	Kapkodás, türelmetlenség.	
29.	Túl kevés munkát delegálok.	
30.	Az átadott munkákat nem ellenőrzöm eléggé.	

Írd le részletesen az 5 legfontosabb időablód!



Időablóm	A helyzet (mikor/milyen körülmények között)	Valószínű okai
1.		
2.		

3.		
4.		
5.		



 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.5.4. Irányjelzők időablókhöz

Időablók, szokások	rossz	Lehetséges okai	Mit tegyek ellene?
Nincsenek prioritásaim, megfogalmazott céljaim, napi terveim.		<p>Nincs tervezési rendszerem.</p> <p>Úgy vélem, hogy tervezés nélkül is lehetek sikeres.</p> <p>Szerintem minden nap másként zajlik le, és a nem várt dolgok egyébként is tervezhetetlenek.</p> <p>Tevékenységek központúság (gondolkodás helyett cselekszem).</p>	<p>Vezessen be tervezési rendszert.</p> <p>Gondoljon arra, hogy a megtervezett tevékenységek sokkal gyakrabban végződnek eredményesen, mint a nem tervezettek.</p> <p>Gondoljon arra, hogy a legtöbb vezető mindig ugyanazzal fecséreli el az idejét. A tervezés mozgásszabadságot ad az előre nem látható ügyekre és a valóban fontos tevékenységekre (a vezetői feladatokra).</p> <p>Gondoljon arra, hogy aki tudja, mit miért csinál (vagy nem csinál), az még sikeresebb.</p>

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Túl sokat akarok egyszerre csinálni.	<p>Nincs időtervezésem.</p> <p>A sürgős ügyekre összpontosítok.</p> <p>Túl tág érdeklődési kör.</p>	<p>Fogalmazzon meg célokat, fontossági rangsort, tervezze meg az idejét.</p> <p>A sürgősség mellett gondoljon a fontosságra is: delegálja a feladatokat!</p> <p>A lényeges dolgokra figyeljen (a kevesebb sokszor több!).</p>
Képtelen vagyok nemet mondani.	<p>Félek, hogy valakit megbántok.</p> <p>Nincs kéznél megfelelő magyarázat.</p> <p>Szeretnék jó benyomást kelteni (segítőkész munkatárs).</p>	<p>Az őszinte válasz nem sértő. „Sajnálom, ebben nem segíthetek, de azt javaslom, hogy...”</p> <p>A legjobb magyarázat annak a ténynek az őszinte bevallása, hogy nincs ideje. Ennek előfeltétele azonban, hogy az idejét tényleg tervezi, és ezáltal ismeri a szűk keresztmetszeteket.</p> <p>Visszaüt, ha egyszer is nem sikerül eleget tennie a keltett várakozásnak. Negatív következményei lehetnek.</p>

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

	Szeretek másoknak segíteni.	Nem kell túlzásba vinni. Hamar megszokják, és később elvárják.
Nem fejezem be a feladataimat.	Nincsenek prioritásaim. Nincsenek határidőim.	Határozza meg teendői sorrendjét a „fontosság” és a „sürgősség” szerint. Először a sorrendben első feladatot végezze el. Tűzzön ki reális határidőt minden fontos feladatra (napi tervek!), és azt tartsa is be.



Időrablók, rossz szokások	Lehetséges okai	Mit tegyek ellene?
Határozatlanság.	Félek, hogy hibázom. A döntési folyamat nem racionális.	Tudatosítsa magában, hogy minden hiba egy új felismerés lehetőségét rejt magában (→ tanulási folyamat). Gyűjtsön tényeket, fogalmazzon meg célokat, vizsgáljon meg alternatívákat. Használjon bevált

	<p>Minden tény ismeretének kényszere (perfekcionizmus).</p> <p>Hiányzó kezdeményezőkézség, csekély motiváció.</p>	<p>döntési módszereket. A meghozott döntést hajtsa végre.</p> <p>A kockázatok elkerülhetetlenek – fogadja el ezt a tényt. Döntsön úgy, hogy nem ismer minden tényt. Egy közészerű döntés gyakran többet ér, mint az, hogy nem dönt.</p> <p>Találja meg az esetleges elégedetlenségének okát.</p>
<p>Kapkodás, türelmetlenség.</p>	<p>Nem tervezem meg a munkanapomat.</p> <p>Nem értékelem a feladatokat.</p> <p>Megpróbállok rövid idő alatt sok mindent elintézni.</p>	<p>Tervezze meg este, hogy milyen feladatokat kell másnap feltétlenül elvégeznie.</p> <p>Tegyen különbséget a sürgősség és a fontosság között. Naponta rangsorolja a feladatait.</p> <p>Csináljon kevesebbet és delegáljon többet (Eisenhower-elv).</p>

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

	Türelmetlen vagyok, mert részletkérdésekkel is foglalkoznom kell.	Következetesen és jól dolgozzon. Ne kelljen utólag visszatérni rá, átdolgozni.
Személyes szervezetlenség, zsúfolt íróasztal.	Nincs rendszer benne. Halogatás. Mindent az én asztalomra tesznek. Félek, hogy elveszítem az áttekintésemet.	Jegyezzen fel minden fontosat a naptárjába, és eszerint fűzze le az iratokat. Először a valóban fontos feladatok megoldásához lásson hozzá. Határozza meg saját maga a teljesítési határidőket. Jelezze reális teherbírását; asszertív kommunikáció. Csak azokat az iratokat tartsa az asztalán, amelyekre az adott munkához tényleg szüksége van.

1.5.5. Tervezés és prioritásállítás

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.5.5.1. Tervezés a gyakorlatban feladat

Ön Kovács Ádám/Adrienn, családapa/családanya!

Ma szerda van, szeptember 29-e, 16.00 óra. Éppen hazaérkezett egy hosszabb hivatalos külföldi útról, ahol semmilyen módon nem volt elérhető. Holnap, azaz csütörtökön egy újabb útra kell indulnia Kínába, ahonnan csak következő hétfőn (október 4-én) érkezik vissza. Kínában sem lesz elérhető, és az elutazása és hazatérése közötti időben nem fog tudni egyet sem elintézni azok közül az ügyek közül, amik jelenleg várják.

Mint megtudta, a felesége/férje ma reggel kórházba ment, ahol egy kisebb műtéti beavatkozáson esett át. A postát és egyéb intézni valókat a felesége/férje az étkezőasztalon hagyta. Megérkezésekor senkit sem talál otthon. A telefon éppen ma romlott el, és a szomszédokat sem tudja elérni. 10 000 forint van Önnél.

A cél, hogy két óra alatt, 17.00 és 19.00 között lehetőleg az összes Önre bízott feladatot elintézzék a városban.

Nézzék át az asztalon található feljegyzéseket, és tervezze meg az intéznivalók sorrendjét a mellékelt ábra segítségével. Az ábrán látható számok percekkel jelölnek.

A feladat megoldásához készítsen vázlatot, melyre 10 perc áll a rendelkezésére.



Pontosan 17.00-kor indul otthonról, két óra múlva mindenképpen haza kell érkeznie. Amennyiben más információt nem kap, a boltok és irodák 19.00-ig vannak nyitva.

Nem áll az Ön rendelkezésére sem telefon, sem autó, sem kerékpár, így gyalog kell a kijelölt helyeket megközelítenie.

