

BUDAPESTI GAZDASÁGI
EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Dr Brauswetterné Papp Éva

Levelező

Emberi erőforrások

2022

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

„Az érzelmi intelligencia szerepe egy köznevelési intézmény
középvezetőinek gyakorlatában”

Belső konzulens: Göndör András

Dr Brauswetterné Papp Éva

Levelező

Külső konzulens: Dombóvári Gyuláné

Emberi erőforrások

NYILATKOZAT

Alulírott Dr Brauswetterné Papp Éva büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2022. év december hónap 8. nap



hallgató aláírása

Köszönetnyilvánítás

Köszönöm Göndör András Tanár Úrnak, témavezetőmnek a szakdolgozat során adott hasznos ötleteit, technikai segítséget és jó tanácsait. Továbbá Dombóvári Gyulánénak, egykori kolléganőmnek, aki külső konzulensként támogatott.

Szeretném hálámat kifejezni kollégáim felé, akik megannyi teendőjük mellett időt és energiát fordítottak arra, hogy ez a szakdolgozat létrejöhessen.

Tartalom

1. Szakirodalmi áttekintés	3
1.1. Bevezetés	3
1.1.1. Témaválasztás indoklása	3
1.1.2. A témaválasztás aktualitása a közoktatás területén	3
1.1.3. A dolgozat célja és hipotézisei	7
1.1.4. A dolgozat felépítése	7
1.2. Az érzelmi intelligencia - szakirodalmi összefoglaló	8
1.2.1. Az érzelmi intelligencia fogalma	8
1.2.2. Az érzelmi intelligencia elméletek	9
1.2.2.1. Lane és Schwartz	9
1.2.2.2. Salovey és Meyer	10
1.2.2.3. Bar-On	10
1.2.2.4. Higgs és Dulewicz	11
1.2.2.5. Goleman és munkatársai	12
1.2.3. Az érzelmi intelligencia mérési lehetőségei	12
1.2.3.1. Az Érzelmi Tudatosság Szintjei Skála (Levels of Emotional Awareness Scale, LEAS)	13
1.2.3.2. A Mayer-Salovey-Caruso Érzelmi Intelligencia Teszt (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Scale, MSCEIT)	13
1.2.3.3. Az Érzelmek Mérése Skála (Assessing Emotions Scale, AES)	14
1.2.3.4. A Bar-On féle Érzelmi Intelligencia Kérdőív (Bar-On Emotional Quotient Inventory, EQ-i)	14
1.3. A vezető érzelmi intelligenciája	15
1.3.1. A vezetésfejlesztés fogalma és feladata	15
1.3.2. Az érzelmileg intelligens vezető	15
1.3.3. A legfontosabb emocionális faktorok a vezetésben	17
1.3.4. A vezetői érzelmi intelligencia fejlesztésének lehetőségei	21
2. A kutatás módszerei és eredményei	23
2.1. Primer kutatás az intézményi középvezetők körében	23
2.1.1. A hipotézis ismertetése	23
2.1.2. A kutatási módszerek kiválasztása és indoklása	24
2.1.2.1. TEIQue teszt – Lásd 1. melléklet	24
2.1.2.2. A vizsgált minta bemutatása	25
2.1.2.3. TEIQue teszt alapján készített skála a munkatársaknak – Lásd 2. melléklet	30
2.1.2.4. Kérdőív a munkatársak vezetőhöz való viszonyáról:	36

2.1.2.5. Statisztika a munkaerő mozgásáról	38
2.1.2.6. Interjúk – Lásd 3. melléklet.....	40
2.1.2.7. Érzelmi intelligencia megjelenése az intézmény stratégiai terveiben	47
2.1.3. A kutatások elvégzése és korlátai.....	50
3. Javaslatok és következtetések.....	51
4. Összefoglalás.....	53
Mellékletek.....	56
1. melléklet.....	56
2. melléklet.....	60
3. melléklet.....	61
Nyomtatott irodalom	62
Publikációk.....	63
Internetes források:.....	64

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. Bevezetés

1.1.1. Témaválasztás indoklása

Témaválasztásom oka praktikus jellegű, hiszen olyan kutatási területre fókuszál, mely eredményeknek a későbbiekben egy bizonyos köznevelési intézményben gyakorlati haszna is lehet. Jelenleg intézményvezetőként dolgozom, és a legfontosabb feladatom felkutatni azokat a lehetőségeket az intézményen belül, melyek hozzájárulnak az iskola fejlődéséhez. Alapelvelem az, hogy hosszútávon csakis úgy lehet magas színvonalú intézményt működtetni, ha a vezetés kiemelten odafigyel a humán erőforrásra, és ezzel párhuzamosan alkalmazkodik a külső körülményekhez. Jelen dolgozat a humán erőforrásra koncentrál, elsősorban az emberi erőforrás megtartásának eszközeit vizsgálja. Kiemelten kezeli az intézmény „középvezetőinek”, a munkaközösségvezetőknek szerepét a rendszerben. Ők azok a „hídemberek”, akik összekapcsolják a munkavállalókat és a vezetést. Minden információáramlás, mindkét irányban rajtuk keresztül történik. Szerepük kiemelten fontos, helyzetkezelésük, kommunikációjuk, érzelmi intelligenciájuk meghatározó ebben a mikroközösségben. Ezért fontos számomra feltárni azokat a területeket, melyek segítik ezt a munkát, továbbá megismerni azokat a tulajdonságaikat, melyek fejlesztése, finomítása előrevivő az egész szervezet szempontjából.

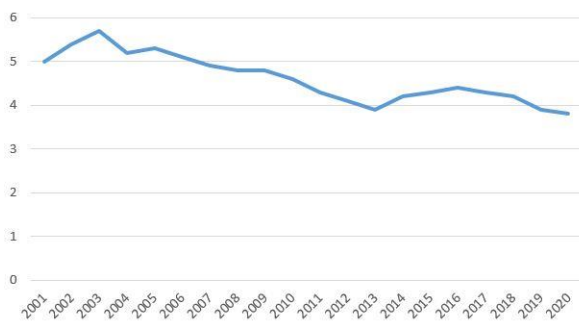
Bemutatom azokat a módszereket, melyek kutatásomat segítették, kitérve azok pozitív és negatív tapasztalataira, relevanciájára. Ismertetem a mintavételi eljárás menetét és annak eredményességét. A dolgozat zárórészében számba veszem a kutatás eredményeit, megállapítom a hipotézisek helytállóságát és a jövőre vonatkozó javaslataimat.

1.1.2. A témaválasztás aktualitása a közoktatás területén

Az oktatás problémáinak kérdései sok évtizedes hagyománnyal bírnak. Ebben a mai érzelmileg felfokozott helyzetben különösen aktuálisak. Az magyar oktatás nemzetközi eredményei mellett egyre gyakrabban hallunk az oktatáspolitikai hiányosságairól, melynek következtében a jelenlegi körkép meglehetősen lehangoló.

Vegyük sorra azokat a tényezőket, melyeknek a kialakult helyzet köszönhető.

Elsőként kell citálnom azt a ma már közhelyesnek tűnő tény, hogy alacsonyak a pedagógusbérek az országban, még úgy is, hogy 2022 januárjában történt egy minimálbérhez igazított kompenzáció. A magyar pedagógusbérek jóval az európai átlagbérek alatt mozognak, míg a magyar pedagógusok az európai diplomás átlagbér 66%-ért, addig más országok oktatói ugyanezen átlagbér 90%-ért dolgoznak. (Lannert Judit, 2021. p. 8.) A fizetések nincsenek kötve az alapkamathoz, így reálértékük folyamatosan csökken, a jelenlegi infláció mértékét tekintve drámaian. Ennek is köszönhető, hogy egyre kevesebben választják ezt a pályát, holott egy nemzet legfontosabb fenntartó ereje az oktatás. Ezért nem mindegy, hogy mennyit investál bele az ország GDP arányosan.



*I.ábra: A költségvetési intézmények oktatási kiadásai a GDP százalékában
Forrás: (növekedés.hu, 2022.)*

Tudvalevő, hogy az oktatás rövidtávon nem kifizetődő, nem profitorientált szegmens, hosszútávon viszont igencsak befolyásolja a gazdasági mutatókat. Ez derül ki Hanushek és munkatársai kutatásaiból, melyek kimutatták, hogy amennyiben egy tanár eredményessége csak egy szórásnyival magasabb az átlagnál, akkor tanulóinak határnyeresége a 400 000 dollárt is elérheti. (Lannert Judit, 2021. p. 18.) Így a rövidtávon veszteségesnek tűnő befektetés, hosszútávon igencsak nyereségesnek mondható, és még nem beszéltünk azokról a járulékos hasznokról, ami az élet minden más területén megmutatkozik.

Tovább rontja a helyzetet, hogy a fizetések nem tükrözik a pedagógusok innovatív vállalásait és azokat a plusz munkákat, ami az alapfeladat ellátásán túl az iskola valódi értékeit képviseli. Nincs lehetősége az intézményvezetőnek célfeladat finanszírozásra, jutalmazásra, nem dotálhatók az innovatív tevékenységek, jó gyakorlatok, módszertani fejlesztések. A bértábla ugyanazon az elven működik, mint évtizedekkel ezelőtt, miszerint a bér emelkedésének egyetlen szempontja a pályán eltöltött idő, szó nincs a minőségi munkáról, mint tényezőről. Még úgy sem, ha tekintetbe vesszük az életpályamodellt, melynek igazából nagy tétje sem a

megvalósítás, sem a bér területén nincs. Jómagam sem talákoztam még olyan pedagógussal, aki ne érte volna el a szükséges szintet. Pótlékok tekintetében, a vezetői pótlékokat leszámítva, szinte jelképes összegről beszélünk, ahhoz képest, hogy milyen felelősség és mennyi munka szükséges például egy munkaközösség koordinálásához, a tagok motiválásához, az eredmények javításához, a programok megszervezéséhez...

Másodikként említem a pedagógusok túlterheltségét és magas stressz szintjét, mely az OECD országok közül az egyik legmagasabb, és ezzel fordítottan arányos a megbecsülésük, mely az egyik legalacsonyabb Európában. Érdekes kontrasztot találunk a leterheltség területén, hiszen a heti munkaórák (tanítással töltött) száma helyettesítéssel együtt viszonylag magasnak mondható, addig az egy pedagógusra jutó diákok száma ennek ellentmondóan alacsony. A heti óraszám kérdése felvet több problémát is. Egyrészt a leterheltség nem egyenletes, még intézményen belül sem, hiszen vannak kollégák, akik heti 22-24 órát tartanak, vannak, akik 30 óra felett, ez átlagosan 27 órának felel meg. Lannert Judit (2021) kutatása alapján a magyar pedagógusok majdnem 2 órával haladják meg a heti 40 órás kötelező munkaidőt, mellyel kb 35 milliárd forintnyi láthatatlan munkát végeznek el évente.

Mint a lenti ábra mutatja a leterheltség oka a magas tanítási órák mellett, sok plusz feladat és adminisztráció. Így viszonylag kevés kapacitás jut a módszertani megújulásra és az önfejlesztésre.

	Munkaidő	Iskolában töltött idő	Kötelező tanórák száma
Ausztria	40	-	17-18
Bulgária	-	40	16-19
Csehország	40	-	17
Dánia	37	-	-
Egyesült királyság	-	32	-
Finnország	-	21	14-17
Görögország	30	30	23
Lengyelország	40	-	-
Luxemburg	40	24	22
Magyarország	40	32	22-26
Németország	40	-	17
Norvégia	38	31	18
Portugália	35	24	22
Románia	40		18
Spanyolország	38	30	18-21
Szlovákia	38	-	17

1. Táblázat: Munkaterhelés (Saját szerkesztés, Lannert Judit (2021., p. 25.) kutatása alapján)

Ezzel szemben az egy főre jutó diákok száma átlagosnak mondható, hiszen az Pisa adatok szerint az egy főre jutó gyermekek száma átlagosnak mondható. Ennek legfőbb oka a pazarló struktúra, melyben a sok kis iskola (49,9 % 150 fő alatti intézmény) fenntartása nem mondható gazdaságosnak. (Lannert Judit, 2021. p. 84) A kevésből arányaiban sokat fordít az állam ezekre a költségekre, ezzel szemben sokkal hatékonyabb lenne a kevesebb intézmény jobban megfizetett és magasabb minőségű munkát végző kollégákkal való feltöltése.

Csak felsorolás szintjén említem a pedagógusképzés megújításának szükségességét, a módszertani szemléletváltást, utolsó éves hallgatók alkalmazását, mentorálását, a tananyag és tanórák számának újragondolását, az oktatáspolitikai hozzáigazítását a kor igényeihez és a lehetőségekhez. Az oktatásra, mint stratégiai ágazatra kellene tekinteni és olyan oktatáspolitikai struktúrát kiépíteni, ami szakmai, pragmatikus és logikus, és nem a pillanatnyi érdekeknek alárendelt. Sajnos a tankerületek és a Klebersberg Központ nem töltik be azt a szerepet, amiért létrejöttek. Az oktatásról döntő vezetők felé gyakran torz információt közvetítenek, szerepük végrehajtói szintre süllyedt és nem törekszenek az intézmények támogatására. Csak nagyon lassan és korlátok között reagálnak a szükségletekre. A vezetői székekbe gyakorta nem szakmai tapasztalataik szerint kerülnek a személyek, és ennek sajnos a köznevelés issza meg a levét. A rendszer nem enged teret az intézményi szintű autonómiának, fűnyíró-elv szerinti megközelítése nem veszi figyelembe az egyedi jellemzőket. Így nem is tudja kezelni azokat, a változásokat nagyon lassan észleli, és reakciója nehézkes. Az erőteljes központosítás rengeteg adminisztratív feladatot ró vezetőre, tankerületre egyaránt, miközben a lényegre, a minőségi oktatás és nevelés kérdésére nem marad energia.

A fent említett tényezők csupán szeletei annak az egésznek, mely a jelenlegi nem túl pozitív helyzetet jellemzik. Egyelőre nem körvonalazódik olyan szintű változás, ami kimozdítaná ezt a helyzetet a holtpontról, ezért az intézményvezetők egymást segítve igyekeznek megoldást találni. Vezetőként úgy gondolom, hogy szervezet ereje és hatékonysága elsősorban nem a külső tényezőkben található. Természetesen egy kedvezőbb gazdasági környezetben, több lelkes pedagógusjelölttel sokkal könnyebb dolgunk lenne. Úgy vélem az intézmény lelke az a közösség, mely a dolgozókból kovácsolódik, ami nem részek összessége, hanem annál sokkal több. És ez az, amitől jól működik a rendszer, amitől az egyén és a közösség is fejlődik, és ami megtartó erővel bír. Ezért esett a választásom az intézményi középvezetői réteg érzelmi intelligenciájának feltérképezésre, mert ennek a szintje és minősége szerintem meghatározó a munkaerő megtartása szempontjából.

1.1.3.A dolgozat célja és hipotézisei

A dolgozat célja, hogy bemutassa az érzelmi intelligencia kutatásának rövid történetét, arra koncentrálva, hogy a vezetői érzelmi intelligencia hogyan befolyásolja egy szervezet működését. Feladatomban tekintem bemutatni egy köznevelési intézmény munkaközösségvezetőinek érzelmi intelligenciaszintjét, az általuk koordinált kollégák reflexióiba ágyazva. Bemutatom, hogy miként változott a fluktuáció mértéke az elmúlt 5 évben és milyen összefüggések fedezhetők fel a munkaközösségvezetők és kollégák kapcsolata, valamint az intézményhez való kötődés között.

Fő célom megállapítani, hogy milyen hatással van a munkaközösségvezetők intelligenciaszintje a munkaközösségi tagok munkájára, különös tekintettel a tagok szervezeti kötődésére. Erre szeretnék közvetlen és közvetett módon is választ kapni.

1.1.4.A dolgozat felépítése

A dolgozat témájának rövid bemutatása és a kutatás céljának meghatározása után a szakirodalom ismertetése következik, amelyben több témakört is érintek.

Dolgozatom első része szekunder források alapján egy tudománytörténeti áttekintés, mely bemutatja az érzelmi intelligencia felfedezésének jelentőségét. Szeretném összefoglalni azokat az elméleteket, melyek ezt a területet fémjelzik, kiemelve azokat a tudósokat, akik sokat tettek az irányzat népszerűsítéséért. Kitérek az érzelmi intelligencia mérési lehetőségeire, kiemelten foglalkozom a TEIQue adta lehetőségekkel, más kvantitatív eszközökkel, de teret szeretnék adni interjúk formájában a kvalitatív mérési eszközöknek is.

Külön fejezetben tárgyalom a vezetői érzelmi intelligencia kérdéskörét és annak modelljeit, továbbá számba veszem azokat a faktorokat, amelyek a közoktatásban a legfontosabbak. Kitérek az érzelmi intelligencia fejlesztési lehetőségeire és ennek közoktatásbeli kivetülésére.

Dolgozatom második részében többféle primer forrásból összegyűjtött adat (kérdőívek) alapján érzelmi intelligencia térképen helyezem el a megkérdezett személyeket. Ezzel párhuzamosan a munkaközösségi tagok értékelését összevetem a munkaközösségvezetők önképével. Így plasztikusabbá válik az értékelt terület. Ehhez adódik még azon interjúk elemzése, mely konkrétan fogalmazza meg egy vezető személyiségének legfontosabb jegyeit, milyen kapcsolatot alakít ki munkatársaival és hogyan mutatkozik ez meg a munkaerő megtartásában, az intézmény szervezetében.