A rajzon látható a célállomások elhelyezkedése, az eléréshez szükséges idő (percben), valamint az ott elvégzendő feladathoz szükséges idő (percben).

A feladatot akkor végezte el sikeresen, ha 17.00-kor a lakásból indul, és 19.00-kor már újra a lakásban van!!!

Két óra alatt igyekezzen minden feladatot elvégezni, mivel másnap elutazik.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A feladatok:

1. Az orvostól feltétlenül el kell hoznia az utazáshoz elengedhetetlen **oltási bizonyítványt**.
2. A **bank** 19 órakor zár, a részvényei veszélyben vannak.
3. 18:30-kor otthon kell lennie, hogy a **kamasz gyerekeit** beengedje, mert otthon felejtették a kulcsaikat.
4. Egy **ajándékkosarat** el kell hoznia a boltostól.
5. Az ajándékot a **vasútállomásra** kell vinnie, és a kosarat a főnöke feleségének 50. születésnapjára átadni. A hölgy vonata 17:57-kor érkezik és 18.03-kor már tovább is indul.
6. 17:30-ig tudja a vízummal ellátott útlevelét az **útleveleirodából** elhozni.
7. Felesége/férje 17.00-tól **látogatható**.
8. A barátjával, aki munkatársa is, és távolléte alatt helyettesíti Önt, a **parkban** 17 és 19 óra közötti időszakra beszéltek meg találkozót.
9. Az **ügyvédjével** egy sürgős ügyet el kell intéznie.
10. Az útra még **újságot** akar venni (ennek időszükséglete 1 perc, megteheti a boltban, az állomáson, a kórházban).
11. A **fodrásznál** az elutazás előtt még egy igazítást tart esedékesnek, a kínai protokoll előírásai miatt.

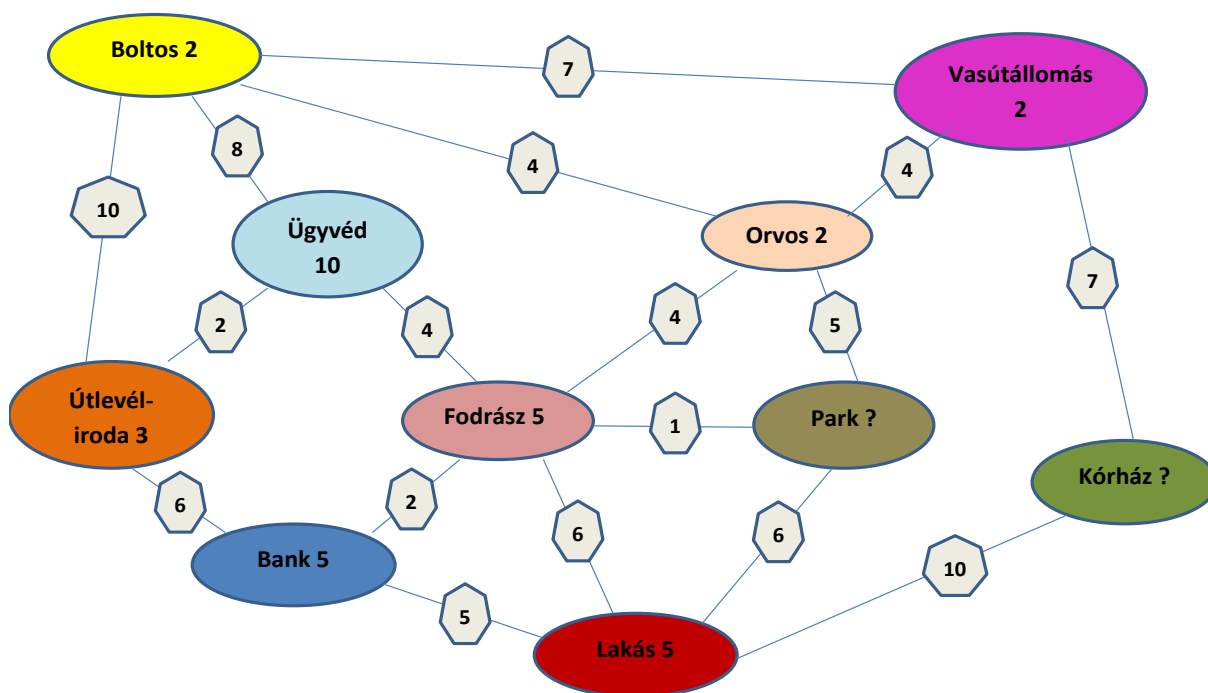
A mellékelt térkép segítségével tervezze meg az útvonalát 17 és 19 óra között. A helyszínek mellett lévő számok az ott eltöltendő percek jelöli, az útvonalon lévő számok pedig az út megtételéhez szükséges időintervallumot jelölik. Ahol kérdőjel van, ott annyi időt tölthetünk, amennyit szeretnénk vagy tudunk. Jó munkát!

Sikerült megoldani az előző feladatot az adott időkereten belül?

Ha igen, akkor gratulálunk, ha nem, akkor sincs nagy probléma. Amennyiben az előző tervezési gyakorlat során minden feladatot elvégeztünk, akkor nem végeztünk prioritáskezelést. Azaz a tervünk a gyakorlatban nem valósítható meg, nem reális, hiszen percre pontosan ki van számolva az időnk.

A következő fejezetekben megnézzük, milyen gyakorlatban is használható elméletek segítenek a hatékony prioritáskezelésben.

Tervezés és prioritásállítás térkép



1.5.6. Az eredményességet hozó feladatok kiválasztása



Érdeemes rendszeresen feladatlistát készíteni, és miután ezt elkészítettük, soroljuk be teendőinket fontosságuk és sürgősségük szerint. Ez jelentősen csökkentheti a leterheltségünket.

Hogyan készítsünk feladatlistát? Sokféle változatban készülhet el a lista, és az egyéntől függ, hogy milyen megoldást választ.

1. A nulladik szabály a Pareto-elv (80/20-as szabály).

Az elv a következőt mondja ki: „Ha a dolgokat értéküknek megfelelően sorrendbe állítjuk, az érték 80%-át a dolgok 20%-a, míg az érték maradék 20%-át a dolgok 80%-a fogja képviselni. Magyarán a feladatok kb. 20%-a, ami a céljaink eléréséhez tényleg fontos. Ha az időnk 20%-ában érjük el a teljesítményünk 80%-át, akkor a további egy-két órányi időt másra (család, sport, tanulás) tudunk fordítani.

Néhány példa a 80/20-as szabályra:

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- A forgalom 80%-át a vevők 20%-a hozza.
- A szükséges adatok 80%-a a dossziék 20%-ában található.
- A vacsorák 80%-át a receptek 20%-a alapján készítik.
- A piszok 80%-a a padlónak arra a 20%-ára esik, amely fokozott igénybevételnek van kitéve.

Természetesen vannak kivételek a 80/20-as szabály alól, azonban érdemes elgondolkodnunk a fenti példákon, és vizsgálat alá venni tevékenységeinket.

A Pareto-elvből, a 80/20 szabályból következik, hogy ha veszünk egy 10 feladatból álló listát, és ezt jól megfigyeljük, általában körülbelül 2 olyan feladat van rajta, amely az érték, vagyis az eredményességünk 80%-át biztosítja. Keressük meg ezt a kettőt, és jelöljük meg A-val. Ezekkel foglalkozunk, lehetőség szerint minél hamarabb lássunk neki, hiszen a többi eredményhozama együttesen is lényegesen kevesebb, mint ennek a kettőnek.