A fejlesztendő területek hogyan aktivizálhatók, milyen lehetőségek állnak rendelkezésre intézményen belül és kívül. ...

1.2. Az érzelmi intelligencia - szakirodalmi összefoglaló

1.2.1. Az érzelmi intelligencia fogalma

Az érzelmi intelligencia fogalma fiatalnak mondható, hiszen 1966-ban (Kun Bernadette, 2011. p. 36.) használta először dr Hanscarl Leuner pszichoanalitikus, aki a nők alacsony érzelmi intelligencia szintjének okát az anyjuktól való korai elválásnak tulajdonította. Leuner ugyan használta a terminust, de nem határozta meg pontosan a jelentését. Hasonlóképpen járt el Payne is, aki a gyermekek iskolai körülmények között történő érzelmi intelligencia fejlesztésének lehetőségével foglalkozott.

Ennek ellenére a jelenség meghatározására már korábban mutatkozott igény, hiszen Thorndike az 1920-as években definiálja a szociális intelligencia fogalmát, melynek jelentésstartama igencsak egybeesik az érzelmi intelligenciájéval. Elhatárolja azt az absztrakt és a praktikus intelligenciától, mivel ez a képesség segít abban, hogy érzékeljük a velünk kapcsolatban állók érzelmeit, állapotát és ennek megfelelően reagáljunk egy adott helyzetben.

A szociális intelligencia meghatározása szolgáltatja az alapot Salovey és Meyer érzelmi intelligencia koncepciójához, mely sajátos mentális képességek összességéként határozta meg a jelenséget: „*Emotional intelligence is a type of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' emotions, to discriminate among them, and to use the information to guide one's thinking and actions (Salovey & Mayer, 1990)*” vagyis „*Az érzelmi intelligencia (...) magába foglalja a képességet saját és mások érzelmeinek monitorozására, megkülönböztetésére és az érzelmekből származó információk gondolkodás és cselekvés szolgálatában való felhasználására.*” (Salovey és Mayer, 1990, p. 189.)

Nem szabad megfeledkeznünk D. McClelland 1970-es évekbeli kutatásairól, melyek empirikus alapot adtak a jelenségnek és a siker kritériumaként előnyben részesítették az EQ-t is IQ-val szemben. Gardner nevéhez köthető a többszörös intelligencia elméletének kidolgozása, valamint az intraperszonális és az interperszonális intelligencia szerepének jelentősége az élet kihívásainak sikeres kezelésében.

A téma bestsellere Daniel Goleman nevéhez köthető, aki 1995-ben adta ki „*Emotional Intelligence Why it can matter more than IQ*” című művét, ami a laikusok körében is

népszerűvé tette a fogalmat. Ennek hatására kezdtek a kutatók nagy számban foglalkozni az vezetői érzelmi intelligencia szervezetre gyakorolt hatásával, melynek relevanciája a mai napig tart.

Poór szerint az intelligencia három típusa mérvadó az emberi erőforrás tekintetében:

1. AQ: a műveltségi intelligencia, mely az egyén általános műveltségét veszi alapul, de ide tartozik a szakmaspecifikus műveltség is.
2. IQ: a kognitív intelligencia, az egyén tudásának megadott helyzetekben történő alkalmazása, mely magába foglalja a kombinatív, logikai és viszonyrendszerek megértésének képességét.
3. EQ: érzelmi intelligencia, ami az egyén másokhoz, a közösséghez való viszonyát, az adott helyzetekre adott személyiségfüggő válaszainak összességét jelenti. (Poór)

1.2.2. Az érzelmi intelligencia elméletek

Az érzelmi intelligencia elméletek két fő szemlélet köré szerveződnek: a képesség alapú modellek az érzelmi intelligenciára mentális képességként tekintenek, míg a kevert típusú modellek figyelembe veszik a személyiségjegyeket, motivációs faktorokat, társas készségeket.

1.2.2.1. Lane és Schwartz

A két tudós az 1980-as években az érzelmi tudatosság fejlődésével, nevezetesen annak szakaszaival foglalkozott. Nézetük szerint *„az érzelmek minőségileg egy globális, differenciálatlan arousal állapotból indulnak ki, majd fokozatosan az egyre komplexebb, minőségben és mennyiségben gazdagon differenciált érzelmekig formálódnak.”* (Kun Bernadette, 2021. p. 42.) Elméletük alapja, hogy az érzelmi fejlődés a kognitív fejlődéssel párhuzamosan és ahhoz hasonlóan megy végbe. Lane és Schwartz a Piaget-féle fejlődésmodellt alapul véve az érzelmi tudatosság öt szintjét nevezte meg:

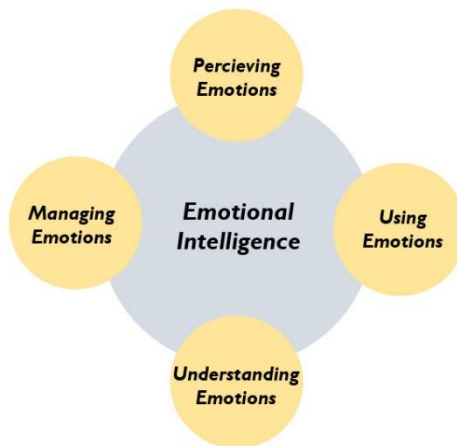
1. A testérzékletek tudatosságának a szintje
2. A testi aktivizáció tudatossága
3. Az egyszerű érzelmek tudatossága
4. Az összetett érzelmek tudatossága
5. Az összetett érzelmek keverékének tudatossága

Lane és munkatársai (1990) kidolgoztak egy módszert az érzelmi differenciáltság szintjének mérésére, aminek az Érzelmi Tudatosság Szintjei Skála (Levels of Emotional Awareness 45 Scale, LEAS) elnevezést adták. Képesség alapú modell.

1.2.2.2. Salovey és Meyer

A névadó kutatók által megálmodott négyágú, hierarchikus érzelmi intelligenciamodell sajátossága, hogy összekapcsolja az kognitív és érzelmi fejlődést, és feltételezi, hogy az érzelmi képességek egymásra épülnek. Ezen képességek a következők:

1. Érzelmek észlelése, értékelése és kifejezése (önmagunk és mások)
2. Érzelmek felhasználásának képessége, ami hangulati állapotunk kognitív folyamatok irányítására való hajlandóságunkat jelöli
3. Érzelmek megértése, elemzése és az érzelmi tudás alkalmazása azt jelenti, hogy az érzelmileg intelligens személy képes érzelmei felismerésére, kialakulásuk okainak meghatározására és átélésük következményeire
4. Érzelmek szabályozásának a képessége, mely saját és mások érzelmi szabályozására is vonatkozik. Képesség alapú modell.



2.ábra Salovey és Meyer négyágú, hierarchikus érzelmi intelligencia modellje (Forrás: saját szerkesztés Salovey és Meyer ábrája alapján)

1.2.2.3. Bar-On

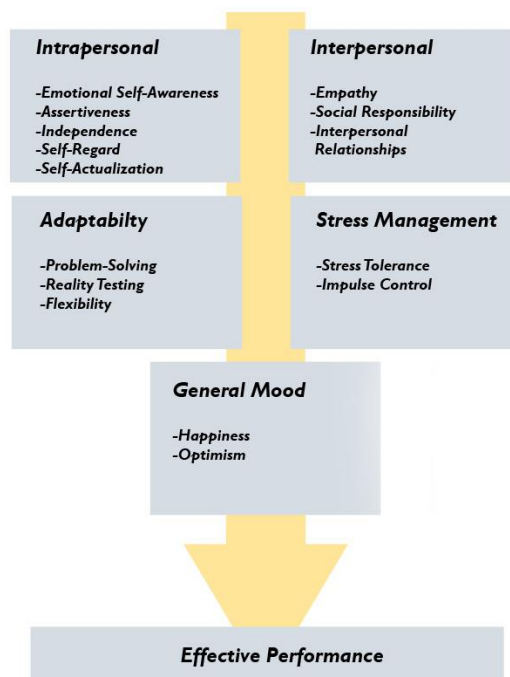
Bar-On szerint az érzelmi intelligencia „olyan nem-kognitív képességek, kompetenciák és

jártasságok sora, amelyek befolyásolják az embert abban, hogy sikeres legyen a környezeti követelményekkel és nyomásokkal való megküzdésben” (Donnisha Beverly, James A. Williams, Miranda Kitterlin, 1997, p. 14.)

Az érzelmi intelligencia az általa meghatározott öt kvóciens szerint válik mérhetővé, mely további 15 alegységre bontható:

1. Intrapersonális érzelmi intelligencia: érzelmi éntudatosság, önérvényesítés, önbecsülés, önmegvalósítás és függetlenség
2. Interperszonális érzelmi intelligencia: empátia, interperszonális kapcsolatok és társas felelősségtudat
3. Stresszkezelő érzelmi intelligencia: stressztolerancia és impulzuskontroll
4. Alkalmazkodó érzelmi intelligencia: realitásérzék, rugalmasság és problémamegoldás
5. Általános hangulati érzelmi intelligencia: optimizmus és boldogság

Kevert típusú elmélet elmélet.



3.ábra Bar-On érzelmi intelligencia kvóciensei Forrás: Saját szerkesztés, Clear Focus Solutions (2015) ábrája alapján

1.2.2.4. Higgs és Dulewicz

A kutatók megfogalmazásában az érzelmi intelligencia egy olyan kompetencia, melynek segítségével:

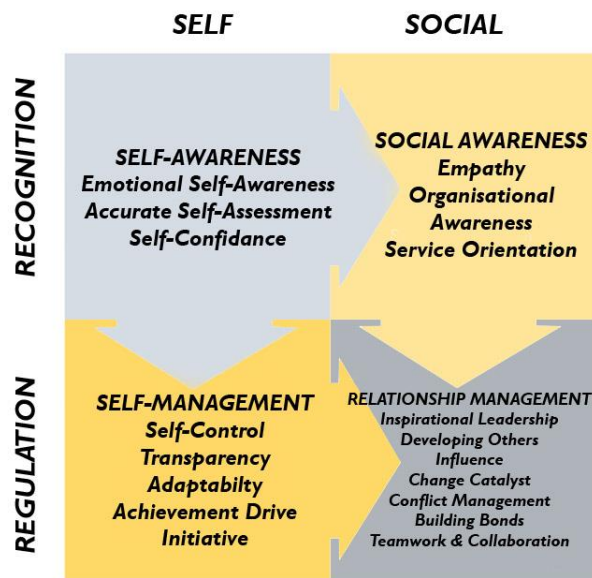
„képesek vagyunk irányítani érzéseinket és érzelmeinket, érzékenyek vagyunk más fontos emberekre, és befolyásolni tudjuk őket, illetve egyensúlyban tudjuk tartani motivációinkat, ösztönzőinket a tudatos és etikus magatartással.” (Balázs L., 2014. p. 35.)

1.2.2.5. Goleman és munkatársai

Bestsellerében Goleman megállapítja, hogy a sikeresség faktoraként az EQ nagyobb jelentőséggel bír az IQ-nál. A szerző Salovey és Meyer alapdefiníciójából indul ki, de nemcsak képességekről, hanem attitűdökről, motivációkról és személyiségjegyekről is ír az érzelmi intelligencia megfogalmazásakor. Modelljében végül négy fő dimenzió kristályosodik ki, mely további 19 alcsoportra bontható:

1. Éntudatosság: érzelmi pontosság, pontos önismeret, önbecsülés.
2. Társastudatosság: empátia, szervezeti tudatosság, szolgálatkészség.
3. Önmenedzselés: önkontroll, transzparencia, alkalmazkodás, teljesítménymotiváció, kezdeményezés.
4. Kapcsolatmenedzselés: inspiráló vezetés, mások fejlesztése, befolyásolás, változás elősegítése, konfliktuskezelés, kapcsolatépítés, együttműködés.

Kevert típusú elmélet.



4.ábra Goleman és munkatársai által meghatározott 4 dimenzió a 19 alcsoporttal Forrás: Saját szerkesztés, Global Leadership Foundation ábrája alapján

1.2.3. Az érzelmi intelligencia mérési lehetőségei

A fent citált elméletek végén mindannyiszor jeleztem, hogy milyen típusú elméletről van szó: képesség alapú vagy kevert kategóriába sorolható-e. Az elhatárolás a mérés szempontjából bír jelentőséggel, míg a képesség alapú elméletek mérése a képességek számbavétele miatt alkalmas arra, hogy a kutatók teljesítményteszteket használjanak, addig a kevert típusú elméletek esetében az önbeszámoló tesztek adnak komplexebb képet a jelenségről. A képesség alapú elméletek azt feltételezik, hogy az érzelmek ugyanúgy mérhetők, mint a kognitív intelligencia, vagyis számszerűsíthetők. Ezzel szemben az önbeszámoló tesztek esetében nincs jó vagy rossz válasz, az érzelmi intelligencia a személyiség részeként kerül meghatározásra a kevert típusú elméletek esetében. Az önbeszámoló alapulók az észlelt ÉI-t mérik, míg a teljesítmény tesztekben a válaszokat objektív pontozási kritériumok alapján lehet megítélni és tényleges ÉI-t mérik. A különbség: a teljesítmény tesztek időigényesebbek, közelebb állnak a hagyományos intelligenciamérés módszereihez. Míg az önbeszámoló esetében a válaszadók torzíthatják a válaszokat, hogy jobbnak tűnjenek - ezért kell olyan skála, ami a torzítást jelzi.

1.2.3.1. Az Érzelmi Tudatosság Szintjei Skála (Levels of Emotional Awareness Scale, LEAS)

A mérési módszer lényege, hogy a mért személy 20 kétszemélyes szituációban hol az egyik, hol a másik résztvevő szerepébe helyezkedve számol be érzelmeiről. Az értékelés szöveget és könyvsegédlet alapján határozza meg, hogy mennyire komplex érzelmekkel bír a jelölt, és egy pontrendszer alapján mutatja be a válaszadó érzelmi komplexitását. A mérési módszert megbízhatónak tartják, magyarországi alkalmazása Kun és Demetrovics nevéhez fűződik.

1.2.3.2. A Mayer-Salovey-Caruso Érzelmi Intelligencia Teszt (MayerSalovey-Caruso Emotional Intelligence Scale, MSCEIT)

Ez a teszt nemcsak egy képességet mér, hanem integratív módon a képességek szélesebb körét veszi górcső alá. Elődjéhez a Meyer-féle Többfaktoros Érzelmi Intelligencia Skálához hasonlóan ez a modell is a négyágú, hierarchikus érzelmi intelligencia modellt veszi alapul, vagyis az érzelmek felismerése, az érzelmek gondolkodási folyamatokba való bevonása, az érzelmek megértése és róluk való gondolkodás és az érzelmek kezelése mentén értékeli. Lényeges eleme, hogy nem önreflexióra épül, hanem feladatmegoldás segítségével térképezi fel a személy érzelmi intelligenciaszintjét. A mérés történetekre, képekre, zenei bejátszásokra adott válaszokat pontoz, konszenzusos (többség által elfogadott), szakértői (pszichológus) vagy

célszemély kritériumnak nevezett (eredeti személy érzelmeihez igazodva) értékelési rendszer szerint. (Szabó Attila, Kun Bernadette, Urbán Róbert, Demetrovics Zsolt, 2011. p. 3.)

MSCEIT egy finomított változat, mely több érzelmi dimenziót mér és megbízhatóbb. Rövidsége okán gyorsabban elvégezhető.

1.2.3.3. Az Érzelmek Mérése Skála (Assessing Emotions Scale, AES)

Schutte és munkatársai 1998-ban alkalmazták először az önbeszámolós tesztek között talán a legismertebbnek mondott érzelmi intelligenciaszint mérő skálát, mely 33 tételből áll és 5 fokú (Likert) skálán értékelhető. Az állítások a „globális érzelmi intelligencia” vizsgálatát várták a modelltől, és megbízhatóságát több mérés is megerősítette, és a skála előrejelző validitása is magas értéket kapott. Később Petrides és Furnham (2000) kutatásai során megállapítást nyert, hogy a négy faktoros modell („optimizmus/hangulatszabályozás”, „érzelmek értékelése”, „társas készségek” és „érzelmek hasznosítása”) részletesebb és pontosabb eredményt hoz.

1.2.3.4. A Bar-On félé Érzelmi Intelligencia Kérdőív (Bar-On Emotional Quotient Inventory, EQ-i)

Bar-On önbeszámolós érzelmi és szociális intelligenciát mérő tesztje az 5 faktoros modellben 133 kérdést, egy Inkonzisztencia indexet és egy Pozitív benyomás indexet is tartalmaz. Ezzel próbálja kiszűrni a véletlenszerű válaszolgatás és az önmagát jobb színben feltüntetés okozta anomáliát. A pszichometriai mérések alapján a teszt többnyire megbízhatónak tűnt, bár az 5 faktor jelenléte nem volt mindig igazolható. Ettől függetlenül a legátfogóbb mérőeszköznek tekintik.

1.2.3.5. Petrides & Furnham-féle Trait Emotional Intelligence Questionnaire TEIQue

A kérdőív 15 érzelmi személyiség vonást mér (Önbecsülés, Érzések kifejezése, Belső motiváció, Érzések szabályozása, Boldogság, Empátiás készség, Társas tudatosság, Alacsony lobbanékonyosság, Önmaga és mások érzéseinek észlelése, Stressz kezelése, Mások érzéseinek kezelése, Optimizmus, Kapcsolatok, Alkalmazkodóképesség, Asszertivitás), mely globális érzelmi intelligencia szintet mutat a képességeket 4 csoportba sorolva. (Göndör, A. 2013. p. 2.) A kérdőív hazai validálása Komlósi Editnek és Göndör Andrásnak köszönhetően 2012-ben megtörtént.

1.3. A vezető érzelmi intelligenciája

1.3.1. A vezetésfejlesztés fogalma és feladata

A szervezetfejlesztés nemcsak a gazdaság területén bír nagy jelentőséggel. A környezeti kihívásokra adott válaszok igénye ugyanúgy megfigyelhető a közoktatás intézményeiben is. A szervezet tudatos menedzselése nélkülözhetetlen ebben a szférában is, ahogy Beckard fogalmaz:

„A szervezetfejlesztés egy tervezett, egész rendszerre kiterjedő, felülről vezérelt erőfeszítés, a szervezeti hatékonyság és egészség növelésére, a szervezeti folyamatokba történő tervszerű beavatkozásokon keresztül, a magatartástudomány eredményeinek felhasználásával.”
(Beckhard, R. 1969. p. 9.)

A szervezetfejlesztés egyik fő alappillére a szervezeti diagnózis, a stratégiai tervezés, valamint a konfliktuskezelés mellett a vezetői készség/képességfejlesztés. A vezetésfejlesztés célja az intézményi menedzsment kompetenciáinak bővítése (külső vagy belső segítséggel) a szervezet teljesítménynövelése céljából. A vezető személyisége, viselkedése kompetenciái hatással vannak a szervezetre egészére, hiszen a munkatársaktól csak azt várhatja el, amilyen példával jár elől. *„Fejétől búzlik a hal”* – tartja a régi magyar mondás, vagyis egy rosszul működő rendszer felelőse elsősorban a vezető. De ennek fordítottja is igaz, vagyis optimális esetben a jó vezető kommunikációjával, asszertív viselkedésével, konfliktuskezelésével, emberismeretével és empátiával olyan csapatot tud maga köré építeni, ahol a kollégák a helyükön vannak, megfelelő mennyiségű kihívással szembesülnek, és rendszeresen visszajelzést kapnak. Ez kialakít egy olyan pozitív klímát az intézményben, ami bizalmon, biztonságon és egymás megbecsülésén alapul, ami növeli a dolgozók önbecsülését, lojalitását, csökkenti a stressz szintjét és erősen motiváló hatású. A szükséges képességek összetett voltából is kitűnik, hogy egy jó vezetőnek szinte emberfeletti képességekkel kell rendelkeznie. De milyen is a jó vezető?

1.3.2. Az érzelmileg intelligens vezető

Balázs László (2021) a vezetés fogalmát 3 aspektusból közelíti meg:

A vezetés, mint *tudomány* interdiszciplináris, hiszen több tudományterületet ölel fel, továbbá megfigyelésekből, vizsgálatokból és a folyamatos önképzés által naprakész ismeretanyagból

épít tudástökrét. Mi több a szervezetet egészben, felülről látja és van jövőképe arról, hogy milyenné szeretné formálni azt a külső adottságok függvényében.

A vezetés, mint *művészet* megjelölés abból a szempontból valóban találó, hogy a jó vezető egy alkotási folyamaton keresztül építi/működteti szervezetét, állandóan javítgatja, szoros kapcsolatban van vele. Bár én inkább pontosítanék és az emberismeret/emberekkel való bánásmód művészeteként aposztrofálnám, hiszen ezek a készségek szükségesek leginkább a szervezeti kultúra formálásához, a szervezeti identitás vagy a szervezet számára előnyös magatartásminták kialakításához.

A vezetés, mint *szakma* két fontos összetevővel bír Klein szerint: az egyik az irányítás, ami nemcsak a munka elvégzését, de az azzal való azonosulást is jelenti, a másik a politika, mely szervezeten belül és kívül kapcsolatot, csapatot, koalíciót épít, a rendszer számára előnyös alkukat köt.

Milyen az érzelmileg intelligens vezető? Goleman és munkatársai (2003) kutatásaik során arra a következtetésre jutottak, hogy az átlagos és az átlag feletti eredményeket hozó vezető között a legfontosabb különbségek az érzelmi intelligencia területén mutatkoztak. A kiemelkedő teljesítményhez szükséges a vezetői önismeret. Jó ha a vezetési stílus a vezető személyiségéből fakad. Természetesen a készségek, képességek fejlesztésének is nagy szerepe van a jó vezetővé válás folyamatában. A Goleman által azonosított hatféle vezetői stílus:

Vezetői stílusok Daniel Goleman szerint						
Vezetői stílus	Kényszerítő	Autoratív	Kapcsolatköz-pontú	Demokratikus	Követelményállító	Coach-típusú
Stílus egy mondatban	„Tegyétek, amit mondok!”	„Tartsanak velem!”	„Elsők az emberek.”	„Mi a véleményük?”	„Tegye, amit én, most!”	„Próbálja ki ezt!”
A vezető munkamódszere	Azonnali egyetértést és alkalmazkodást követel meg.	Egy vízió elérésére mozgósítja az embereket.	Harmóniát és kapcsolati köteleket teremt.	A résztvevők bevonásával egyetértést teremt.	Magas teljesítménykövetelményeket támaszt.	A jövőre koncentrálnak, fejlesztik az emberek képességeit.
Mikor működik a legjobban?	Krisisben, problémás alkalmazottakkal.	Amikor a változás egy új víziót igényel, vagy amikor új, határozott irányelvekre van szükség.	Motiválja az embereket stresszes helyzetben.	Konszenzus megteremtésében, információ/készletfelhalmozásban, az értékes alkalmazottak hozzájárulásának kikérésében.	Amikor egy magasan motivált és kompetens csapattól gyors eredményekre van szükség.	Segíti az alkalmazottakat erősségeik és teljesítményük fejlődésében.
EQ kompetenciák	Önkontroll, teljesítmény-orientáltság, kezdeményező-készség.	Magabiztosság, empátia, változáskatalizálás.	Empátia, kapcsolatépítő-és kommunikációs készségek.	Együttműködés, csapatvezetés, kommunikációs készségek.	Lelkiismeretesség, teljesítménymotiváció és kezdeményező-készség.	Empátia, személyiségfejlesztés, önismeret.

2.táblázat: Goleman hat vezetői stílusa Forrás: Saját szerkesztés, *Érzelmi intelligencia a vezetésben* (Benyovszky Tünde, 2016.) alapján

Balázs László (2021) megfogalmazásában a Goleman-féle vezetői stílusok a következő módon jellemezhetők röviden:

1. *Kényszerítő vezető* - saját hatalmi helyzetére alapozva másokat utasít és nincs benne empátia
2. *Jövőképpel rendelkező vezető* – önbizalommal rendelkező, másokat motiválni képes, empatikus személyek, akik képesek a változások sikeres lebonyolítására
3. *Demokratikus vezető* – aki ösztönzi a csapatmunkát, kiválóan kommunikál, együttérző hallgató, nyitott mások ötleteire
4. *Eredménycentrikus vezető* – maximalista magával és másokkal szemben is, teljesítményorientált és intoleráns a kevésbé agilis munkavállalókkal
5. *Tanácsadó vezető* – érzelmileg öntudatos, empatikus, képes mások erősségének felismerésére és támogatására
6. *Affiliatív vezető* – aki empatikus, jó kapcsolatépítő és kiváló konfliktuskezelő

Goleman véleménye szerint összességében a leghatékonyabb vezetési stílus az eredménycentrikus modell, mivel a gazdasági szférában ez működik leginkább. Én azt feltételezem, hogy ha a vezető helyesen méri fel a helyzetet és ehhez igazítja a megfelelő vezetési stílust, akkor lesz a legeredményesebb hosszútávon az oktatási intézményekben is. Természetesen ez is egy tanulási folyamat, és sikerekből és kudarcokból lassan áll össze egy olyan tapasztalati kelléktár, amit a vezető már magabiztosan és hatékonyan tud használni.

1.3.3. A legfontosabb emocionális faktorok a vezetésben

Az előzőekben felvázolt vezetői stílusok különböző érzelmi kompetenciákat igényelnek, szeretném bemutatni azt a négy kompetenciacsoportot, melyek az érzelmi intelligencia alapkövei:

Egyéni/személyes kompetenciák:

1. Az *Én-tudatosság* alapján megállapítható, hogy a vezető mennyire ismeri önmagát, intuícióit, preferenciáit, ide tartozik az önbizalom, a pontos önértékelés és az érzelmi tudatosság. Ezeknek köszönhetően tisztában van erősségeivel, gyengeségeivel, a kapott kritikát beépíti személyiségébe, tanul belőle. A felmerülő feladatokat nem nehézségnek, inkább kihívásnak tekinti, és gyakran ez a pozitív attitűd segíti át a kudarctól való félelem gátján, és ezért sikerül számára a lehetetlennek tűnő feladat megoldása is. A magas szintű érzelmi intelligenciával rendelkező vezető sokszor megérzéseire hagyatkozik, intuitív, hiszen gyakran előfordul, hogy a megfelelő választ nem feltétlenül a racionális énünk adja.

2. Az *Önszabályozás* hivatott arra, hogy megmutassa, mennyire tudja a vezető kezelni saját belső állapotait, erőforrásait, impulzusait, ezért ebbe a csoportba soroljuk az érzelmi kontrollt, a megbízhatóságot, a rugalmasságot, a sikervágyat, a kezdeményezőkézséget és az optimizmust. Az érzelmi, hangulati kontrol biztosítja a nyugodt, kiegyensúlyozott helyzetkezelést, a megfelelő kommunikációt, a megbízhatóság érzetét, ami békeidőben is fontos, de ebben a zaklatott évtizedben különösen. Nem szabad elmerülni a külső vagy belső indulatok keltette hullámokban, felül kell emelkedni azokon, és jóleső távolságból, józan fejjel tájékozódni, értékelni és dönteni. Szükséges egyfajta rugalmasság, ami lehetővé teszi, hogy a vezető az adott helyzethez igazítsa a döntését, és a mérlegelés során ne csak a számokat, adatokat vegye figyelembe, hiszen a jó irányba való elmozdulás gyakran egészen máson múlik. Az alkalmazkodni tudás, a kezdeményezőkézség egyébként nemcsak a vezető jellemvonása, hiszen manapság minden életben maradni akaró szervezetnek idomulnia kell a környezet igényeihez.

Kiemelném az optimizmust, mint legfontosabb jellemzőt, hiszen e nélkül a fent említett készségek egyike sem működhetne. Az optimista hozzáállás, azt gondolhatnánk, hogy genetikai adottság, és már fogantatásunkkor eldől, hogy milyen szemléletmóddal éljük majd le az életünket. Valójában azon múlik sok, hogy milyen környezetben nevelkedünk, milyen mintát, megoldási technikát tanulunk, ennek ellenére biztos vagyok benne, hogy a belső tudatformálásnak is nagy ereje van a szemléletmód kialakulásában. Úgy vélem, hogy aki dolgozik rajta igenis képes a pozitív gondolkodásra, és nemcsak a szavak szintjén képes arra, hogy a nehéznek tűnő helyzetekben is meglássa a pozitívát, a hasznosíthatót. El kell hinni azt, hogy a folyamat felfelé ívelő, és a buktatók azért vannak, hogy felálljunk rájuk, és távolabbra tekintsünk, hogy ezáltal elérjük, amit szeretnénk.

Szociális kompetenciák:

3. A *Társas készségek* teszik lehetővé, hogy a vezető beazonosítsa mások érzéseit, amiben segítségére van az empátia, a politikai tudatosság és a kliensközpontúság. Ha a vezető rendelkezik a személyes készségek jó részével, vagy felismeri a hiányosságait és dolgozik azon, hogy rendelkezzen velük, akkor lesz képes másokkal együttműködni, másokat motiválni. Az empátia az a képesség, ami engedi, hogy a vezető a másik személy érzelmeit, gondolatait, látásmódját befogadja, értelmezze, megértse, így tud majd olyan helyzetet teremteni, amiben a másik fél/a munkavállaló is fontosnak érzi magát, és el tudja fogadni a vezető látásmódját. Innen már csak egy lépés a motiváció vagy az elkötelezettség növelése kérdése, ami a hatékony működés egyik lényeges alkotóeleme.

4. A *Kapcsolatirányító képesség*, melynek segítségével a vezető másokat befolyásol, olyan erősségekre épít, mint az ösztönzőerő, a meggyőzőerő, mások fejlődésének segítése, a katalizálóképesség, a konfliktuskezelőképesség, a kapcsolatépítés képessége és a kooperativitás. Ez a készség sem létezhet a korábbiak nélkül, hiszen a katalizálóképesség, az ösztönzőerő, a kapcsolatépítés vagy a kooperáció mind-mind a másik megértésén alapul.

A személyes elemek adják azokat az alapokat, ami nélkül nincs jó vezető, hiszen aki önmagát ismeri és tudatosan vállalja csak az tud hiteles lenni mások számára. Aki tisztában van saját adottságaival, képességeivel, kompetenciáival és törekszik azok fejlesztésére, tud mintát adni a vele dolgozók számára. Az önismeret eszköze az önértékelés, mely részben külső részben belső reflexión alapul és lehetőséget ad az önfejlesztésre. Ez a folyamatos belső munka erősen hozzájárul a vezető önbizalmához, ami erőt ad az előtte álló feladatok vállalására és azok céltudatos végigvitelére. Az önbizalom a munkavállalók irányába is jelentéssel bír, hiszen egy magabiztos, kiegyensúlyozott vezető nyugalmat és biztonságot sugároz, ami a hatékony munkavégzés egyik alapfeltétele.

A szociális kompetenciák már sokkal összetettebb készségeket igényelnek, hiszen a vezető sokféle személyiségű és háttérű emberrel dolgozik. Ahhoz, hogy értse őket, sok odafigyelésre és figyelmes hallgatásra van szükség, ami rengeteg idő és energia, de mindenképp jó befektetés. Ha a vezető el tudja érni, hogy a beosztottak fontosnak érezzék magukat, ha a megfelelő helyen vannak, ha a munkájuk egyben kihívás is számukra, érzik, hogy fejlődhetnek, ha a szervezeti klíma pozitív és érzik a vezető visszaigazolását, akkor megnő a munkahely megtartó ereje. A szociális kompetenciák lényege, hogy segítségükkel olyan megoldásokhoz juthatunk, mely mindkét fél számára előnyös, vagyis win-win eredményre törekszünk. Érdemes megtalálni azt a középutat, ahol a személyes érdekeink és mások/közösség érdekei egyaránt érvényesülnek. Ezt a magas szintű viselkedést hívjuk asszertivitásnak, mely arra utal, hogy érdekeinket képviseljük, érvényesítjük amellet, hogy másét tiszteletben tartjuk. Természetesen ennek a viselkedésnek a legszembetűnőbb formája a kommunikáció. Ez a fajta attitűd adja az arany középutat a passzív és az agresszív viselkedésminták között, a különbségek érzékeltetését a következő tábla mutatja meg:

Nem asszertív, passzív viselkedés	Agresszív viselkedés	Asszertív viselkedés
Önmaga fontosságát, igényeit megtagadja.	Saját igényeit mindennél előbb helyezi, önmaga jelentőségét mások rovására növeli.	Önmaga fontosságát vállalja.

Mások döntenek helyette.	Mások helyett is ő dönt.	A maga számára dönt.
Közlései bizonytalanok, nem világosak a céljai, gyakori az általános alany, az indirekt fogalmazás.	A közlésekben sok a minősítés a másokra való utalás, a „Te”- típusos fordulat, az indirekt fogalmazás.	A közlések egyértelműek, „Én” – típusúak, direkt formájúak.
Konfliktus esetén önmagát okolja, feladja erőfeszítéseit, céljait lényegtelennek tekinti.	Konfliktus esetén a másikat okolja, bűnbakot, felelőst keres, győzni akar, személyes sérelmei kötik le.	Konfliktus esetén a megoldást keresi.
Jogos igényeit is mentegetőzve, magyarázkodva adja elő.	Elvárja a másiktól, hogy jogairól lemondjon az ő javára.	Jogos igényeit egyértelműen, objektíven kommunikálja.
Testtartása általában merev, védekező, kevés gesztussal, kifejező mozgással, testbeszéde állapotához és nem a közléshez kapcsolódik.	Testtartása támadó, sok a másik felé mutató gesztus, testbeszéde állapotához és nem a közléshez kapcsolódik.	Testtartása elégedett, kifejezők a gesztusai, a közlés lényegéhez kapcsolódnak, azokat hangsúlyozzák.