2. Írjuk fel egy lapra a napi feladatainkat, majd lássuk el A, B vagy C betűjellel, attól függően, hogy mennyire fontos vagy sürgős az adott feladat.



- A: kiemelkedően fontos feladat; egyedül vagyunk érte felelősök, nem delegálható, és a betöltött beosztás ellátása szempontjából a legnagyobb értéket képviseli. Ide tartozhatnak a hosszú távú célok megvalósítása érdekében történő tevékenységek is.
- B: fontos feladat, de adott esetben akár át is ruházhatók.
- C: kevésbé vagy nem fontos feladatok a munkakör ellátásában, súlyuk azonban a munka tömegében a legnagyobb. Ide tartozhatnak a rutinfeladatok, a papírmunka, a telefonálás, az akták, a levelezés vagy akár egyéb adminisztrációs feladatok.

3. Az ABC-lista szerint tervezzük és végezzük munkánkat!

Az így elkészült ABC-feladatlistánkból naponta 1-2 A feladatot, 3-4 B feladatot végzünk el, a nap többi részét a C kategóriába besorolt tevékenységeknek szenteljük. Ily módon aktívabban tudjuk irányítani munkánk menetét, a mindenkor lényeges dolgokra összpontosítva, elkerülve a konfliktusokat és a felesleges stresszt.

A feladatlista sikeres alkalmazásának titka, hogy egyetlen lapra írunk mindent, és nem cetliket tartjuk nyilván, hogy mi mindent kell csinálnunk. A listát tarthatjuk a határidőnaplónkban vagy az íróasztalunkon, de lehet egy külön dossziénk is erre.

A rangsorolás előnyei:

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Biztosítja, hogy csak a fontos vagy szükséges feladatokkal foglalkozzon legelőször.
- A feladatokat – adott esetben – sürgősségi sorrendben dolgozza fel.
- Mindig csak egy feladatra összpontosít ezáltal.
- A feladatokat így az Ön által megállapított idő alatt hatékonyabban végzi el.
- A kitűzött célokat az adott körülmények között a lehető legkönnyebben éri el.
- Minden olyan feladatot elhárít vagy átad, delegál, amelyet mások is elvégezhetnek.
- Egy munkanap végére legalább a legfontosabb feladatokat elvégzi.
- Ezáltal lehetővé teszi azt, hogy azokat a feladatokat, amelyekkel Önt és egyéni teljesítményét mérik, értékelik, ne hagyja elintézetlenül.



1.5.7. Prioritásállítás

Gyakran az az érzésünk, hogy nem azzal foglalkozunk, amivel kellene, inkább csak „tüzet oltunk” – ez feszültséget okoz. Ez a feszültség a fontos és a sürgős feladatok összeütközéséből adódik. Mi a különbség a kettő között?

Egyszerűen: a fontos értékbeli, míg a sürgős időbeli prioritást jelent. A feszültség pedig abból adódik, hogy az időben sürgős dolgok túl gyakran megelőzik a fontos dolgokat. Ennek következtében sosem, vagy csak ritkán foglalkozunk azzal, amivel igazán szeretnénk, ami fontos lenne számunkra.

Fontos: nekünk fontos, az értékeinkkel, a hosszú távú terveinkkel függ össze, kitűzött céljaink felé visznek bennünket. Ez határozza meg, hogy mennyi időt töltsünk az adott feladattal. Vannak dolgok, melyeket meg kell csinálni (pl. munkaköri leírás alapján), de mivel nem fontosak, olyan kevés időt kell rájuk fordítani, amennyivel éppen megoldhatók. Ha egy mód van rá, meg kell tőlük szabadulni. Ezeknél a feladatoknál érdemes feltenni a kérdést: Mi a legrosszabb, ami akkor történhet, ha ezt a feladatot nem, illetve nem én csinálom meg. A kapott válasz azután meghatározza erőbedobásunkat.

Sürgős: időbeni prioritása van, nem értékbeli, így sokkal rövidebb távot határoz meg. Éppen ebből fakad, hogy úgy gondoljuk, még ezt és ezt a sürgős dolgot elvégezzük, majd utána áttérünk a fontos dolgokra. Ugyanakkor sürgős dolgok mindig vannak, és ha csak ezekre koncentrálunk, csak ezeket végezzük el, egész időnként „tűzoltásra” fordítjuk, így sosem foglalkozunk azzal, ami számunkra fontos, ami a célunk felé visz.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A két kategóriából négy alapvető tevékenységtípust különböztethetünk meg (Eisenhower mátrix):



	Fontos	Nem fontos
Sürgős	A <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tűzoltás ▪ S.O.S. ▪ Azonnali feladatok ▪ Vészhelyzet 	C <ul style="list-style-type: none"> ▪ Másoktól kapott feladatok ▪ Akciók ▪ Kellemes dolgok
Nem sürgős	B <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégia ▪ Tervezés ▪ Felkészülés ▪ Tanulás 	D <ul style="list-style-type: none"> ▪ Látszattervékenységek ▪ Időrablók

Fontos és sürgős (A)

- Ez az, ahol irányítunk, produkálunk, tapasztalatainkat működtetjük a kihívásokra válaszként. Ha ezeket elhanyagoljuk, akkor élve leszünk eltemetve.
- Ritka kell, hogy legyen, legfeljebb 1 naponta!
- Ha ezek gyakoriak, akkor nem tervezünk eléggé, vagyis olyan sokáig hagyunk dolgokat a Fontos/Nem sürgős négyzetben, míg átkerülnek ebbe.

Fontos, de nem sürgős (B)

- Ez a minőség négyzete, az élet jobbítását lehetővé tevő dolgok ezek. Itt megelőzünk problémákat, fejlesztünk másokat, bővítjük tudásunkat, fejlesztjük képességeinket, invesztálunk fontos kapcsolatokba.
- Szigorúan be kell tervezni ezeket, és naponta végezni ilyen feladatokat!
- Itt érdemes összevetni a jó menedzsert a „tűzoltó” menedzserrel: a jó menedzser az, aki azon gondolkodik, ha egy Sürgős/Fontos intézkedésre van szükség, hogy hogyan

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

előzhetné meg legközelebb, vagyis a Fontos/Nem sürgős négyzetben tesz intézkedéseket.

Sürgős, de nem fontos (C)

- A sürgösség zaja a fontosság érzetét kelti, az íróasztalunkon landoló dolgok többsége ilyen.
- Lehet, hogy ezek közül néhányat fontosnak érzünk. De valóban azok?
 - Azért, mert sürgősek, még nem biztos, hogy érdemes rájuk időt, energiát pazarolni, magas minőséget hozni.
 - Kérdések, melyeket érdemes feltenni: Meg kell ezt egyáltalán csinálni? Delegálhatom? Hogyan tudom a legrövidebb idő alatt elintézni?
 - Nem tudunk minden munkát tökéletesen elvégezni. Elfogadható és eredményes legyen, de nem feltétlenül kell a maximumot kihoznunk.
 - Rendben van, ha kedvtelés miatt időt töltünk vele, de ne tegyük a Fontos/Nem sürgős dolgok elé.