3.táblázat: Asszertív, passzív és agresszív viselkedés jellemzői Forrás: Saját szerkesztés, Az érzelmi intelligencia (2015. p. 7.) alapján

Az asszertív viselkedés három megjelenési formáját összegzem:

1. jogérvényesítési helyzet: ide tartoznak azok a szituációk, amikor egy jogilag, társadalmilag legitimált helyzetben szükséges valakinek reagálnia. A passzív személy elkerüli a konfliktust kitér előle, míg az agresszív beleáll és támadóan lép fel. Az asszertív személy érzelmeit kontrollálva, érdekét érvényesítve, határozottan de nem bántón lép fel. A vezető gyakran kerül olyan helyzetbe, ahol hasonlóképpen kell reagálnia, így esetében sem a passzív, sem az agresszív minta nem lehet opció.
2. Kapcsolatmenedzselő helyzet: Egy kapcsolat kialakítása vagy szinten tartása gyakran igényel olyan jellegű kommunikációs stílust, amikor szeretnénk, hogy a másik személy a figyelmét felénk fordítsa, meghallgasson bennünket. A passzív személy ilyenkor tevőlegesen nem lép, várja, hogy történjen valami, ezzel szemben az agresszív folyamatosan közbevág, nem figyel, érzelmi kitöréssel válaszol. Az asszertív ember képes arra, hogy az érzelmeit szavakba öntve fejezze ki nemtetszését, véleményét egy adott esetben, anélkül, hogy személyeskedne, vagy durván viselkedne. Ha vezetői szemszögből nézzük, szinte napi szinten fordul elő olyan eset, amikor véleményünket, érzésünket kell szavakba önteni tekintetbe véve a tárgyalópartner érdekeit is.
3. Szimpátiaernyő helyzetről beszélünk, amikor egy nem legitimált szituációban szeretnénk valamit elérni egy másik embernél, és ezért próbáljuk meggyőzni, hogy azt

tegye, amit mi szeretnénk. A passzív személy sajnálatja magát, a másik fél lelkiismeretére apellálva, míg az agresszív fenyegetőzik. Az asszertív személy a másik fél hangulatából, helyzetéből kiindulva, empátiát tanúsítva kér: „Tudom, hogy nagyon elfoglalt, de megtenné, hogy...” kezdetű mondatokra nagyon ritkán mond nemet a másik fél. Nyilvánvaló, hogy a vezető is számos alkalommal jár ebben a cipőben, és meg kell találnia a módját, hogy a munkavállaló megtegye, amit a pillanatnyi helyzet megkövetel.

1.3.4. A vezetői érzelmi intelligencia fejlesztésének lehetőségei

Kutatások bizonyítják, hogy az IQ az egyén fejlődése során nem sokat változik addig az EQ folyamatosan a személyiség érésevel párhuzamosan változik. Továbbá tudatos munkával fejleszthető, hiszen szokásainkon, berögződéseinken mi magunk is képesek vagyunk változtatni. Minél többet „használjuk” új viselkedésmintáinkat, annál természetesebbé válnak és lassan a személyiségünkbe olvadnak. Ez a fajta folyamatos tanulás biztosítja a tapasztalatok révén a személyiség fejlődését, ideális esetben annak finomodását, egyre magasabb szintű érzelmi intelligenciaszint elérését. Ahhoz, hogy az egyén változtatni tudjon kevésbé kedvező tulajdonságain tisztában kell lennie önmagával, fel kell ismerni a „fejlesztendő területeket”, továbbá ki kell jelölni azt az ideális állapotot, amit el szeretne érni. A felismerésen túl azt is fel kell építeni, hogy milyen lépéseken keresztül képes elérni a célját, melynek ábráját Boyatzis dolgozta ki:



5.ábra: Boyatzis modellje Forrás: Saját szerkesztés, *Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésfejlesztésben*, (Milkovics Gyöngyi, 2016, p. 29.) alapján

1. „Ismerjük meg én-ideálunkat!” vagyis kell egy minta, egy személy, akire hasonlítani szeretnénk. Ez az idea ad motivációt, erőt, forrást, lelkesedést ahhoz, hogy mindig szem előtt tartva lépünk fokról, fokra előre.

2. „Aktuális énképünk tisztázása” arra utal, hogy a változtatás előfeltétele a pontos önismeret, saját személyiségünk feltérképezése. A diagnózis felállítása során felismerjük, hogy vannak olyan tulajdonságaink, melyek egyeznek az ideával, és vannak sajnos, melyek nem. Az előbbieket adnak energiát ahhoz, hogy az utóbbiakon változtatni tudjunk.
3. „Készítsünk tanulási tervet!”, mely napi szinten ad számunkra feladatot, így biztosítja fokozatosan a cél elérését.
4. „Gyakoroljunk!” vagyis tegyük készségi szintűvé az új ismeretet.
5. „Keressünk tanuló társakat!”, hiszen így kaphatunk visszajelzést, megoszthatjuk kételyeinket, átbeszélhetjük a felmerülő kérdéseket.

Goleman és munkatársai (2003)

A vezetői érzelmi intelligencia fejlesztése létfontosságú a szervezet számára, hiszen viselkedése, döntései kihatnak az egész szervezet teljesítményére, ezért különösen hangsúlyos, hogy a vezető érzelmi kompetenciái a helyén legyenek. A fejlesztések jellege attól függ, hogy mire irányul: személyes vagy szociális kompetenciák fejlesztése a cél. Göndör András szerint a vezető fejlesztése két csapás mentén valósulhat meg:

1. a személyes kompetenciák fejlesztése coach segítségével történik
2. a szociális kompetenciák a tréner hatáskörébe tartoznak.

A két forma közötti alapvető különbség, hogy míg a tréninget rövidtávra (1 napostól 2 hetesig), általában egy a szokásos környezettől eltérő helyen, több személy számára szervezik, addig a coaching időben hosszabban elnyúló, általában néhány órás, egyszemélyes műfaj.

Gazdag szerint (1991) a tréning:

„az önismeretet, az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejlesztik.”

A tréningen tehát a vezető a cél elérése érdekében szituációkat játszat el a résztvevőkkel, feladatokat végeztet velük, annak érdekében, hogy javítsa bizonyos készségeiket, mi több, olyan mintákat sajátítsanak el, ami beépülve eszköztárukba a szervezet számára előnyösek lesznek. A vezetői tréningeken tipikusan vezetői helyzetek kerülnek előtérbe, melyek megoldása gondolt okozhat: konfliktuskezelési, kommunikációs, változásmenedzsmenti stratégiák alkalmazása.

A tréning lépései a következők:

1. érzelmi intelligencia felmérése
2. a vezetésfejlesztés céljának meghatározása
3. tréningek tervezése
4. tréningek megvalósítása
5. tréningek hatékonyságvizsgálata

A pandémia okán ebben a műfajban is az online tréningek kerültek előtérbe, melyek elsősorban tudásátadás funkciót látnak el. A jelenléti tréningek lényege az a belevonódás, az a személyes részvétel és élmény, ami elmélyíti és bensővé teszi az elsajátított készségeket.

A coaching meglehetősen fiatal fejlesztési forma, melynek során a coach feltérképezi a vezető személyiségét, illetve azt a környezetet, amiben mozognia kell, és ennek mentén személyreszabottan határozza meg azokat a technikákat, mellyel az adott személy hatékonyabbá válik. Megállapítja, mik a gátak és mik a lehetőségek, hogy tudja az akadályokat kihívásokká alakítani, milyen attitűdbeli változásokra van szükség és azok hogyan érhetők el. A coach a vezetőre összpontosít, és arra törekszik, hogy például egy változás véghezvitele során milyen vezetői megoldások előrevivők, és folyamatosan képes idomulni a helyzetekhez. Ezzel párhuzamosan a vezető is megtanulja a szituációk kezelését, mígnem képessé válik már nem lesz szüksége a coach segítségére.

A coaching lépései:

1. a személy felmérése
2. visszacsatolás
3. tanulási célok – személyes értékek
4. pozitív kapcsolat felépítése
5. személyes coaching megvalósítása

Göndör András (2006) szerint van egy olyan lehetőség is, amely az érzelmi intelligencia szintjének emelését beépíti az emberi erőforrás menedzselésébe, vagyis a munkaköri leírásokhoz kapcsolódó személyes és szociális kompetenciák EQ vetülete megjelenik a teljesítményértékelésben és a továbbképzési programokban.

2. A kutatás módszerei és eredményei

2.1. Primer kutatás az intézményi középvezetők körében

2.1.1. A kutatás kérdéskörének ismertetése

A munkaközösségvezetők érzelmi intelligenciaszintje a szervezet gépezetének működtetője. Az alapfeltevésem az, hogy egy jó vezetőnek, akit társai követnek, mintának tekintenek és elismernek, az átlagosnál magasabb érzelmi intelligenciával kell rendelkezni. Ennek oka az, hogy az érzelmi intelligencia kivetülései egybeesnek azokkal a karakterjegyekkel, melyek a leadership szemléletmód jellemzői is. Dolgozatomban vizsgálom a vezetők érzelmi intelligenciaszintjét, majd a kapott vonásokról a tagok is kifejezik véleményüket. Konkrét válaszok az interjúkérdésektől várhatók, ahol a megkérdezettek szabadon fogalmazhatják meg álláspontjukat a vezetőjükhez való viszony tekintetében.

Az interjúkérdések és a kérdőív állításai is érintik az intézményhez való kötődés kérdését, pontosabban rákérdeznek annak okára. A válaszokból kirajzolódnak azok az értékek, melyek nagy fontossággal bírnak az itt dolgozók számára. Azt szeretném kideríteni, hogy van-e közvetett vagy közvetlen szerepe a munkaközösségvezetőnek az intézmény fluktuációjában.

2.1.2. A kutatási módszerek kiválasztása és indoklása

2.1.2.1. TEIQue teszt – Lásd 1. melléklet

A kutatási módszerek területén alkalmaztam kvalitatív és kvantitatív eszközöket is, hiszen amíg az egyik típus tendenciákat határoz meg, megállapításokat tesz, addig a másik az okokat tárja fel, képes plasztikusabbá tenni a megismerési folyamatot.

A munkaközösségvezetők érzelmi intelligenciaszintjének meghatározására a Személyiség-vonás Alapú Érzelmi Intelligencia Modellt és a Petrides és Furnham által kidolgozott kérdőívet használtam, melynek validálása Göndör András és Komlósi Edit nevéhez fűződik. A Trait Emotional Intelligence Questionnaire, röviden TEIQue K.V. Petrides vezette London Psychometric Laboratory kutatási csoportja által összeállított tesztsor, melynek kiértékelését is a szervezet végzi. A mérési eszköz hivatalos referenciája a Petrides végezte kutatás, melynek hivatkozása: Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, and J. D. Parker, *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York: Springer. DOI: 10.1007/978-0-387-88370-0_5.

A kutatóközpont honlapján olvasható a következő rövid meghatározás:

„The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) is an integral part of the academic research program on trait emotional intelligence (trait EI). The TEIQue is a scientific

measurement instrument based exclusively on trait EI theory and providing a comprehensive assessment of the emotional world of the individual.” (London Psychometric Laboratory, 2022.) vagyis a TEIQue szerves része a vonás alapú érzelmi intelligencia kutatását végző tudományos projektnek, továbbá egy olyan kifejezetten a vonás alapú érzelmi intelligencielméleten nyugvó tudományos mérőeszköz, mely teljeskörű értékelést ad a személy érzelmi világáról. (saját fordítás)

„ A TEIQue 1.5 kérdőív 153 kérdést tartalmaz, a válaszokat egy 7 fokú Likert skálán kapjuk meg. A modell 15 érzelmi személyiség vonás értékét méri, melyeket 4 nagyobb faktorban egyesít, végül a 15 vonás alapján megállapítja a Globális Érzelmi Intelligencia mutatót.” (Göndör-Babos).

Ennek megfelelően a rendelkezésre álló kérdőívet töltöttem ki a kollégákkal, ami egy önértékelés alapú teszt volt. Ezzel párhuzamosan egy szintén 7 skálás értékelőívet bocsátottam a munkaközösségi tagok részére, akik szintén értékelték a vezetőt. Majd a két eredményt összevetve tettem megállapításokat a vezetők globális érzelmi intelligenciája, illetve az egyes vonások tekintetében.

2.1.2.2. A vizsgált minta bemutatása

A vizsgált minta egy kisvárosi köznevelési intézmény tantestülete, különös tekintettel a munkaközösségvezetőkre. Az iskolában 37 pedagógus dolgozik, ketten GYES-en vannak, egy fő felmentési idejét tölti. A szakmai munkát hat munkaközösség végzi, melyek vezetőinek az érzelmi intelligenciaszintjét vizsgálom, illetve ennek hatását a szervezetre. Szeretnék választ kapni arra is, hogy az intézmény megtartó ereje mennyire függ a középvezetés személyiségjegyeitől. A munkaközösségek létszáma különböző, ezért a megkérdezettek száma is. A valóságban vannak átfedések a tagok között, most ezt nem vettem figyelembe és egy személy egy vezetőt értékelt.

Érzelmi intelligencia mérése - TEIQue:

A kérdőívet 6 személy/ 6 nő töltötte ki, akik mindannyian munkaközösségvezetőként dolgoznak az intézményben. Esetükben a globális érzelmi intelligenciaszint a következőképpen alakult: (legmagasabb – legalacsonyabb: 1-7 pontozható)

	Sheet8 MK1	sheet2 MK2	sheet3 MK3	sheet5 Mk4	sheet6 MK5	sheet7 MK6	Total
Self Esteem	6,09	4,36	4,18	4,27	5,36	5,45	4,55
Emotion Expression	6,6	5,9	6,2	6	6,2	6,4	5,66
Motivation	6,1	5,9	5,5	5,2	6,6	6,1	5,86
Emotion Regulation	6,25	4,75	3,08	4	5,91	3,75	4,44
Happiness	7	6	5,75	7	6,25	6,75	6,25
Empathy	6,22	6,11	5,55	5,11	6,88	6,77	6,03
Social Awareness	6,09	4,9	4,09	3,27	5,72	5,81	4,84
Impulse Control	6	5,66	5	5,44	6,22	5,66	5,69
EmotionPerceptionIndex	6,6	6,1	5,2	5,3	6,2	5,8	5,73
Stress Management	5,9	5,5	4,1	3,6	3,8	5,3	4,60
Emotion Management	4,7	4,88	5,33	3,22	4,88	4,55	4,71
Optimism	6,68	5,87	5,37	6,37	6,37	5,5	5,78
Relationships	6,44	6,11	6,66	5,44	6,66	6,77	6,07
Adaptability	5,55	5	3,66	5,33	5,44	4,88	5,04
Assertiveness	5,11	4	4,77	4	5,33	5,88	4,90
Well Being	6,65	5,41	5,1	5,88	5,99	5,9	5,53
Self Control	6,05	5,3	5,96	3,68	5,31	4,9	4,81
Emotionality	6,46	6,05	5,9	5,46	6,48	6,43	5,87
Sociability	5,32	4,59	4,73	3,49	5,31	5,42	4,82
Total	6,1	5,4	4,96	4,77	5,85	5,63	5,31

4.táblázat A vonások összesítése kategóriánként Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált minta Cronbach-alfa értékét tekintve a teszt megbízhatósága az elfogadott tartományban mozog.

A vizsgált személyek átlagos érzelmi intelligencia szintje 5,31 lett egy 7 fokú skálán, ami magasnak számít. A legalacsonyabb érték 4,77, a legmagasabb pedig 6,1. Összességében elmondható, hogy a munkaközöségvezetők összetétele viszonylag homogén, mivel beleférnek a 4,77 és 6,1 közötti szórásba, vagyis az „inkább magas” jelző illik erre az eredményre.

A 6 vezetőnél látható, hogy ketten átlagos (33%), hárman magas (50%) és egy fő (17%) nagyon magas globális érzelmi intelligenciaszinttel rendelkezik, melynek megoszlása a 6. ábrán látható.

Szint	Határ	Fő
nagyon magas	6-7	1
magas	5,31-5,9	3
átlagos	4,31-5,3	2
átlag alatti	0-4,3	0

5.táblázat: Kategória határok Forrás: Saját szerkesztés Göndör-Babos (évszám?)

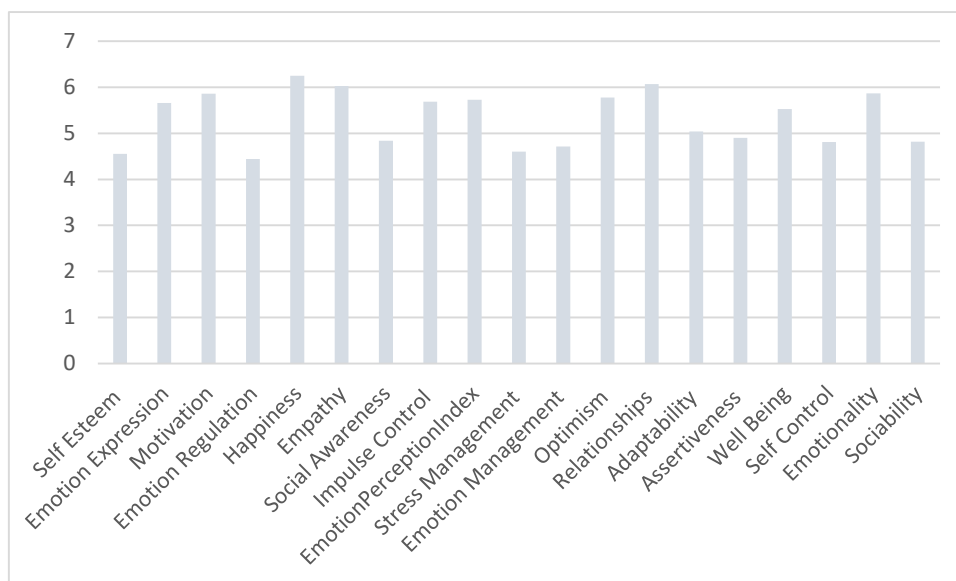


6.ábra: A globális érzelmi intelligencia kategóriánkénti megoszlása a munkaközösségvezetők körében Forrás: Saját szerkesztés

Ha az egyenkénti vonásokat vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy a legmagasabb érték a „boldogság”, míg a legalacsonyabb érték az „érzelmek kontrollálása” területén született.

Árnyaltabb képet ad a vezetői érzelmi intelligencia jellemzőiről, ha meghatározzuk azokat a vonásokat, melyek a legalacsonyabb értéket képviselik, illetve azokat, melyek a legmagasabbakat:

A legmagasabbak közé tartoznak: a boldogság, a kapcsolat, illetve az empátia vonások, a legalacsonyabbak közé pedig: az érzelemszabályozás, az önbizalom és a stresszkezelés. Ez az intézmény középvezetésének általános jellemzőit mutatja.



7. ábra: TEIQue eredmények összegzése a munkaközösségvezetők érzelmi intelligencia szintje kapcsán

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált személyeket egyenként tekintve a következők állapíthatók meg:

MK1: Ő az a személy, akinek a legkiemelkedőbb lett az érzelmi intelligenciaszintje (6,1), ami „nagyon magas” kategóriát jelent. 11 vonás tekintetében ő érte el a legjobb eredményt, személyiségjegyei valóban figyelemreméltók. 6,6 feletti átlagos érték jellemzi az érzelmek megfigyelését, érzelmek kifejezését, az optimizmust és a jóllét faktort. Legalacsonyabbnak bizonyult, 5,32 alatti az érzelmek kezelése, az asszertivitás és a szociális érzékenység volt.

MK2: A 2. személy 5,4 ponttal a magas érzelmi intelligenciával rendelkezők közé tartozik. Eredményei nem annyira kimagaslók, 4 és 5,9 között mozog a vonások nagy része. A legerősebb tulajdonságok: az empátia, a kapcsolatok, az érzelmi megfigyelés és érzékenység. A fejlesztésre szoruló jegyek: az önbizalom, az asszertivitás és a szociális érzékenység.

MK3: 3. munkaközösségvezetőnk esetében 4,96 átlagos globális érzelmi intelligenciaszintet találunk, a 8 legalacsonyabb vonásadat nála tömörül. Az átlagok nagy szórást mutatnak, hiszen 3,08 és 6,66 között mozognak, ami meglehetősen szélsőségesnek számít. A legerősebb vonások: a kapcsolatok, az érzelmek kifejezése és az önkontroll, míg a legalacsonyabbak az érzelmek szabályozás, az alkalmazkodás és a szociális érzékenység.

MK4: a 4. számú megkérdezett vezető összeredménye 4,77 volt, ami a legalsó szintnek bizonyult a vizsgált csoportban. Hozzá kapcsolódik a 10 legalacsonyabb adat is, de érdekes

módon vannak maximum értékek is az oszlopában. Pontjai 3,22 és 7 között mozognak, nagyon sokféle eredményt produkálva. A legerősebb jegyek: a boldogság, az optimizmus és az érzelmek kifejezése, a legvisszafogottabbak: érzelmek kezelése, szociális érzékenység és szociális odafigyelés.

MK5: a vezető összpontszáma: 5,85, ami a magas érzelmi intelligenciaszint felső régiója. A legerősebb vonások egynegyede az MK5 oszlopában található, vagyis érzelmileg fejlett. Az értékek széles skálát fednek le 3,8 és 6,88 intervallumban, és kettő kivételével 5,3 feletti. Kategóriák, melyben MK5 kiemelkedő: az empátia, a motiváció és a kapcsolatok, és amelyben nem: a stresszkezelés feltűnően alacsony, ugyanígy az érzelmek kezelése is.

MK6: MK6 esetében magas érzelmi intelligenciaszintről beszélhetünk, hiszen 5,63 pont lett a globális eredménye. Viszonylag homogén számokat produkált, egy vonás kivételével minden 4,5 feletti. A legjelentősebb adatok: a vidámság, az empátia és a kapcsolatok, a fejlesztésre szoruló: az érzelemszabályozás, az érzelmkezelés és az alkalmazkodás.

A munkaközösségvezetők jellemzésében a legalacsonyabb vonások összegezve és súlyozva a következők:

Érzelmkezelés	23%	MK1, MK4, MK5, MK6
Szociális érzékenység	23%	MK1, MK2, MK3, MK4
Asszertivitás	12%	MK1, MK2
Érzelemszabályozás	12%	MK3, MK6
Alkalmazkodás	12%	MK3, MK6
Stresszkezelés	6%	MK5
Szociális odafigyelés	6%	MK4
Önbizalom	6%	MK2

6.táblázat: TEIQue eredmények összegzése a munkaközösségvezetők érzelmi intelligencia szintje kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

Következtetések:

A globális adatok tekintetében fény derült olyan tényekre, amivel foglalkozni kell a jövőre nézve:

- A legfontosabb tanulsága ennek a kérdőívnek, hogy a vezető kollégák önbizalma meglehetősen alacsony, aminek óriási szerepe a vezetői viselkedésben. Hiszen hogyan bízzon

benne más, ha ő maga sem bízik saját magában. Továbbá a társadalmi megbecsülés hiánya is részben ennek köszönhető, tehát az első teendő: az önbizalom növelése a kollégák körében.

- Ehhez szorosan kapcsolódik a stresszkezelés és az érzelmek szabályozása, ami szintén figyelmet igényel, hiszen a munkaközösségvezető, pozíciójából adódóan, gyakran kerülhet konfliktushelyzetbe, így annak kezelése meghatározza a hatékonyságát, illetve a munkaközösség tagjainak stresszkezelését is befolyásolja.

- A személyenkénti elemzés merőben eltér az összeredménytől, ezért további vonásokat is érdemes a fejlesztésbe vonni. Az érzelmkezelés mellett az érzelemszabályozás is ide sorolható, hiszen hat személyből négyen alacsony értéket mutat. Illetve a szociális érzékenységre is figyelniünk kell, hiszen egy gyermekekkel foglalkozó személynek erre is kiemelt szüksége van.

- Két-két személynél mutatkozik hiányosság az asszertivitás és az alkalmazkodás területén.

A fent említett megállapítások tükrében mindenképp hangsúlyt kell fektetni a jövőben ilyen jellegű tréningekre. Intézményi szinten a vezetők tekintetében más jellegű továbbképzésekre van szükség, mint a kollégák tekintetében. Így az eredmények nagy segítségemre lesznek abban, hogy a továbbképzések megválasztásánál mire fektessenek hangsúlyt, a munkaközösségvezetőknél érdemes olyan trénerrel választani, aki a TEIQue eredmények mentén állít össze anyagot, tervez tréninget.

Örömmel töltött el, az, hogy kifejezetten magas volt a boldogság és az empátia „faktor”, ami azt jelzi, hogy a vezetőkollégák jól érzik magukat a bőrükben. Részben ennek is köszönhető, hogy nagyfokú empátia jellemzi őket, ami kiemelkedően fontos egy vezetőnél. És szintén pozitívum a kapcsolatok vonása, ami az empátia mellett a második lényeges ismertetőjegye a jó vezetőnek. Amint láthatjuk, a szociális készségek többségében a helyükön vannak, ami inkább gondot jelent az a személyes kompetenciák kérdése, vagyis a vezető kollégákkal érdemes egyénileg is foglalkozni és egy elhúzódó coaching jellegű mentorálásban gondolkodni az intézményvezetés részéről.

Összességében elmondható, hogy a vezetők érzelmi intelligenciaszintje eléri a magas szintet. Az alacsonyabb értékekre hatványozottan kell figyelni, hiszen olyan területekről van szó, ami az intézményben folyó kommunikációt, konfliktuskezelést, az intézményi klímát és a hatékony munkavégzést is meghatározzák.

2.1.2.3. TEIQue teszt alapján készített skála a munkatársaknak – Lásd 2. melléklet

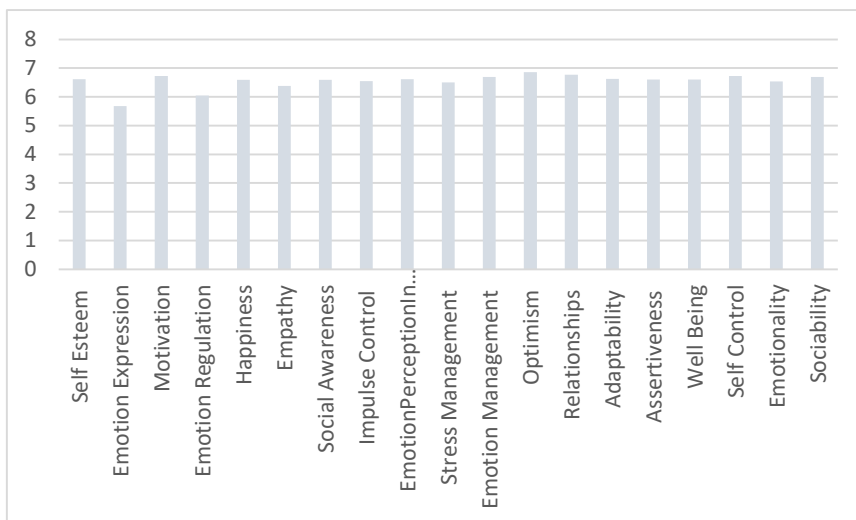
A 153 kérdéses TEIQue teszt összességében 15 vonás és 4 vonáscsoport mentén állította össze globális személyiségelemzését. Annak érdekében, hogy teljesebb képet kapjunk a vezetők érzelmi intelligencia szintjéről, egy 7 skálás 19 kérdéses állításort készítettem (a vonások alapján), melyeket a munkaközösség tagjai értékelték ki. Így az önértékelésen kívül a vezetőkkel szorosán együtt dolgozó munkatársaktól is kaptam visszajelzést a vonások tekintetében. Az állítások a TEIQue teszt vonásait megfogalmazva kérnek értékelést az adott vezetőről. Így a teszt meglehetősen szubjektív, hiszen sok esetben a kollégához való viszony, a jószándék miatt, az adott pontok kedvezőbbek, de tendenciákat így is megállapíthatunk. Mivel a kollégákban van egy rossz beidegződés, miszerint nagyon politikusan és kifejezetten jóindulatúan ítélik meg vezetőiket, ezért azokra a területekre koncentráltam, ami eltér a tökéletestől. Ennek eredményeképpen voltak olyan ívek, melyeket nem tudtam feldolgozni, mivel minden vonást maximumra értékelték a kitöltők. A megkérdezettek száma 32 volt, a korrekció során a kiértékelt kérdőívek száma lecsökkent 23-ra (táblázatban jeleztem a kiesők számát), így kutatási szempontból nem volt hasznosítható a kapott adatsor. Mint a táblázatban is látható a kutatás eme szelete viszonylag alacsony megbízhatóságú, hiszen Cronbach-alfa értéke nem éri el a 0,6 alsó küszöböt. Ennek ellenére a kapott válaszokat nem szabad figyelmen kívül hagyni, mert belőlük nagyjából körvonalazódnak azok a területek, melyek a vezető személyiségét meghatározzák a munkatársak felé. Így annak ellenére, hogy a kérdőív kitöltése nem érte el a célját, mégis kaptunk használható információt, vagyis látunk részeredményeket. A kapott adatokat arra használom fel, hogy összevetem őket a munkaközösségvezetők TEIQue teszt által kiadott vonásokkal és vonáscsoportokkal. Igyekszem körvonalazni azokat a területeket, mely mindkét vizsgálatban eltérést mutattak.

	MK1 2 fő 2 kiesett	MK2 4 fő 1 kiesett	MK3 3 fő 3 kiesett	MK4 3 fő 1 kiesett	MK5 7 fő teljes	MK6 4 fő 2 kiesett	Total 23 fő 9 kiesett
Self Esteem	7	7	6,66	7	6	6	6,61
Emotion Expression	5,5	5,75	4,33	7	7	6	5,68
Motivation	7	7	5,33	7	7	7	6,72
Emotion Regulation	6	7	6,66	6,33	5,28	5	6,05
Happiness	7	6,75	6	7	6,14	6,66	6,59
Empathy	7	7	5,66	7	6	5,66	6,38
Social Awareness	7	7	5,66	7	6,57	6,33	6,59
Impulse Control	6,5	7	6,66	6,66	6	7	6,55
EmotionPerceptionIndex	7	7	6,33	7	6	6,33	6,61
Stress Management	6	7	6,66	6,66	5,71	7	6,5
Emotion Management	7	7	6,66	6,66	5,83	7	6,69
Optimism	7	7	6,66	7	6,5	7	6,86
Relationships	7	7	6	6,66	7	7	6,77
Adaptability	6,5	7	6,66	7	6,14	7	6,63
Assertiveness	7	7	6,33	7	6,28	6	6,6
Well Being	6,5	7	6,33	7	6,28	7	6,6
Self Control	7	7	6,66	7	5,71	7	6,72
Emotionality	7	7	6	7	6,28	6	6,54
Sociability	7	7	6	7	6,83	6,33	6,69
Total	6,73	6,92	6,17	6,89	6,23	6,49	

7. táblázat: A munkatársak válaszai a munkaközösségvezetők vonásai kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

Ennek alapján a következő eredmények születtek:

A három legmagasabbra értékelt vonás: az optimizmus, az önkontroll és a motiváció, míg a legalacsonyabb eredményt az érzelmek kifejezése, az érzelmek szabályozása és érdekes módon az empátia hozta.



8. ábra: A munkatársak válaszainak összegzése a munkaközösségvezetők ÉI vonásai kapcsán
 Forrás: Saját szerkesztés

MK1: A kollégák véleménye alapján az összérték 6,73, ami lényegesen magasabb a TEIQue tesztnél. A legalacsonyabb értéket az érzelemkifejezés (ami a vezető önjellemzésében az egyik legmagasabb volt), mások érzeleminek észlelése és a stresszkezelés kapta. A többi elem, három kivétellel, hetes minősítésű volt.

MK2 esetében az összeredmény lényegesen magasabb volt, mint az önértékelési tesztben, ennek oka a kollégák túlzott buzgalma lehetett. Két adat tér el a maximumtól: a boldogság és az érzelmek kifejezése, melyek nem mutatnak negatív elmozdulást a TEIQue elemzésben.

Az MK3 vezető esetében a 6,17 talán közelít a valósághoz. Itt a legalacsonyabb eredményt az érzelmek kifejezése, a motiváció, az empátia és a szociális érzékenység mutatta. Szinte minden más hat és hét közötti intervallumba esik.

MK4 vonatkozásában több tartomány hetes értékelést kapott, így látható a 6,89 extrém magas pontszám. Nála a „legkisebb” pontokat (6,33 és 6,66) a következő vonások mutatják: érzelemszabályozás, impulzuskontroll, érzelemkezelés és kapcsolatok.

MK5 vezetőnél az összeredmény 6,23 lett, a munkatársak őszinteségének köszönhetően. A legszolidabb értékek az érzelemszabályozás, a stresszkezelés és az önuralom kategóriákat jelentik. Kiemelkedő vonások: érzelemkifejezés, motiváció és kapcsolatok.

MK6 esetében az összpontszám: 6,49 lett. Viszonylag alacsony eredményeket az érzelemszabályozás és az empátia mutatott, és a többség 6-7 között mozgott.

Ezen értékek fényében összeállítottam azokat a vonásokat, melyekre különösen figyelni kell a kollégák visszajelzései alapján.

Érzelengkifejezés	16,6 %	MK1, MK2, MK3
Érzelemszabályozás	16,6 %	MK4, MK5, M6
Empátia	11 %	MK3, MK6
Érzeleminek észlelése	5,6 %	MK1
Önuralom	5,6 %	MK5
Stresszkezelés	11 %	MK1, MK5
Szociális odafigyelés	5,6 %	MK3
Boldogság	5,6 %	MK2
Motiváció	5,6 %	MK3
Kapcsolatok	5,6 %	MK4
Impulzuskontroll	5,6 %	MK4
Érzellemkezelés	5,6 %	MK4

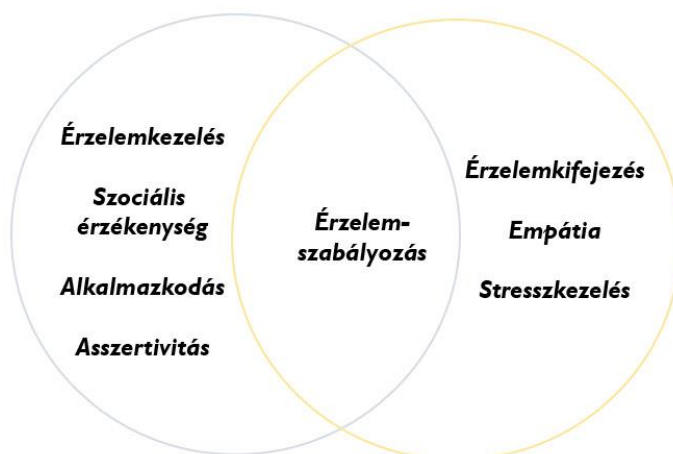
8. táblázat: A kérdőívek eredményeinek összegzése a munkaközösségvezetőkre vonatkozó állítások kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

Következtetések:

Ha összehasonlítjuk a TEIQue és a kollégák által kitöltött táblákat, akkor láthatunk egyezéseket. Vannak olyan legalacsonyabb értékeléssel bíró vonások, melyek mindkét elemzésben többször is előfordulnak és természetesen vannak egyes vezetőkre vonatkozók is. Az egyszer előforduló tekintetében azt vettem észre, hogy azok valóban személyspecifikusak. Azokat gyűjtöttem össze, melyek többször bukkannak fel és ezeket egy mátrixban mutatom be vizuálisan.