Nem sürgős és nem fontos (D)

- Csak minden egyéb után végezzük!
- Lehetnek olyan dolgok, amelyeket meg kell csinálni, de nem igazán fontosk. Attól, hogy ezek következménye komoly lehet, még nem fontosak az életcéljaink szempontjából. Meg kell őket csinálni, de... Tervezzük be őket, ha elkerülhetetlenek, és végezzük velük gyorsan.

A hosszú távú céljaink sikeres megvalósítása érdekében arra törekedjünk, hogy a fontos, de nem sürgős ügyek megoldására fordított idő mértéke növekedjen.

1.5.8. A célmeghatározás gyakorlati módszere

Gyakran abba a hibába esünk, hogy hirtelen nekikezdünk egy feladatnak, aztán folytatjuk egy másikkal, és nyakunkba vesszük a harmadikat is... Végül nem is tudjuk, hol tartunk az egyes feladatokkal, mennyi van még hátra. Ha pedig érezzük, készen vagyunk vele, akkor is gyakran elfog a bizonytalanság: jól sikerült?

A biztonságérzet megtalálásához a kulcsszó: *célállítás*.

Persze, gyakran állítunk fel célokat, szinte ösztönösen, hiszen erre vagyunk nevelve, a vállalati légkör is elvárja, hogy évről évre egyéni célokat, csapatcélokat állítsunk fel.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Ez nem is baj, hiszen „a céltalan hajósnak sosem kedvez a szél”. Akinek egyáltalán nincs célja, az nem tudja, merre menjen. Akinek van célja, az nemcsak azt tudja, merre menjen, de ha elérte azt, akkor újabb célt fog kitűzni maga elé.

De mi is az, hogy „cél”?

A cél egy jól definiált, tiszta iránymutatás, amely motivál és segít a figyelmet egy irányban tartani. Egy jó cél segíthet abban, hogy

- az álmunk megvalósuljon;
- életünkben elérjünk egy változást, például
 - új szokást vegyünk fel vagy egy régit megváltoztassunk;
 - teljesítményt javítsunk vagy egy tevékenységet, feladatot egyre jobban végezzünk el;
 - egy képességet, készséget kifejlészünk, a tehetségünket fejlesszük.

A hosszú távú cél egy álmunk, egy vízió, küldetés. Ezzel szemben a rövid távú cél egy közbeeső cél, amelyet, ha kimondunk, konkretizálunk, akkor húzóerővé válik, a hosszú távú célunk, a vízió irányába motivál; ha pedig sikerül elérni, akkor jó érzést, az elégedettség érzését adja.

Ez a folyamat a célkitűzés, amikor a kívánt eredményt világosan megfogalmazzuk, a célpont, a határidő, az eredmény eléréséhez szükséges eszközök és feltételek felsorolásával.

Hogyan tűzzünk ki célokat, jól? Ezt segíti a K.E.M.É.NY. betűszó: a cél egy jelen idejű állítás, amely:



Konkrét és mérhető (hogyan tudjuk, elértük-e?).

Elérhető (látjuk, hogy el fogjuk tudni érni, nem illúzió, ábránd).

Motiváló (lelkesedjünk érte).

Érdemi (releváns, fontos, van számunkra értelme).

Nyomon követhető és határidős (meg kell határozni az időtávot, mérési pontokat kell beépíteni, mert ha nem tesszük, akkor csak a legvégén derül ki, hogy nem tudjuk teljesíteni).

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A K.E.M.É.NY betűszó az angol SMART magyar fordítása. A SMART angolul a következő szavakból áll össze:

- S** Specific & Significant
- M** Measurable, motivational, methodical & meaningful
- A** Action-oriented & achievable
- R** Realistic & relevant
- T** Time-bound & tangible

Mikor használjunk K.E.M.É.NY. célokat?



Rövid távú célok felállításakor, ha már megvan a hosszú távú célunk, az álmunk, a vízióink. A K.E.M.É.NY. célok azt segítik elő, hogy a létra egyik fokáról a másikra, egy magasabbra lépjünk, nem pedig azt, hogy a megfelelő falnak támasszuk a létránkat!

1.5.9. Célmeghatározási feladat

Az alábbi célokat nem felelnek meg a „KEMÉNY” kritériumoknak. Hogyan lehetne őket átfogalmazni, hogy valóban „KEMÉNY” célok legyenek?



Célmeghatározás

Jobb minőségű munkát fogok végezni.
Holnaptól hatékonyabb „időgazda” leszek.
Szeretnék gitározni tanulni.
Mostantól egészségesebben fogok élni.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Egyszer az életemben megmászom a Mount Everestet.
Mostantól fejlesztem az angolnyelv-tudásomat, társalgási képességemet.

A példákön történő gyakorlás után most fogalmazzuk meg saját céljainkat is!

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



1.5.10. Bioritmus-alapú időtervezés

Minden egészséges ember átélte már, hogy az ébresztőóra csörgése előtt hirtelen magától kinyitotta a szemét. Nincs ebben semmi ördögösség: belső óránk jelzi ilyenkor az éjszakai nyugalom végét, és hogy szervezetünk megkezdte az ébredéshez szükséges stresszhormonok termelését. Egy kiegyensúlyozott ember nyugodtan ki is dobhatná vekkerét, csak hogy manapság legtöbbször bioritmusukkal éppen ellentétben élnek. Ennek számos következménye lehet, többek között a dekoncentrálttság, a kiegyensúlyozatlanság, a nehézségek a munkavégzés területén, az idő nem megfelelő kihasználása. Próbáljunk megszabadulni ettől a tehertől, és figyeljük meg egyéni ritmusunkat, próbáljuk meg elfogadni, alkalmazkodni hozzá, nem pedig megváltoztatni mindenáron!

A bioritmus fényében érdemes elgondolkodni azon, hogy mikor mit teszünk, és hogy az mennyire felel meg saját belső ritmusunknak. Az ütem persze egyénileg változó, kiindulópontnak mégis érdemes áttekinteni az átlagos „biológiai napirendet”. Érdemes szem előtt tartani és elfogadni, hogy minden napnak megvan a maga csúcspontja és hullámvölgye, ezért hol nagyobb, hol kisebb teljesítményre vagyunk képesek.

Átlagos bioritmus

- **Reggel 7 óra:** A körülbelüli ébredés időszaka. Erre az időre az alvóhormon (melatonin) termelése leállt. Általában ez a reggeli ideje, ekkor a kalóriák energiává, nem pedig zsírrá alakulnak.
- **Reggel 9 óra:** A testhőmérséklet növekszik, az immunrendszer a csúcson van.
- **De. 11 óra:** A magas koncentrációt igénylő szellemi munkának, tevékenységeknek ez a legmegfelelőbb idő. A mellékvesék ugyanis ilyenkor termelik legnagyobb adagban azokat a hormonokat, amelyek a koncentrációhoz szükségesek, a rövid távú memória tehát ilyenkor van a legjobb formában.
- **Du. 1 óra:** A gyomorsavtermelés tetőzik. Evés után aztán mélypont következik, mert a szervezetnek rengeteg energiára van szüksége az emésztéshez, és az agy oxigénellátása is csökken. Ha tehetjük, pihenjünk le egy kicsit vagy, ami még jobb: tegyünk egy kis egészségügyi sétát a jó emésztés érdekében. Bármelyiket is választjuk, nem kell több rá 20 percnél.



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- **Du. 3 óra:** Teljesítőképességünk megint növekszik. Ilyenkor sejteink csak úgy dúskálnak az oxigénben. A vérnyomás emelkedik, és ezzel egy időben csökken a fájdalomra való érzékenység. Újra lehetőség van a magas szintű koncentrációt igénylő feladatok elvégzésére.
- **Du. 5 óra:** A szervezet most csúcsteljesítményre képes. A vérkeringés és az anyagcsere tökéletesen működik, éppúgy, mint a sejtermelődés. A legjobb időpont edzésre, testépítésre. Soha könnyebben nem építhetünk izmokat, mint a napnak ebben a szakában.
- **Este 7 óra:** Lassan a nap végéhez közeledünk, fáradtság lesz úrrá rajtunk. Szívünk lassabban ver, a vérnyomás és a testhőmérséklet csökken, a feszültségek oldódni kezdenek. Aki nem tud megválni ettől a szenvedélytől, ilyenkor igya meg azt a korsó sört vagy pohár bort, mert a májenzimek ekkor szorgalmasabban végzik feladatukat, mint napközben, az alkohol tehát könnyebben lebomlik.
- **Este 9 óra:** A gyomor-bél traktus lassan éjjeli műszakra áll be. Legkésőbb ekkor ajánlatos felhagyni az evéssel, különben minden falattal másnap reggelig küszködhetünk.
- **Este 11 óra:** Beindult az alvóhormon termelése, ezzel egy időben romlik a memória és a reakcióidő, az izomzat pedig teljesen ellazul.

1.5.11. A bioritmus és a tevékenységeink összhangja

Lényeges, hogy megtaláljuk saját egyéni napi ritmusunkat, így a bonyolult és fontos dolgokat, amelyek nagy koncentrációt igényelnek, az aktív időszakokra tudjuk csoportosítani. A teljesítményünk mélypontján nem szabad a biológiai ritmusunk ellenére is dolgozni, hanem meg kell próbálnunk kikapcsolódni. Fontos, hogy **nem szabad a szüneteket elvesztegetett időnek tekinteni.** Az óránként beiktatott pár perc szünet (10 perc az ideális óránként) rendkívül sokat segít a koncentrálóképeség fokozásában, feltölti az egyént, aki utána hatékonyabban képes folytatni a munkáját.

A bonyolult és kellemetlen feladatokat, valamint az A és B típusú feladatokat (ld. később, Feladatlista) melyekre jó odafigyelni, teljesítőképességünk csúcspontjaira érdemes terveznünk, hiszen abban az időszakban könnyebben végezzük el őket, mint teljesítményünk

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

mélypontján, ahol két- vagy háromszoros erőfeszítésbe kerül ugyanazt a feladatot elvégezni. A „mélypontokon” tartsunk szünetet vagy végezzünk C típusú feladatot.

Ha a napi munkánkat a teljesítménygörbével összhangban szervezzük, és ezáltal kihasználjuk szervezetünk természetes törvényszerűségeit, termelékenységünket jelentősen emelni tudjuk anélkül, hogy komolyabb intézkedéseket vagy változtatásokat kellene tennünk.

1.5.12. További praktikák

Praktikák a feladatok megoldásához kapcsolódóan

1. Szervezzük meg munkakörülményeinket!

Úgy kell szerveznünk, hogy az iram megfeleljen személyiségünknek és az elvégzendő munkának. Lehetőleg ne engedjünk az agyonrendszerezés csábításának!



Megfelelő eszközöket használjon!

- *Eszköz minden, amit céljai eléréséhez használ. (Például az irodában: maga az iroda, székestül, asztalostul, újság, idegennyelv-tudása.)*
- *Helyszín – a célnak megfelelő helyen legyen az iroda.*
- *Terület – az iroda berendezése.*
- *Könnyű legyen hozzáférni a mindennap használatos eszközökhöz.*
- *Kényelem: kényelmes szék, jó levegő, megfelelő világítás.*
- *Legyen az íróasztal mestere.*

Az íróasztal:

- *Nem hulladéklerakó hely (régí újságok stb.).*
- *Nem különféle holmik raktára (esernyő, ruhanemű stb.).*
- *Nem emléktárgyak kiállítására szolgáló hely (elterelik a munkáról a figyelmet).*
- *Nem státusszimbólumok vitrinje (nincs az a hatalmas hely, ami meg ne tudna telni kacattal).*
- *Lehet, hogy nincs is szüksége íróasztalra? Ha használja, mindig csak az legyen az asztalon, amivel éppen dolgozik, az legyen elől, ami nap mint nap kell.*

2. Állítson az egyes feladatoknak időkorlátot, határidőt

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Naponta például összesen csak egy órát töltsön e-mailek olvasásával és megválaszolásával.

3. A legtöbb időt arra szánja, amiben a legjobb

Legyen tisztában azzal, hogy miben a legkompetensebb, és azzal töltsön a legtöbb időt – hiszen az fogja feltölteni, azon a területen lesz sikerélménye, ettől fogja jól érezni magát. Ha valamiben nem tud jól teljesíteni, foglalkozzon vele kevesebbet, találjon valakit, aki annak a területnek a szakértője. Nem kell mindenhez értenie, és nem kell mindent szeretnie!

4. Gondolja át, mit ad fel azért, hogy mindennapi tevékenységeit elvégezze

Alkalmanként figyelje meg és gondolja át, mivel telnek a napjai. Ha van, ami már nem szolgálja személyes céljait, hagyjon fel vele! A felszabadult időt valami olyasmivel töltsön el, ami értékesebb az Ön számára.

5. Egyszerre csak egy dolgot csináljon

Ne éljen abban a tévhitben, hogy ha több dolgot végez párhuzamosan, többnek a végére is ér. Ugyanis addig, amíg a figyelme átáll egyik feladatról a másikra, több esélye van hibázni. Mielőtt belekezd a munkába, tisztítsa meg az asztalt, hogy ne találjon rá más, „konkurens” feladatra.

6. Ne halogassa feladatait



Figyelje meg, milyen típusú feladatokat halogat.

- *Ha olyan, amit nem szeret, de más is meg tudná csinálni, delegálja.*
- *Alakítsa át a „nem szeretem” feladatokat élvezetessé, mintha játszana.*
- *Ha információ hiánya miatt halogatja, szerezze meg az adott információt.*
- *Ha azért, mert a kijelölt úttal nem ért egyet, akkor csinálja úgy meg, ahogyan Ön szerint jó, így jobban fogja élvezni.*
- *Ha azért, mert nagy, nehéz feladatnak tűnik, akkor tördelje fel kisebb feladatokra, és vágjon bele – az elvégzése nyújtotta sikerélmény erőfő fog adni, hogy folytassa.*
- *Tegye félre a többi feladatot, és koncentráljon arra az egyre.*

7. Alakítsa ki saját rutinjait, és ragaszkodjon hozzájuk

Ha nehezebb időszak következik, biztonságosabban érzi magát, ha vannak jól bevált rutinjai.

8. A toll ereje

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

A memória túlterhelése egyike a stressz leggyakoribb okainak. Tudatosan kell törekednünk arra, hogy csak a főbb pontok megjegyzésére használjuk a memóriánkat, a részleteket jegyezzük le (jegyzetömb, naptár, elektronikus palm, Outlook, diktafon). Fontos, hogy

- ne százfajta emlékeztetőt használjunk, hanem egyet (1 jegyzetömböt, 1 naptárt),
- az viszont legyen mindig kéznél (íróasztalon, megbeszéléseken, értekezleteken, főnökkel való találkozáskor),
- abban a pillanatban írjuk le a gondolatot, ahogy az felmerül.