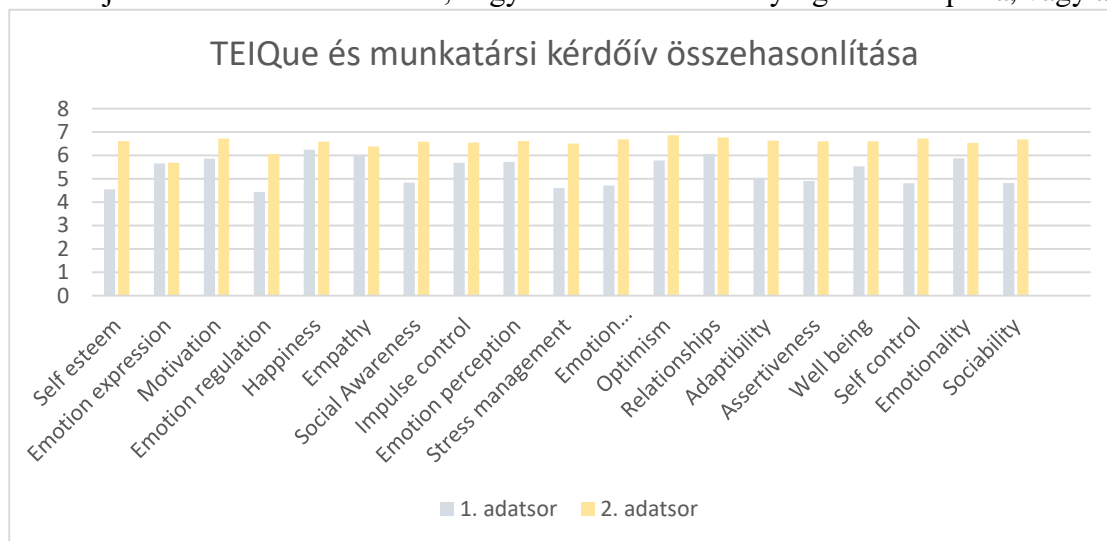
TEIQue kérdőív alapján	Közösen előforduló	Munkatársi kérdőív alapján
Érzellemkezelés	Érzelemszabályozás	Érzelengkifejezés
Szociális érzékenység		Empátia
Alkalmazkodás		Stresszkezelés
Asszertivitás		

9. táblázat: A TEIQue kérdőívek és a munkatársi válaszok összevetése Forrás: Saját szerkesztés



9. ábra: A TEIQue kérdőívek és a munkatársi válaszok összevetése Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy a közösen megjelenő vonás az érzelemszabályozás, vagyis ez az egyetlen attitűd, mely mindkét mérésben többször előfordul. Tehát ezzel a tulajdonsággal mindenképpen foglalkozni kell. Amennyiben a többit összevetjük, akkor láthatunk átfedést: az érzelemkifejezés és az érzelemkezelés, vagy a szociális érzékenység és az empátia, vagy az



10. táblázat: A TEIQue és a munkatársi kérdőív eredményeinek ábrázolása Forrás: Saját szerkesztés

asszertivitás és a stresszkezelés. Tulajdonképpen a következő témákat járja körbe mind a három pár: az érzelmek, a másikhöz való viszony vagy a helyzetkezelés. Ezek mellett nem szabad figyelmen kívül hagyni a TEIQue összesítésében megállapított gyengébb elemek között található önbizalom faktort sem.

Összességében megállapítható, hogy mindkét oldalról nézve négy csomópont köré szerveződnek a figyelmet igénylő területek. Ezeket hozta ki legalacsonyabbként az összesített TEIQue (érzelemszabályozás, önbizalom, stresszkezelés, asszertivitás) és a munkatársi kérdőív (érzelmeik kifejezése, érzelmeik szabályozása, empátia) is. Ennek megfelelően a négy csomópont, ami munkaközösségvezetői szinten és áttételesen intézményi szinten is kezelést igényel:

- érzelmeik (szabályozása, kifejezése)
- másokhoz való viszony (empátia)
- helyzetkezelés (stresszkezelés, asszertivitás)
- önbizalom

Negyedikként említett jegy az az alap, melyből a többi fakad, vagyis az egészséges önbizalom kialakítása segíthet a további jellemzők fejlesztésében.

2.1.2.4. Kérdőív a munkatársak vezetőhöz való viszonyáról:

Ebben a pontban arra fókuszálok, hogy a munkatársak megítélése szerint milyen a vezető-beosztott kapcsolat jellege. Ennek mérésére szintén a kérdőíves formát választottam és a válaszolóknak 7 fokú skálán lehetett válaszolniuk. Az állítások olyan vezetői alapértékekre vonatkoztak, mint az összetartó erő, motiváló személyiség, konfliktuskezelés, megtartóerő, érdekképviselő, kommunikáció vagy mintaadás.

A kérdőívet 28-an (3 férfi és 25 nő) töltötték ki, természetesen itt is számítani kell a felfelé torzítás tényére, de a tendenciák azért érzékelhetők. Ebben az esetben nem bontottam szét az eredményeket munkaközösségekre, mivel összességében szeretném látni, hogy a középvezetés megítélése milyen.

A kérdőívek kitöltését olyan időszakra időzítettem, ami viszonylag nyugodtnak mondható, vagyis intézményi szinten nem volt sem érzelmileg, sem szakmailag túl nagy teher. Úgy gondolom, hogy az időzítés nagyon fontos, hiszen a kollégák megnyilvánulását gyakran meghatározzák az érzelmeik, a közhangulat vagy a leterheltség.

Állítások	1	2	3	4	5	6	7	Összesen
1.Vezetőm személyisége motivál engem			3		2	2	21	6,25
2.Kollégám viselkedése minta számomra		1		3		6	18	6,28

3.Vezetőm konfliktuskezelése tökéletes			1	1	2	10	14	6,25
4.Munkatársam összetartja a munkaközösséget			2		1	5	20	6,46
5.Kollégám az intézményen belüli változásokat érthetően kommunikálja				1	1	1	25	6,78
6.Vezetőmnak nagy szerepe van abban, hogy szeretek itt dolgozni	1	1		2	2	3	19	6,14
7.Kollégám velem való viselkedése fontos számomra		2		1	1	2	22	6,39
8.Vezetőm képviseli érdekeimet		1	1			1	25	6,64
9.Ha nem ő lenne a vezetőm már nem itt dolgoznék	8		2	6	2	4	6	4,07
Összesen	9	5	9	14	11	34	170	6,14

11. táblázat: Kérdőív a munkatársak vezetőhöz való viszonyáról Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy a munkaközösségvezetők legkiemelkedőbbnek tartott jegyei: a változások érthető kommunikációja, a kollégák érdekeinek képviselése és a munkaközösséget összetartó erejük. A legalacsonyabb értékkel bíró állítások tulajdonképpen arra fókuszálnak, hogy a munkavállaló intézményi kötődése sok kollégánál nem a közvetlen vezetőnek köszönhető. A 6. és a 9. kérdés ugyanarra kérdez rá árnyalatnyi különbséggel. A 6. kérdésnél „nagy szerep” nem annyira kizárólagos, mint a 9.-ben a „ha ő nem lenne a vezetőm”.

Következtetések

A rövidke kérdőív alapján kiderül, melyek azok a vezetői vonások, ami a munkavállaló számára kiemelten fontosak. A 6 feletti értékeket mind idesorolnám, hiszen ezek párhuzamba állíthatók a „jó vezető” ismérveivel. Csak felsorolás szintjén: a motiváció, a mintaadás, a konfliktuskezelés, az összetartóerő, a hatékony változásmenedzsment, a kiváló kommunikáció, az emberekért való kiállás és másikkal való elfogadó hozzáállás. A jó vezető attitűdjei kerülnek itt megfogalmazásra, és a kérdőív eredményei szerint az intézmény középvezetői ennek többnyire megfelelnek. Az is megmutatkozik, hogy fontos a munkavállalók számára a vezető személyisége, hiszen a „Vezetőmnak nagy szerepe van abban, hogy szeretek itt dolgozni” állítás is 6 feletti értékkel zárt. Ellenben a 4,07, nagyjából középrehúzott értéke azt mutatja, hogy nem ez a legfontosabb számukra, vannak egyéb meghatározó tényezők is. Közvetlenül a munkaközösségvezető nem oka a munkahelyhez való kötődésnek, áttételesen azonban igen. Nem a személye miatt ragaszkodnak a munkavállalók az intézményhez, azonban személyiségjegyei igencsak fontosak. Ezt a kötődést fejezik ki a 6 feletti értékelések, vagyis a motiválószerp, a minta, a konfliktuskezelés, az összetartó erő, az érdekképviselés, a változásmenedzsment terén a munkaközösségvezetők jól teljesítenek.

2.1.2.5. Statisztika a munkaerő mozgásáról

A munkaközösségvezetők egy kivétellel több, mint öt éve dolgoznak ebben a pozícióban, ezért gondoltam arra, hogy érdemes megnézni az intézményi fluktuáció mértékét. A rendelkezésemre álló statisztikai adatok alapján megállapítottam, hogy a tényleges munkaerőmozgás viszonylag alacsony, hiszen éves szinten maximum 4 fő hagyta el az intézményt. Természetesen nem vettem számításba azokat a munkavállalókat, akik nyugdíjazásuk miatt távoztak tőlünk, illetve az érkezők közé sem soroltam be a nyugdíj mellett óraadóként dolgozó munkatársakat. Látható, hogy az érkező és a távozó pedagógusok száma összességében majdnem azonos, vagyis az intézményben kiegyenlített a munkaerő áramlása.

Tanév	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	össz.
Távozó pedagógus	2	0	5	4	3	14
Érkező pedagógus	5	3	2	3	2	15

12. táblázat: Pedagógus fluktuáció az elmúlt 5 évben Forrás: Saját szerkesztés

Ezek után számbavettem, hogy az eltávozott pedagógusok milyen indokkal váltak meg az intézménytől: egyértelmű, hogy egy ilyen döntés előtt sok dolgot mérlegel a munkavállaló, mégis azt hiszem, hogy a fő indok kétféle szempont köré csoportosítható. Vannak helyzetek, amikor a külső körülmény a meghatározó: lakhelyváltás, egészségügyi probléma, magánéleti jellegű változás, gazdasági jellegű ok például magasabb bér vagy egy új diploma megszerzése. És ezek mellett vannak belső tényezők, melyek az intézményhez köthetők, természetesen engem elsősorban ezek érdekeltek.

Ok jellege	A munkahelyváltás oka	Eltávozó ped. száma/aránya
Külső okok 9 fő 64%	Lakóhely változása	1= 7%
	Egészségügyi ok	
	Magánéletbeli ok	
	Gazdasági ok: alacsony fizetés	6 = 43%
	Szakmaváltás	
	Életpályamodell elutasítása	1=7%
	Fenntartó jellege miatt	1=7%
Belső okok 5 fő 36%	Összeférhetetlenség (intézmény)vezetővel	3=22%
	Összeférhetetlenség kollégákkal	1=7%
	Fegyelmi ok	
	Sok plusz munka a kötelező mellett	1=7%
	Elégedetlenség a tárgyi feltételekkel	

	Konfliktus szülőkkal	
--	----------------------	--

13. táblázat: A munkahelyváltás okainak százalékos megoszlása Forrás: Saját szerkesztés

Következtetések

A fenti táblázat azt mutatja, hogy a munkavállalók nagyobb része külső ok miatt hagyta el az intézményt: alacsony fizetés, nem elfogadható életpályamodell, szakmai váltás, lakhelyváltás vagy fenntartóval való elégedetlenség. A táblázatból következtethető, hogy a távozó kollégák nagy része, 64 %-a külső ok miatt távozott. Kiemelném azt a tényt, hogy nagy részük (46%) azért váltott szakmát és hagyta el a pedagóguspályát, mert a korábbi fizetésével nem volt elégedett. Úgy tűnik, hogy a vizsgálat egybevág azzal az országos tendenciával, mely szerint a pedagógushiány egyik legfőbb oka a dolgozatom első felében említett alacsony bér.

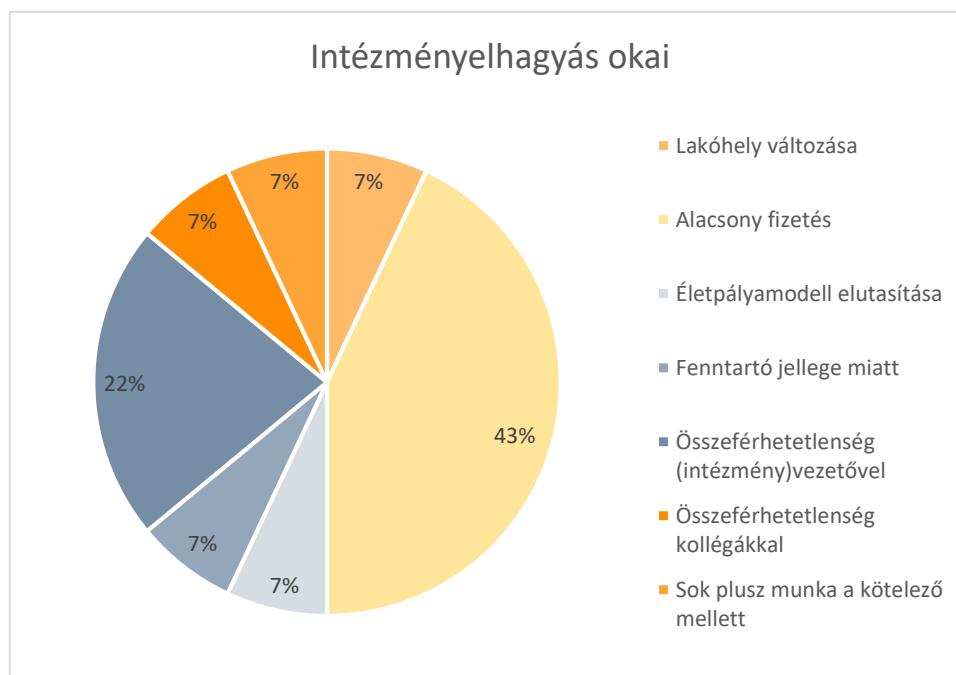
Csupán öt (34%) olyan eset volt az elmúlt öt évben, amikor a pedagógus belső ok miatt távozott: ebből három esetben a vezetővel (intézményvezetővel), egy esetben a kollégákkal való konfliktus miatt. Csupán egy munkatárs távozott a megterhelő munkamennyiség okán.

Vagyis megállapítható, hogy a fluktuáció alacsony, és az okok elsősorban külső okok, vagyis többségében nem a szervezeti klíma vagy a belső kapcsolatok miatt váltott a munkatárs. Ha ezt a tényt párhuzamba állítjuk a munkaközösségvezetők magasnak mondható globális érzelmi intelligenciaszintjével, érzékelhető, hogy az intézményen belüli feltételek kedvezőek. És abban, hogy ez így működhesen, nagy szerepük van a munkaközösségvezetőknek, akik a kollégákkal napi kapcsolatban vannak. Hiszen a kritikus, megoldandó helyzetek, megszervezendő feladatok, szakmai kérdések tekintetében velük működnek együtt. Ők érzékelik először az alulról jövő visszajelzéseket, javaslatokat, kritikákat, vagyis nekik kell azt úgy kommunikálni, hogy kiegyensúlyozott állapot és pozitív klíma legyen az intézményben.

Arra a kérdésre, hogy miért vontam a vizsgálat körébe ezt az aspektust, a válaszom a következő: országos szinten is, de városi szinten mindenképp tapasztalható hiány a munkaerő terén az oktatásban. A város többi, szám szerint három, általános iskolájában lényegesen nagyobb a pedagógushiány, mint ebben az intézményben. Név nélkül csak százalékos alapon: iskola1-nél 12%, iskola2-nél 14% és iskola 3-nál 22% a be nem töltött státuszok száma. Ebben az intézményben 7%, 41 státuszon 38 pedagógus, 2 pedagógiai asszisztens (napközis tanító helyett) és 3 óraadó dolgozik, szakos ellátottságunk szinte teljes, egy fő tartós betegsége miatt mutatkozik hiány. Ennek fényében keresem azokat a belső okokat, mivel a külső tárgyi feltételek szinte azonosak, hogy ebben az intézményben miért nagyobb a munkaerő magtartásának ereje, mint máshol.

Ha párhuzamba állítom az elmúlt öt év tendenciáit, látható, hogy kiegyensúlyozott az érkező és távozó pedagógusok számaránya. Megállapítást nyert, hogy a legtöbb ok külső ok, csak kis százalékuk távozott belső indokkal (36%). Ezen belül is a vezetővel/kollégákkal való rossz viszony miatt viszont 4 fő távozott, ami a belső okok tekintetében magasnak számít (4/5 – 80%). Ezért gondoltam, hogy érdemes odafigyelni arra, hogy a vezetővel való kapcsolat milyen.

Összegezve a fentieket megállapítható, hogy az intézmény megtartó erejének alapja a kiegyensúlyozott belső légkör (lásd interjúkra adott válasz), a távozók nagy része nem belső ok miatt vált. Ennek lehet az egyik oka a munkaközösségvezetők személyisége, megfelelő attitűdje, hiszen a munkaközösségek szempontjából viselkedésük meghatározó. Továbbá a belső konfliktus miatt távozók nagy része (3/5 - 60%) az intézményvezetővel való egyet-nem-értés miatt hagyta el az iskolát. Ennek mentén kijelenthető, hogy a munkaközösségvezetők magas érzelmi intelligencia szintje és a munkavállalók intézményhez való kötődése között van kapcsolat.