Praktikák saját magunkkal kapcsolatosan

1. Feszültségoldás

Az agyonhajszolt ember éppúgy, mint bárki más, saját maga idézi elő a bajt, saját magának okoz feszültséget. A feszültség végső soron olyan, mint a harag, a büntudat, az aggodás és a félelem: belülről fakad. Időben vegye észre, ha feszült, derítse ki az okát, és mihamarabb kezelje.

2. Pihenés

Ahogy a gépkocsikat sem lehet tartósan maximális teljesítményen üzemeltetni, önmagunkat sem lehet tartósan megfeszített üzemmódban tartani. Jó az, ha munkanapjainkba beépítünk rövid pihenőket. Ezekben a rövid pihenőidőben ne csak kávézzunk, hanem végezzünk el egy-egy rövid stresszoldó gyakorlatot, amely elősegíti a koncentrációt és a hatékonyabb munkavégzést.

3. Érkezzen a találkozókra pár perccel korábban

A naptárába ne az esemény időpontját írja be, hanem azt, amennyi időt rászán. Ha kicsit korábban érkezik a találkozóra, lehetőségében áll ráhangolódni a helyszínre, a személyre, a mondanivalóra.

4. Ne pocsékolja idejét várakozásra

Mindig legyen Önnél valami, amivel üres perceit kitöltheti, így azokat hasznossá teheti.

5. Vizualizáció

Vizualizálja magát, ahogy épp csinálja az adott feladatodat. A vizualizáció a tudatalattinkon keresztül segíti a feladat végrehajtását.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

6. Folyamatos önfejlesztés

Szakítson időt arra, hogy képességeit, tehetségét legalább szinten tartsa, de inkább fejlessze! Ezzel önmenedzselését segítheti elő hosszú távon.

7. Tartsa meg az egyensúlyt



Néhányak szerint az élet hét területre osztható: egészség, család, pénzügy, szellemi érdeklődés, társas tevékenység, szakmaiság és lelkiesség. Találja meg az egyensúlyt, hogy ezeken a területeken azonos minőségű időt töltsön.

8. Állítson fel időgazdálkodási célokat

Ne feledje, hogy az időgazdálkodás új hozzáállást, felfogást követel meg Öntől. Ahhoz, hogy ezeket be tudja gyakorolni, és mindennapjainak részei legyenek, egy-egy kisebb célt állítson fel magának, és ha elérte, ezt a szokást megtartva új célt tűzzön ki maga elé! (Például egy hétig munka közben nem vesz fel magántelefonokat, és ha ez sikerült, a következő héten e-maileket csak munkába érkezéskor és hazaindulást megelőző 2 órával ellenőriz.)

1.5.13. Felhasznált és ajánlott irodalom

- Lotar Seiwert: Időgazdálkodás ABC-je. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981.
- Alan Lakein: Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel? Bagolyvár Kiadó, 1995.
- Hyrum Smith: A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye. Bagolyvár Kiadó, 1996, Profit Könyvek.
- Stephen R. Covey: A sikeres élet hét arany szabálya. Édesvíz Kiadó, 1989.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

1.6. Önálló tanulás III. önellenőrző kérdések

1) Milyen típusokra oszthatjuk az időrablókat?

- Induktív, deduktív.
- Környezetből eredő, magunk által generált.
- Tudatos, tudatalatti.

2) A Pareto-elvre helyes példa, hogy...

- ...a reklamációk 20%-a az ügyfelek 80%-ától ered.
- ...a munkaidő 80%-a a hatékonyság 20%-át adja.
- ...a vacsorák 80%-át a receptek 20%-a alapján készítik.

3) Melyik szerepel a KEMÉNY célkritériumok között?

- Kezdeményező.
- Nyomon követhető.
- Extravagáns.

4) Az Eisenhower-mátrix az alábbi tevékenységtípusokat különbözteti meg.

- Sürgős–fontos–nem sürgős–nem fontos.
- Nekem kell elvégezni–delegálható.
- Főnöktől kapott–munkatárstól kapott.



5) A bioritmus-alapú időtervezés abban segít, hogy...

- ...a tevékenységeket a nekik leginkább megfelelő időben végezzük.
- ...a munkakörülményeinket jól meg tudjuk szervezni.
- ...a feladatokat ne halogassuk.

1.7. Önálló tanulás modul IV.

Az elmúlt modulon a csoport dinamikájával foglalkoztunk.

Ennek elmélyítéshez kiindulásképpen felelevenítjük, mit is jelent a csoport. Baron-Byrne (1994) szerint

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

„A csoport olyan pszichológiai egység, amely kettőnél több személyből áll, akiknek vannak közös céljai, közöttük viszonylag stabil kapcsolatok jöttek létre, amelyekben egyesek függenek másoktól, a tagok egymással kommunikálnak, interakcióban vannak. Az egyén szempontjából a csoporttagság fontos kritériuma, hogy ő a csoport tagjának észlelje magát.”

A csoport közvetíti

- értékein, normáin keresztül a társadalmat,
- rendszeres, közvetlen, kölcsönös, személyes interakciók révén norma- és értékképzés valósul meg, a csoporthoz való érzelmi ragaszkodás, a csoporttagokhoz, a csoport egészéhez való viszony következtében lesz eredményes ez a közvetítés.



A csoportokat többféle megközelítésből is megkülönböztethetjük egymástól. A legalapvetőbb különbségtétel a csoport megalakulására vonatkozó. E szerint van: formális és informális csoportszerveződés.

A formális csoport mindig valamilyen szempont alapján mesterségesen kialakított csoportra utal, míg az informális csoportba a tagok valamilyen önkéntes érzelmi motiváció alapján kerülnek be. Az iskolai osztály, a tantestület formális csoportnak számít, amelyen belül a baráti kapcsolatok informális csoportot hoznak létre. A munkacsoport egy olyan sajátos csoport, amelynek célja valamilyen munka elvégzése, és amely munkahelyen jött létre.

Kérlek, gondold végig, hogy te milyen csoportokba tartozol? Ilyen lehet a család, a munkahelyi csoport, egy munkacsoport, a szülői munkaközösség, egy sportegyesület, stb. Készíts erről egy listát!

Most gondold végig, hogy ezek közül melyik csoportod milyen érettségű szinttel rendelkezik! Ehhez az alábbi jellemzőket gondolt végig.

- Mi a csoport célja? Miért vagytok együtt? Mit szeretnétek elérni?
- Mekkora a csoport mérete? Hány fő tartozik ide?

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Mióta alkottok egy csoportot? Mióta létezik ez a csoport?
- Milyen képzettséggel, tudással, ismeretekkel, készségekkel rendelkeznek az egyes csoporttagok? Te melyik kompetenciáidat hozod be adott csoportba?
- Ki vállalja a felelősséget az eredményeket (vagy azok hiányát) illetően? A csoportvezető? Vagy eloszlik a felelősségvállalás a csoporttagok között?
- Hol tart ez a csoport a fejlődését tekintve?
- ALAKULÁS – 2. VIHAR – 3. NORMAALKOTÁS – 4. TELJESÍTÉS – 5. FELBOMLÁS / ÚJRAALKULÁS

Az általad felsorolt csoportokat most olyan szempontból nézd végig, hogy milyen szerepeket tudsz beazonosítani. Ki melyiket tölti be a csoporttagok közül? Te milyen szerepet töltesz be egyik, s másik csoportban?