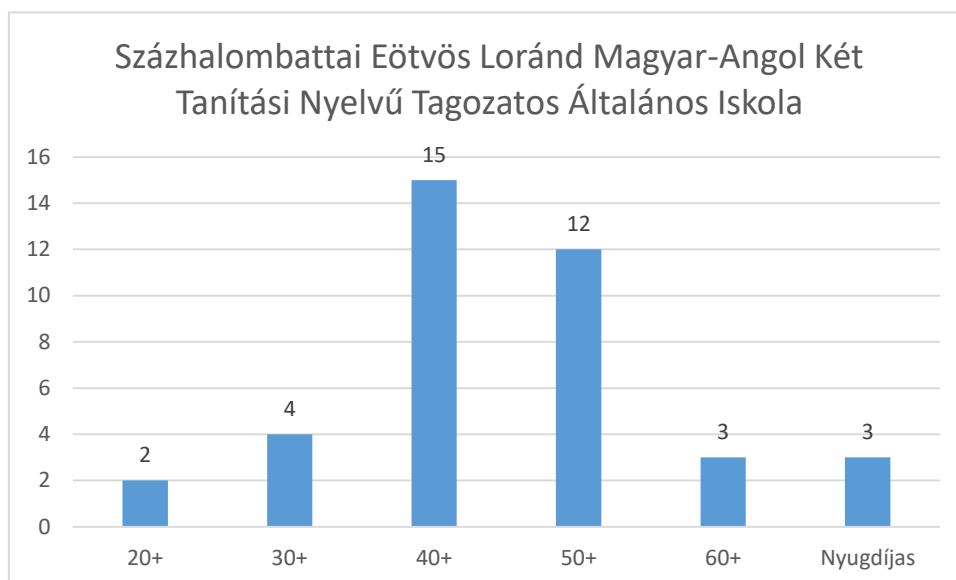
10. ábra: Az intézményelhagyás okai Forrás: Saját szerkesztés

2.1.2.6. Interjúk – Kérdések lásd a 3. mellékletben

Következő kérdésem arra vonatkozott, hogy a munkatársak kötődése függ-e a munkaközösségvezetők viselkedésétől, áttételesen az érzelmi intelligenciájától. A kérdésemre

két forrásból szerettem volna választ kapni: egyrészt a munkatársak számára összeállított kérdőívbe csempészttem olyan kérdéseket, melyek ezt a témát érintik. Másrészt az interjúk adnak igazán lehetőséget arra, hogy a kollégák kifejthessék nézeteiket közvetlen vezetőjükhöz való viszonyukkal kapcsolatban, különös tekintettel a munkahelyhez való kötődésre. Minden munkaközösségből 2-2 munkatársat választottam az interjúk elkészítése céljából, és az eredményeket egy összesítő táblázatban rögzítettem. A kérdéseket én állítottam össze, de interjúkat nem én folytattam le, mivel vezetőként akaratlanul is befolyásoltam volna a válaszadókat. Ezért egy olyan személyt választottam, aki semleges a megkérdezettek szempontjából, viszont személyisége alkalmas arra, hogy az interjúkat adók fesztelenül, őszintén, elvárások nélkül válaszolhassanak.

11. ábra: Intézményi korfa 2022-ben Forrás: Saját szerkesztés



12 személyt kérdeztünk meg, 9 nőt és 3 férfit. Életkor szempontjából: 1 fő 30-40, 9 személy 40-50, két kolléga 55-60 év közötti. Ez az arány nagyjából tükrözi az intézményi korfát. Egyetemi végzettségű 3 fő, 9-en főiskolai diplomával rendelkeznek, az intézményi ráta is hasonló 9 egyetemi és 28 főiskolai végzettségű kolléga dolgozik az intézményben. 4 fő alsó tagozatos tanító, 8 fő felső tagozatos tanár van a megkérdezettek között, a munkaközösségek arányát is mutatva (2 alsós, 4 felsős).

Kérdések	Válaszok összesítése
K1: Mióta dolgozik az intézményben?	1991-2000: 3 2001-2010: 2 2011-2020: 5

	2021- : 2
K2: Elégedett-e a tárgyi feltételekkel?	<p>Igen: 10</p> <p>Nem : 2</p> <ul style="list-style-type: none"> -Meleg víz a mosdókban -Működő légkondicionálók -Több tablet szükséges -A technika szerszámok cseréje lenne szükséges -A büfében egészségesebb ételek
K3: Elégedett-e a személyi feltételekkel? Van-e elég szakos a szakterületén?	<p>Igen: 4</p> <p>Változást igényel:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Két ügyeleti nap nagyon megterhelő -Hiányterület: idegen nyelv: 2 -Angol:2 -Nincs elegendő tanító: 4
K4: Miért szeret itt dolgozni?	<ul style="list-style-type: none"> -Jó kollégák: 10 -Inspiráló légkör: 7 -Jó tárgyi feltételek: 4 -Motivált gyerekek: 4 -Intézményi értékrend: 2 -Racionális vezetés: 2 -Személyes kötődés: 1
K5: Min változtatna, ha lehetne?	<ul style="list-style-type: none"> -Béremelés: 2 -Csoportbontás tantárgyaknál: 3 -Osztálylétszámok csökkentése: 4 -Helyettesítés csökkentése:1 -Újfajta szakkörök: társasjáték, kézimunka, főző:1 -Bejárás héten: kirándulás, feltöltődés:1 -Iskolán kívüli, tananyaghoz kapcsolódó programok számának növelése: 3 -8.00. vagy 8.15. kezdés: 1 -Hagyományos padok, táblák cseréje: 4 -Óraszámok csökkentése: 3 -Innovációra való nyitottság: 1 -Dekorációs feladatok hangsúlyozása: 1 -Adminisztráció csökkentése: 3 -Szabadtéri és sportolási lehetőségek fejlesztése: 2 -Papíráru ellátás akadozó: 1 -A tanár ugyanabban a teremben dolgozik: 1
K6: Milyennek értékeli a munkaközösségében folyó munkát?	<ul style="list-style-type: none"> -Kevés alkalom a közös megbeszélésekre: 1 -Kevés a szakmai jellegű megbeszélés: 1

	<p>-Jó információáramlás: 2</p> <p>-Gyermekközpontúság: 1</p> <p>-Elégedett, magas színvonal: 10</p> <p>-Együttműködés, jó hangulat, támogató:10</p>
K7: Milyen a mk vezetővel a kapcsolata emberileg, szakmailag?	<p>-Kiemelkedően jó/jó: 12</p> <p>-Szakmailag kimagasló: 7</p> <p>-Támogató, építő: 3</p>
K8: Segíti-e a munkáját a mk vezető?	-Igen: 12
K9: Gondolkodott-e valaha munkahelyváltáson? Ha igen, milyen okból?	<p>Nem: 4</p> <p>Igen: 8</p> <p>-Anyagi ok: 7</p> <p>-Leterheltség: 2</p> <p>-Kolléga miatt: 1</p> <p>-Szülők tiszteletlen viselkedése miatt: 1</p> <p>-Szeretnék középiskolában tanítani: 1</p>
K10: Fontos-e Önnek a közvetlen vezetőjével, munkatársaival való kapcsolata?	<p>Igen:12</p> <p>Nem:</p>
K11: Sorolja fel azokat a tényezőket, ami miatt itt szeret dolgozni!	<p>-Autonómia: 1</p> <p>-Inspiráló, segítő közösség: 10</p> <p>-Fejlődhetek: 1</p> <p>-Kollégák: 7</p> <p>-Tárgyi feltételek: 3</p> <p>-Iskola szellemisége, vezetés: 4</p> <p>-Gyerekek: 5</p>
K12: Mivel elégedett a munkaközösségében?	<p>-Munkaközösségvezető személye: 1</p> <p>-Szakmai felkészültség: 7</p> <p>-Klíma, összetartás: 9</p> <p>-Hatékonyság: 2</p>
K13: Min lenne érdemes változtatni a munkaközösségben?	<p>- Nincs ilyen: 8</p> <p>-Munkaközösségek újragondolása: 1</p> <p>-Létszám: 1</p> <p>-Tudásmegosztás: 1</p> <p>-Feladatmegosztás hatékonysága: 1</p>

14. táblázat: Az interjúkérdésekre adott válaszok csoportosítása Forrás: Saját szerkesztés

Következtetések:

K1: Az intézményben eltöltött évek tekintetében leolvasható, hogy 3 fő több, mint 20 éve dolgozik itt, ketten 5-10 éve, öten kevesebb, mint 5 éve és 2 fő 2022-től.

K2: A tárgyi és a személyi feltételek tekintetében láthatjuk, hogy a többség, 10 fő, elégedett a tárgyi feltételekkel. Ketten soroltak fel hiányosságokat a melegvíz (ami nincs bevezetve az intézménybe), a tabletek, a légkondicionálók és a technika tananyaghoz szükséges szerszámok terén. Mivel sajnos nem vagyunk gazdálkodó szervezet, ki van téve az intézmény a tankerületi vezetésnek, áttételesen pedig a gazdasági helyzetnek, gondolok itt jelen esetben a háborúra. A felsorolt tételek közül a büfé kínálata az egyetlen, melyen helyi szinten lehet változást eszközölni, természetesen az üzemeltető/diákság szempontjait is figyelembe véve.

K3: Személyi feltételek esetében már más a helyzet: 4 fő elégedett az aktuális állapottal, valószínűleg azért, mert azon a területen, ahol ők dolgoznak, nincs emberi erőforrás gond. Nyolcan jelezték a változásra való igényt, mely a tanítói és az idegen nyelvtanári pozícióra fókuszál. Az előbbi valóban fejtörést okoz a vezetésnek, hiszen jelenleg két státuszon is pedagógiai asszisztensek dolgoznak. Továbbá az intézményi korfa legidősebb tagjai majdnem mind tanítók (5/6), vagyis a következő 5 évben az alsó tagozat egyharmada nyugdíjba vonul. Az idegen nyelv területén soha nem volt még hiányunk, a jelenlegi helyzet 2 okra vezethető vissza: egyrészt az orosz-ukrán háború miatt nem szívesen jönnek anyanyelvi tanárok (lektorok) az Egyesült Államokból. Másrészt sajnálatos módon egy kollégánál daganatot diagnosztizáltak, így ő tartósan lesz távol.

K4: A „Miért szeret itt dolgozni?” kérdésre a legtöbben a jó kollégákat (10), inspiráló légkört (8), a motivált diákokat (4), a jó tárgyi feltételeket (4) nevezték meg. Vagyis érzékelhető, hogy a tárgyi feltételek és a diákok fontosak, de sokkal többet nyom a latba a munkahelyi légkör, a kollégákkal való kapcsolat. Tehát az intézményi klíma, mint megtartó erőfaktor nagyon sokat számít, mondhatni ez az intézmény erőssége a kollégák reakciói alapján.

K5: Ezzel a kérdéssel szerettem volna választ kapni arra, hogy mely elemek igényelnek változtatást az intézményben. Kíváncsi voltam felmerül-e a munkaközösségvezető felelőssége, szerepe a kollégák intézményhez való viszonyában. Látható, hogy nem érkezett ilyen irányú válasz. Ellenben sok olyan érdekes megállapítás érkezett, amit figyelembe kell venni a jövőre nézve. A változtatást igénylő területek két szintre bonthatók: oktatáspolitikai/tankerületi és intézményi szintekre. Oktatáspolitikai/tankerületi szinten a csoportbontott tanórák számának növelése (3), a tanórák számának csökkentése (3), az adminisztratív teher csökkentése (3), bérek emelése (2), tárgyi eszközök cseréje (5). Ezek, sajnos tőlünk független tényezők, csak remélni tudjuk, hogy hosszútávon az oktatás elnyeri méltó helyét GDP százalékosan is. Intézményi szinten az osztálylétszámok (4) kérdése, a helyettesítés (1), a bejárás heti mentálhigiénés programok a kollégák számára (1), iskolán kívüli programok nagyobb számban

(3), innovációra való nyitottság, későbbi órakezdés, újfajta szakkörök (1), saját tanterem (1). A változásra váró szegmensek legnagyobb arányban az oktatáspolitikai, illetve annak közigazgatási szervének illetékességi körébe tartoznak. Ami részben intézményi szinten kezelhető, több személy által jelzett probléma: a magas osztálylétszámok kérdése.

K6, K12, K13: A következő kérdések a munkaközösségek erősségeit és gyengeségeit vizsgálják. A válaszok tükrében felfedezhető, hogy a két kimagasló faktor: a szakmai színvonal és a munkaközösségi klíma, összetartás. Egy személy emeli ki a munkaközösségvezetőt, mint számára fontos tényezőt, ketten az információáramlást, hatékonyságot. 8 fő szerint nem szükséges változtatás a munkaközösség munkájában, így tökéletes. Négyen jelezték a változtatás szükségességét a következő területeken: a munkaközösségek újragondolása, az arányos leterheltség kérdése, a hiányzó létszám és a tudásmegosztás hatékonyabbá tétele. Ezek közül intézmény szerkezeti szinten a munkaközösségek újragondolása folyamatban van, a leterheltség egyenlő elosztása fontos szempont, de a gyakorlatban szinte kivitelezhetetlen, a létszámgond az ismerttetett okoknak (utánpótláshiány, háború, betegség) köszönhető. Ami érdeklődésre tarthat számot, az a tudásmegosztás kérdése, sajnos az interjú készítő nem kérdezett rá, így nem derül ki, hogy mire is gondol az alany. Ennek érdemes utánajárni...

A két leginkább kimagasló területet, a szakmai színvonalat és a munkaközösségi klímát tekintve fontos kiemelni, hogy mindkettő szorosan kapcsolódik a munkaközösségvezető személyéhez. A csapat szakmai munkáját a vezető irányítja, tőle függenek többségében a szakmai programok, ő felel az ellenőrzésért és az operatív tervezésért is. Ő gyűjti össze és első fokon értékeli a tanmeneteket, vizsgálja a mérési eredményeket és azok felhasználását a munkatervben és a tanmenetekben. Ő koordinálja a továbbképzési irányokat (egyeztetve az iskolavezetéssel), tesz javaslatot innovációkra, bevonva a kollégákat. Az ő beszámolója alapján áll össze az adott terület szakmai munkája, erre épít az intézményvezető mind az iskolai munkatervben, mind a beszámolóban. Tehát látható, hogy a munkaközösségvezető személyisége meghatározó a munkaközösség szakmai munkája szempontjából, vezetői tevékenységének minősége megmutatkozik a munkaközösség eredményességében is.

A másik szempont a klíma, ami szintén nagyban múlik a közvetlen vezetőn, hiszen a stresszt okozó változások, helyzetek kommunikálása az ő feladata. Nem mindegy, hogy milyen stílusban, milyen hozzáállást képviselve végzi a munkáját. Elmondható, hogy szinte mindig azon múlik egy változás menedzselésének a sikere, hogy a közvetlen vezető azt hogyan interpretálja. Mivel az intézményben nincsen nagy tanári, helyhiány miatt, ezért az egy munkaközösség-egy dolgozószoba elve érvényesül. Tehát a tanórákon kívüli szabad idejüket

többnyire egy térben töltik, így a vezető minden rezdülését érzik a közvetlen kollégák is, de arra is lehetőség van, hogy az éppen adódó feladatokra azonnal reflektáljanak. Ennek is köszönhető a gyors és hatékony információáramlás. A vezetők nagy hangsúlyt fektetnek a csapatépítésre, ezért szerveznek informális összejöveteleket is a szakmai találkozók mellett. Odafigyelnek egymásra és probléma esetén segítenek, ez hatványozottan igaz a munkaközösségvezetőkre. Tudják, hogy csak kiegyensúlyozott munkatársakkal lehet jól dolgozni. Abban is nagy szerepük van, hogy a vezetés okozta negatív hatásokat tompítsák, korrigálják, ezzel is az egyensúlyra törekszenek. Ezek a kiegészítő adatok az intézmény működésének megfigyeléséből, mondhatni terepmunkából, származnak.

K7, K8, K10: Ezek a kérdések a munkaközösségvezetővel való kapcsolat minőségére kérdeztek rá, melynek eredményeképpen láthatjuk, hogy a vezetővel való kapcsolat mindenki számára fontos és jónak minősül. A munkaközösségi tagok számára a következő a fontossági sorrend: az emberi kapcsolat jó/nagyon jó (12), szakmai jártasság (8). Elmondható, hogy mindkét kompetencia fontos, de az emberi az első. A citált készségek szorosan kapcsolódnak a munkaközösség és az intézmény pozitív jellemzőihez.

K9: A munkahelyváltás kérdésére az alanyok kétharmada (8) igennel felelt, és a legfontosabb indokok az alacsony bér (7) és a leterheltség (2) voltak. Egy-egy személy említette meg a kollégával való összeférhetetlenséget, a középiskolai tanár szeretne lenni, illetve a szülők részéről való meg nem becslést.

Összegezve megállapítható, hogy több terület rendszerszintű megoldásra vár (K2, K3, K5). Intézményi szinten kedvezően ítélték meg a kollégákat, a klímát, a motivált gyerekeket, az intézményvezetést és a tárgyi feltételeket (K4, K11). A fejlesztendő területekre oda kell figyelni, és törekedni az átgondolt változtatásokra (K5). A munkaközösségek megítélése nagyon jó, kiemelten a kapcsolati része fontos a tagok számára (K12, K13). A munkaközösségvezetők mind emberi, mind szakmai tulajdonságai kiemelkedők és ezek hangsúlyos tényezők a tagok számára (K7, K8, K10) is. Ezek a megállapítások rárimelnek a munkaközösségvezetők átlagosan magas érzelmi intelligenciaszintjére, illetve a vezetőkre kitöltött kérdőív eredményeire.