Bales (1950):



Az **IRÁNYÍTÓK** esetében olyan szerepekről beszélünk, amelyek a csoportcél realizálását segítik elő: orientáló, tanácsadó, valamint értékelő szerepek.

Az **IRÁNYÍTOTTAK** passzív, végrehajtó szerepeket töltenek be, amelyek igénylik az iránymutatást, tanácsot kérnek, és szükségük van a visszajelzésre.

Mérei (1971):

A csoport **SZTÁR**ja általános népszerűségnek örvend, de funkcionális értéket nem feltétlenül teremt a csoportban, azaz szervezésben, tárgyilagos véleményalkotásban nem aktív. Jó kapcsolatot ápol mindenkivel, de ezek felszínes kapcsolatok. Válsághelyzetben, konfliktusok esetében inkább a háttérben marad, ilyenkor nem aktív, nem segíti elő a válsághelyzetek feloldását.

A **BŰNBAK** a csoportban azt a rejtett szerepet hordozza magában, hogy levezeti a csoportban felhalmozódott feszültséget, így elősegíti annak egységességét. A szerep betöltőjénél lényeges, hogy „olyan ember legyen, akire az agresszió ráirányítható, veszélyeztesse a



	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

csoportot, legyen ellenség vagy legalábbis keltsen jogos viszolygást a csoport tagjaiban, legyen undorító”

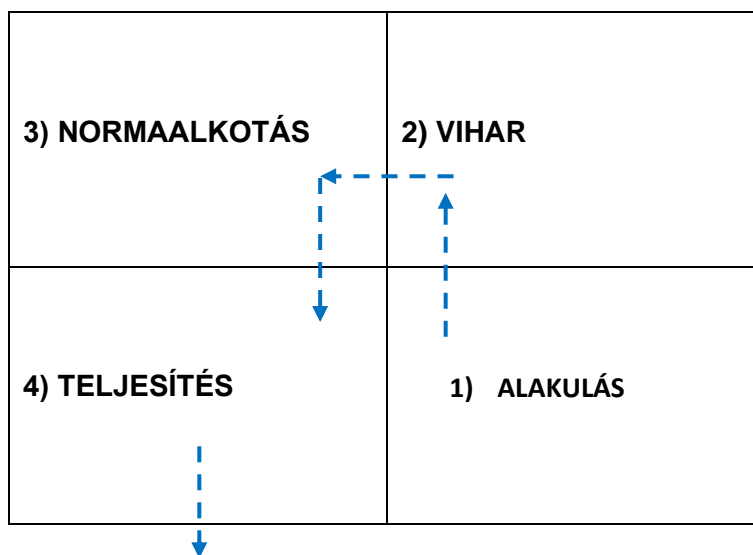
Brocher (1975):

<p>Konstruktív szerepek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kezdeményező: <ul style="list-style-type: none"> ○ változtat, újításokat vezet be, variációk után néz. • Véleménynyilvánító: <ul style="list-style-type: none"> ○ megtöri a csendet, beleszól, vitatkozik, véleménye mellett kitart. • Kérdező: <ul style="list-style-type: none"> ○ információra éhes, érdeklik a részletek, felvilágosítást követel. • Informátor: <ul style="list-style-type: none"> ○ tájékoztat, kielégíti az információs igényeket. • Szabályalkotó: <ul style="list-style-type: none"> ○ megfogalmazza a szabályokat, normákat, értékeket, valamint ügyel ezek betartására. • Általánosító: <ul style="list-style-type: none"> ○ összefoglal, tisztáz bizonyos kérdéseket a csoport előtt. • Engedelmeskedő: <ul style="list-style-type: none"> ○ passzív, teljesítő. 	<p>Destruktív szerepek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akadékoskodó: <ul style="list-style-type: none"> ○ a véleménynyilvánító szerepének eltorzítója, túlzásba vivője. • Vetélkedő: <ul style="list-style-type: none"> ○ az engedelmeskedő túlbuzgalmában vetélkedővé válhat. • Mindentudó: <ul style="list-style-type: none"> ○ az általánosító szerepének túltengéses változata. • Hírharang: <ul style="list-style-type: none"> ○ nemcsak informál, hanem dezinformál is.
--	--

Ahogy azt már korábban a kérdéseknél láthattuk, a csoport érettségi szintjéhez hozzátartozik az is, hogy a csoport a fejlődését tekintve hol tart a folyamatban.

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Most Bruce Tuckman (1965) modelljét fogjuk megvizsgálni. Tuckman az alábbi szakaszokra bontotta a csoport kialakulásának folyamatát:



5) FELBOMLÁS vagy ÚJRAALAKULÁS

Minden szakasz két szempontból vizsgálható:

- 1) A *csoportstruktúra* az interperszonális viszonyok mintázatát jelenti, vagyis azt a módot, ahogyan a tagok egymáshoz, mint személyhez viszonyulnak, és egymással szemben személyként cselekednek.
- 2) A *feladat-viselkedés* a csoportnak a feladat megoldására irányuló viselkedését jelenti.



Nézzük meg, mit jelent a csoport alakulása a gyakorlatban!

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=kJgUZOCp7N4>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtetsz erre?

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=bw4qVCsNxsg>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtetsz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=8JMykQ31jA0>



Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtetsz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

Kérlek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=PZJA4k72glo&t=9s>

Gondold végig a tréningen tanultak tükrében a következőket, és írd fel magadnak a válaszaidat:

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- Melyik szakaszban tart a csoport?
- Miből következtesz erre?
- Milyen szerepek jelennek meg?
- Érzelmileg mi jellemezheti a csoporttagokat?
- Milyen a csoport légköre, milyen a csoporttagok között a hangulat?

Maslow-i szükségletpiramis (1954)



Abraham Maslow szerint az emberi szükségleteket hierarchikusan lehet rangsorolni.

Frederik Herzberg (1959) kétféle szükségletet különböztetett meg.

Higiénés tényezők:

- Fizetés
- Munkabiztonság
- Fizikai munkafeltételek
- Közvetlen vezető stílusa
- Szervezeti szabályok
- Munkatársi kapcsolatok

Motivátorok:

- A jó teljesítmény érzete.
- Elismerés.
- Felelősség.
- Érdeklődésnek megfelelő feladat.
- Fejlődés.

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Ha nem megfelelő



ELÉGEDETLENSÉG

Ha megfelelő



ELÉGEDETTSÉG

1.7.1.1. McClelland elmélete



Három szükségletet különböztet meg McClelland, ezek a kapcsolat, a teljesítmény és a hatalom iránti szükséglet.

A **kapcsolat iránti szükséglet** esetében nagy a másokkal való kapcsolódás iránti vágy. Ez a munkahelyi, iskolai csoportban leginkább azért elégül ki, hogy lehetőség nyílik a másokkal való interakció kialakítására, az egyén akár barátságokat köt a csoporton belül, és lehetősége van másokkal együttműködni.

A **teljesítmény iránti szükséglet** során előtérbe kerül a célok hatékonyabb elérése, a feladatok eredményesebb elvégzése, mint korábban. A nehéz célok kitűzése, a közvetlen visszacsatolás elérése, a személyes felelősségvállalás és a feladatban való elmélyedés hozza meg az elégedettség érzését. Azok a személyek, akiknél ez lényeges szükségletet képez, megfigyelhetően négy jellemzővel bírnak:

1. Nehéz célokat tűznek ki saját maguknak, tehát olyanokat, amelyeket csak nehéz munkával lehet elérni.
2. Rendszeres visszacsatolást igényelnek annak érdekében, hogy folyamatosan tisztában legyenek az elért eredményeikkel, és tovább fejlődhessenek.
3. Akarnak személyesen felelősséget vállalni a teljesítményükért.
4. Szívesen és gyakran mélyednek el a feladataikban.

A **hatalom iránti szükséglet** során magas szintű az a vágy, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, akár ellenőrizze is őket. Azon egyének esetében, akiknek ez a szükségletük erőteljes, az elégedettséget a versengő helyzetek megélése, az agresszív megnyilvánulások, a másokból erős érzelmi hatások kiváltása és a magas státusz, a presztízs, az elismertség és a tisztelet elérése hozza meg.

 	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Megerősítési folyamatok

A **megerősítés** növeli a viselkedés, a magatartás valószínűségét, gyakoriságát.

Pozitív megerősítés a vágyott, kellemes inger (jutalmazás, dicséret, figyelem), amiben a magatartás után az egyén részesül, és amelynek hatására a magatartás újból megjelenik a jövőben.

A negatív megerősítés vagy kioltás során valamit (jutalmat) elveszünk annak érdekében, hogy a magatartás ismétlődjön. Ez nem egyenlő a büntetéssel!

A **büntetés** csökkenti a viselkedés, a magatartás valószínűségét, gyakoriságát.

Pozitív büntetés során a magatartás után valamit (büntetést) adunk, annak érdekében, hogy a magatartás NE ismétlődjön. Negatív büntetés esetében valamit elveszünk (büntetést), a magatartás újbóli megjelenésének érdekében.



	MEGERŐSÍTÉS	BÜNTETÉS
POZITÍV INGER: (valamit adunk)	pozitív megerősítés	büntetés
NEGATÍV INGER: (valamit elveszünk)	negatív megerősítés	negatív büntetés



növeli a magatartás
valószínűségét
(gyakoriságát)



csökkenti a magatartás
valószínűségét
(gyakoriságát)

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0



Mi akadályozza az eredményes visszajelzést?

- A bizalomhiány.
- Az emberek nem mindig érzik, hogy mit szabad kimondaniuk.
- Ugyanazok a szavak mást jelentenek különböző személyeknek.
- Néha az ember csak azt hallja meg, amit akar.
- Nem tudhatjuk, hogy a másik pontosan megértette-e, amit mondunk.
- Nem jár jutalom érte: ha a visszajelzést úgy könyveljük el, mint kedves dolog, de nem elengedhetetlen, akkor az emberek nem törődnek vele.
- A félelem: félünk attól, hogy megbántjuk a másikat vagy nem áll rendelkezésünkre megfelelő mennyiségű tény, adat arra, hogy megfelelő visszacsatolást tudjunk adni.
- Ha nem az igazat mondják.
- Ha túl hosszúra nyúlik a beszélgetés, és túl sok személyes dolog kerül szóba.
- Ha a visszajelzést nem veszik komolyan.

Visszajelzés a gyakorlatban

A kritika és a visszajelzés közötti vannak különbségek, ezek:

Visszajelzés	Kritika
<p>Olyan információ, melynek célja a magatartás pozitív megváltoztatása</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkrét • leíró • ügyekkel szemben kemény • világos • jövőre orientáló • megoldást kereső 	<p>A haragunk kimutatása abból a célból, hogy közöljük követelményeinket</p> <ul style="list-style-type: none"> • általános • kiértékelő • emberekkel szemben kemény • zavaros • túlra orientáló • hibáztatni akaró

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

Kérek, figyelmesen nézd végig az alábbi filmjelenetet:

<https://www.youtube.com/watch?v=tOxbUOEm1f8>

Gondold végig az alábbiakat:

- Melyik mondatokkal fogalmaztak meg a jelenetben visszajelzést?
- Melyik mondatokkal fogalmaztak meg a jelenetben kritikát?
- Milyen hatása van a felettes mondatainak a hallgató félre?
- Milyen a beszélgetés hangulata?
- Milyen kockázatát látod ennek a fajta kommunikációnak a motivációt illetően?
- Mit javasolnál, mire ügyeljen a vezető a kommunikációját illetően?



1.8. Önálló tanulás modul IV. önellenőrző kérdései

- 1) Mit jelent a formális csoport? A formális csoport ...
 - ... mindig valamilyen céllal összeszerveződött emberek összességére utal.
 - ... mindig valamilyen formális keretek között mozgó csoportra utal.
 - ... mindig valamilyen szempont alapján mesterségesen kialakított csoportra utal.



- 2) Konstruktív csoportszerepek közé tartozik a ...
 - kezdeményező.
 - vetélkedő.
 - mindentudó.

- 3) A csoportalakulás felbomlás szakaszában fontos a csoport tagjai számára, hogy ...
 - ne essen több szó a csoport elért eredményeiről.
 - elbúcsúzhassanak és kifejezhessék elismerésüket a csoportvezető irányába.
 - azonnal új vezető lépjen a régi helyébe.

- 4) Az első filmjelenetben (részlet a „Legyek ura” c. filmből) mi jellemezi a csoporttagokat?
 - vidámak

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

- leverték
 - figyelnek egymásra
- 5) A második filmjelenetben (részlet „A 12 dühös ember” c. filmből) a csoportalakulás mely szakaszátmenetet láthattuk?
- Alakulás → Vihar
 - Vihar → Normaalkotás
 - Normaalkotás → Teljesítés
 - Teljesítés → Felbomlás
- 6) A harmadik filmjelenetben (részlet „A 12 dühös ember” c. filmből) milyen a beszélő viselkedése?
- közönyös, érdektelen
 - feszült, támadó
 - együttérző
- 7) A negyedik filmjelenetben (részlet „A holt költők társasága” c. filmből) a csoportalakulás mely szakaszát láthattuk?
- Alakulás
 - Vihar
 - Normaalkotás
 - Teljesítés
 - Felbomlás
- 8) Azoknál az embereknél, akiknél magas a teljesítmény iránti szükséglet, jellemző, hogy ...
- ... nehéz célokat tűznek ki maguk elé.
 - tisztában vannak saját teljesítményükkel.
 - sok feladatot akarnak elvégezni, gyakran felszínesen teszik ezt.
- 9) Az utolsó filmjelenetben (részlet „Az ördög Pradát visel” c. filmből) kritika vagy visszajelzés kategóriájába tartoznak ezek az elhangzott mondatok: „Nem érdekel,

	GINOP6110-MDO-KEF - A tanulásmenedzsment rendszerbe betölthető, előkészített, konvertált, szabványos e-learning tananyagok	
	Elektronikus változat azonosítója:	GINOP6110-MDO-KEF-A tanulásmenedzsment rendszerbe betöltött e-learning tananyagok_20211215_v1.0

miért szerencsétlenkedte el a dolgot”, „A lapba kedves arcúakat akarok”, „Se ízlése, se stílusérzéke”?

- kritika
- visszajelzés

10) Mi akadályozhatja az eredményes visszajelzést?

- ha nem elég személyes.
- ha nem elég őszinte.
- ha nincs elég bizalom.