Ezt erősítik áttételesen a munkaközösség erősségeként kiemelt vonások: a szakmai nívó és a jó klíma is. Ezzel szorosan párhuzamba állítható, hogy a megkérdezettek az interjú során két dolgot neveztek meg, ami fontos számukra az intézményben: a jó klíma és az inspiráló légkör. Tehát levonhatjuk azt a következtetést, hogy a munkaközösségvezetők érzelmi intelligencia

szintje magas, ez kihat a munkaközösség szakmai munkájára és klímájára is. Ennek is köszönhető, hogy intézményi szinten a legnagyobb érték a kollégákkal való kapcsolat és (szakmailag) motiváló közeg.

Ezt támasztják alá a munkahelyváltásra vonatkozó reakciók is, kevesen váltanak belső okok miatt. Sőt gondolati szinten sem előidézője a lehetséges váltásnak a klíma, a szakmai színvonal vagy a munkaközösségvezetőhöz való viszony. Ebben a tekintetben a bér a mutatja a legnagyobb elszívó erőt elméletben, ezt követi a leterheltség (K9). Ezzel szemben a változtatásra szoruló elemek felsorolásakor csak ketten emelik ki ezeket az indokokat, ott hangsúlyosabb az óraszám, az osztálylétszámok, az adminisztratív teher, tárgyi felszereltség, a csoportbontások vagy a tanórán kívüli programok.

2.1.2.7.Érzelmi intelligencia megjelenése az intézmény stratégiai terveiben

Bár tényyszerű adatokról beszélünk, mégis fontosnak tartottam a kérdéskör vizsgálatát. Itt mutatkoznak meg azok a hiányosságok, melyek pótlása feltétlenül szükséges az érzelmi intelligencia rendszerszintű integrálásához. Ennek kapcsán két dolgot vizsgálok: egyrészt mely dokumentumokban jelenik meg áttételesen az intézményben dolgozók érzelmi intelligenciavetülete. Másrészt milyen lehetőségei vannak az érzelmi intelligencia fejlesztésének, mely területeken jelenik ez meg és hogyan építhető be a szervezeti kultúrába, az iskola stratégiai tervezésébe.

Intézményünk Szervezeti és Működési Szabályzata, ahogy a címe is sugallja, az iskolában dolgozókra, tanulókra, illetve a kapcsolódó partnerekre vonatkozó szabályzatokat tartalmazza. Ez a dokumentum nem foglal magába olyan előírásokat, mely bármilyen szempontból kapcsolódnának az érzelmi intelligenciaszinthez, elsősorban a gyakorlati jellegű útmutató. Egyetlen olyan fejezet található a szabályzatban, mely ezt a területet érinthetné, de sajnos itt is csak működésre vonatkozó előírásokat olvashatunk a munkaközösségvezető feladataival kapcsolatban:

„ Segítséget nyújt a munkaközösség tagjainak a tanmenetek elkészítéséhez és ellenőrzi azokat. Az intézményvezető-helyetessel ellenőrzi a tanítás-tanulás folyamatának eredményességét. Figyelemmel kíséri a szaktárgyi versenyeket, szakterületére vonatkozó pályázatokat. Mint a belső ellenőrzésre jogosultak egyike, javaslatot tesz a pedagógusok jutalmazásának szempontjaira, illetve a kialakított szempontrendszer alapján a munkaközösség tagjainak

értékelésére...” (Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Szervezési és Működési Szabályzata, dr. Brauswetterné Papp Éva, 2022)

A Pedagógiai Program feladata, hogy összegezze azt a szemléletmódot, ami oktatási és nevelési szempontból jellemzi az intézményt, mottónk a következő:

„Ha hajót akarsz építeni, ne dobold össze az embereket, hogy fát gyűjtsenek, és ne adj nekik feladatokat. Inkább tanítsd meg nekik, hogyan vágyakozzanak a tenger mérhetetlen végtelensége iránt.” – Antoine de Saint-Exupéry

Talán ez az idézet közvetíti legjobban, hogy mi is a célja egy iskolának: kialakítani azt a fajta érdeklődő attitűdöt, ami a valódi motivációt adja a tudás megszerzéséhez. Ez a jó vezető jellemzője is: egy olyan megfoghatatlan képességtár alkalmazása, mellyel a kollégák és a szervezet céljait képes összehangolni. Itt jelennek meg azok az értékek, elvek, melyet a diákok nevelése/oktatása során sorvezetőként használunk, de természetesen a kollégák egymáshoz való viszonyához is alapot adnak. Kiemelve néhány támpontot:

„Reális önismeret, erre alapozott döntésképeség fejlesztése; mérlegelő gondolkodás kialakítása; Önfejlesztés, önkifejezés; Emberi jogok tiszteletben tartása, másság elfogadása, tolerancia; Alakítson ki pozitív személyes kapcsolatokat; Legyenek nyitottak más kultúrák felé; Elfogadás; Önértékelés; Alkalmazkodás a közösségben; Saját érdekek kulturált érvényesítése”... (Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Pedagógiai Programja, dr. Brauswetterné Papp Éva, 2022)

A citált készségek a Programban természetesen a diákokra vonatkoznak, de áttételesen tükrözik azt az értékrendet, elvárásrendszert, ami a kollégákra nézve is érvényesek. Ha alaposabban megnézzük, láthatjuk, hogy szinte mindegyik párba állítható a TEIQue teszt vonásgyűjteményének kompetenciáival: empátia, asszertivitás, jóllét, önbizalom, érzelmek kezelése, kapcsolatok – más megfogalmazásban. Így megállapítható, hogy a Pedagógiai Programban, nem tudatosan, de alapelveként jelen vannak azok a tényezők, melyek az érzelmi intelligencia összetevői.

A következő dokumentum, melyben tetten érhető az EQ fontossága a vezetői pályázat:

„Hiszem, hogy az egész, több mint egyének összessége, de az egész változása az egyének változásán múlik. Ehhez szükséges egy olyan légkör, mely támogató, a kollégákat fejlődésükben segítő és a közös célokat elfogadtató. A vezetőnek az a dolga, hogy ezeket a

(stratégiai) célokat tudatosítsa, elfogadtassa és elérje azt, hogy minden ott dolgozó magáénak vallja azokat.” (Vezetői pályázat, dr. Brauswetterné Papp Éva, 2020)

Érdemes bevonni a vizsgálati körbe az öt évre szóló Továbbképzési programot és az Éves beiskolázási tervet. A továbbképzési programban a következő kitétel szerepel:

- *„Témája kapcsolódik a pedagógiai programban megfogalmazott feladatokhoz, az iskola specialitásaihoz.*
- *Az iskolai program személyi feltételeit javítja, szolgálja a pedagógus munkakörrel*

együtt járó képességek fejlesztését (különös tekintettel a tanulói ismeretszerzés lehetőségeire, a módszertanra, a tanóra szervezésére).

- *Segítse iskolánkban a tehetséggondozást és a felzárkóztatást, a differenciált fejlesztést,*
- *A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott célok és kulcskompetenciák fejlesztési*

feladatainak megvalósulását szolgálja.

- *Az intézmény tevékenységének megszervezéséhez, a mérési, értékelési, vezetési*

feladatok ellátásához nyújt segítséget.

- *Számítástechnikai képzés*
- *Az iskolai programnak megfelelő idegen nyelv tanulása, az idegen nyelvi kompetencia*

növelése.

- *Aktuális ismeretbővítés.*
- *Kapcsolódjon az intézmény humánerőforrással való gazdálkodás elképzeléseivel.” (Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Továbbképzési terve, dr. Brauswetterné Papp Éva, 2022)*

Amint látható a továbbképzési program csak egy tétel erejéig említi a mentálhigiéné szerepét („szolgálja a pedagógus munkakörrel együtt járó képességek fejlesztését”), az érzelmi intelligencia fontosságát. Ezzel szemben, ha megnézzük a tanévre lebontott továbbképzési terveket, ott azt látjuk, hogy van belső igény erre a fajta fejlődésre. A tervek között a következő képzések szerepelnek:

- Erasmus KA1 mobilitás: „Happy Schools: Positive Education for Well-Being and Life-Skills Development „,
- Kiegészítés – Tari Annamária előadása (Belső továbbképzés)

- Tantestületi kirándulások
- A "boldogságórák" elméletének és módszertanának elsajátítása a pedagógusok és a diákok érzelmi intelligenciájának valamint pozitív gondolkodásának fejlesztése (Továbbképzés),
- Pozitív pszichológia a tanteremben (Továbbképzés),

Következtetések

Végigtekintve az iskola stratégiai tervezéshez szükséges dokumentumain, látható, hogy az érzelmi intelligencia fontosságáról konkrétan nincs szó. Nyomokban és csak áttételesen találkozunk a jelenséggel: a diákok számára lényeges készségek terén, a vezetői pályázat küldetésnyilatkozatában vagy a továbbképzések tematikájában. Az utóbbi néhány évben ráébredt az intézményvezetés a mentálhigiéné fontosságára, vagyis arra, hogy a pedagógus, így az oktatási intézmény hatékonysága nem abban rejlik, hogy mennyi tudást képes beletölteni a diákok fejébe. Sokkal inkább azon, hogy közösségként hogyan tud együtt dolgozni, milyen minőségű kapcsolódások alakulnak ki a szereplők között, milyen az intézményi klíma és milyenek a vezetők. Vagyis egészséges lelkületű kollégákra van szükség, akik számára biztosított a jó tárgyi, és a még jobb belső klíma feltétele. Ennek szellemében már elkezdődött egyfajta építkezés, ami a gyakorlatban részlegesen működik, de a szemléletmód még nem mélyült el, és nem jelent meg az alapidokumentumokban. A vezető feladata az, hogy elemzések (mint amilyen ez is) segítségével, szakértők bevonásával induljon el egy olyan úton, melyben szintet léphet az érzelmi intelligencia területén a tantestület, a diákság és lassacskán a szülők is.

2.1.3. A kutatások elvégzése és korlátai

A kutatások egy szűk szegmenst vizsgáltak, hiszen egy intézményen belül térképeztem fel a munkaközösségvezetők érzelmi intelligenciaszintjét. Ebből a metszetről nem lehet levonni általános igazságokat, de arra tökéletesek, hogy az adott intézményben dolgozók kompetenciáit megvizsgáljuk, és ebből következtetéseket vonjunk le a jövőre nézve.

Azt gondolhatnánk elsőre, hogy az érzelmi intelligenciaszint vizsgálatához elég egy kérdőívet kitöltetni, majd azt alaposan kielemezni. Én szerettem volna kiküszöbölni azt a torzító hatást, ami szinte minden résztvevőnél jelentkezik, nevezetesen a „magamat jobb színben tüntetem fel” attitűdöt. Ezért nemcsak a megkérdezett személyek adatait dolgoztam fel, hanem a velük szorosán együtt dolgozó kollégák értékelését is.

Ez a törekvés csak részben mondható eredményesnek, hiszen a válaszadók nem mindegyike vette komolyan a feladatot. Illetve nem is a komolysággal volt probléma, inkább a válaszok átgondoltságával, mélységével az interjú esetében. A kérdőíveknél a túlságosan pozitív kép alkotására való törekvés okozta a legnagyobb problémát. Ezeket a torzító tényezőket nem szabad figyelmen kívül hagyni.

Egyéni szintet tekintve, reméltem, hogy szorosabb lesz a korelláció a TEIQue és a munkatársi kérdőívek között. De ezek egyenként nem mutatkoztak meg a vezetők vonásaiban. Lehetséges, hogy egy finomabban kidolgozott, helyzetekere vonatkozó kérdéssor más eredményt hozott volna.

Összességében viszont azt tapasztaltam, hogy mindkét mérésben ugyanazon csomópontok köré szerveződtek a fejlesztésre szoruló területek, a két adatsor mégiscsak egyezést mutatott.

Az interjú esetében tett megállapítások előremutatók, lehet rájuk építeni a jövőt tekintve, természetesen arra, ami intézményi szinten kezelhető. A munkaközösségekre, munkaközösségvezetőkre vonatkozó jellemzők egyértelmű pozitivitást mutattak, kiemelve az emberi tényező (érzelmi intelligencia) fontosságát.

A további anyagok (fluktuáció, dokumentumok) elemzése azt mutatta meg, hogy mik a fő tendenciák, hol érdemes változtatni.

3. Javaslatok és következtetések

A munkaközösségvezetők érzelmi intelligenciaszintje magas, ami fontos a munkaközösségekben dolgozókkal való együttműködés terén. Az önbeszámolás TEIQue teszt alapján körülírt vonások, a munkatársak adta értékelés és az interjúválaszok összesítésében vannak egymást erősítő vonások. A két kiemelt értékkel bíró terület (klíma, inspiráló közeg) lefedi azokat a tulajdonságokat, melyek magas értéket mutattak a tesztben is: empátia, kapcsolatok. A munkaközösségvezetőkre vonatkozó munkatársi megállapítások pozitív képet mutatnak mind a kérdőívben, mind az interjúkérdésekre adott válaszokban. Ez igazolja a TEIQue által adott eredményeket, ami magas globális érzelmi intelligenciaszintet állapított meg a vezetők tekintetében, és erősnek mutatta a szociális jegyeket is. Vagyis a vezetők munkaközösségekben végzett munkája során nagyon fontos az érzelmi intelligencia, hiszen ez segíti elő az empatikus, korrekt, asszertív, kooperatív és bátorító hozzáállást. Ettől érzik úgy kollégáik, hogy kimagasló a csoporton belüli légkör, munkájukat és jóllétüket segítik a vezető személyiségjegyei.

A 3. kérdőív és az interjúk esetében kaptam direkt és indirekt válaszokat, miszerint a munkaközösségvezetők személyisége hatással van a munkaerőmegtartásra. Bár a vezető személye, mint ok, egy kivétellel, konkrétan nem jelent meg, de a kiemelt területek (klíma, motiváló közeg...) esetében meghatározó a vezető személyisége.

Az első megállapítás a kérdőív alapján, ahol a „Ha nem ő lenne a vezetőm már nem itt dolgoznék.” 4,07-es számai azt sugallják, hogy nincs közvetlen kapcsolat a vezető személye és a munkaerő kötődése között. Ezzel szemben, ha megvizsgáljuk, hogy miért kedvelik az itt dolgozók az intézményt, a munkaközösséget, akkor láthatjuk, hogy indokként a kollégák, a klíma, a tárgyi feltételek, a vezetés szerepelnek. A munkaközösségvezető kapcsán: jó/nagyon jó kapcsolat, kimagasló szakmai felkészültség olvasható az interjúbán. Motiváló, összetartó, képviselő, bátorító, jó konfliktuskezelő és változásmenedzselő vezetői jellemzők bontakoznak ki a kérdőívek alapján. Továbbá a statisztikai elemzés is azt mutatja, hogy a fluktuáció alacsony, és ezt a mozgást is nagyon ritkán okozza inkorrekt középvezetői magatartás.

Tehát konkrétan nem a munkaközösségvezető miatt nem váltanak munkahelyet a kollégák, de személyiségüknek nagy szerepe van abban, hogy szeretnek az intézményben dolgozni. És még ha gondolatban meg is fogalmazódik a munkahelyelhagyás (többnyire anyagi okok miatt), mint lehetőség, de a gyakorlatban nem valósul meg. Ebben áttételesen a munkaközösségvezetőknek is van szerepük.

Ennek szellemében négy fontos célt érdemes kitűzni a jövőre nézve:

1. A kapott eredmények tükrében oda kell figyelni azokra a területekre az érzelmi intelligencia szintjén, melyeknek jelentőséggel bírnak az intézmény működésében. A legalacsonyabb értéket elérő vonások esetében tréning szervezése javasolt. Ennek következtében lehetőség van a hiányok megszüntetésére. Az egyéni eredményekre is érdemes hangsúlyt fektetni, ebben az esetben inkább személyre szabott beszélgetések formájában látok megoldást. Ez történhet külső segítséggel (coaching), vagy ha van megfelelő belső segítő, akkor őt is érdemes bevonni a folyamatba.
2. A másik teendő az intézmény irányítási szintjére vonatkozik: tudatosan be kell emelni a stratégiai dokumentumokba, ezzel a stratégiai tervezésbe az érzelmi intelligencia tudatos fejlesztésére vonatkozó törekvéseket. Továbbá helyet kell biztosítani ennek a szemléletnek az intézmény egyéb folyamataiban is, hiszen csak akkor várható változás, ha az egész szervezetet áthatja a tudat: az egyén érzelmi intelligenciájának szintje meghatározó a szervezet működése, illetve minősége tekintetében.

3. Tanácsos továbbfinomítani a munkaközösségvezetők és munkatársak kapcsolatának kérdését. Konkretizálni főként a problémás szegmenseket és összegezni intézményi szinten. Így meghatározhatók a kényes pontok és lehetőség nyílik a kevésbé fejlett területek felzárkóztatására.
4. Előrevivőnek tartom az elemzés eredményeit reflexiókkal együtt a közösség/szervezet elé tárni (személyiségi jogokat tiszteletben tartva). Egyrészt azért, mert vannak olyan megállapítások, összefüggések, melyek nem tudatosulnak a munkatársakban, és ezáltal jobban megérthetik saját szerepüket és jelentőségüket a rendszerben. Másrészt a tudatosság hatására elindulhat egy önfejlesztő folyamat, amit ha szervezeti szintű megsegítés egészít ki, akkor nagyon hatékonyan működhet. Itt elsősorban arra gondolok, hogy a munkatársak belső motivációja is kell ahhoz, hogy a szakértői tréning célba érjen.

4. Összefoglalás

Dolgozatom célja kettős volt: egyrészt bemutattam az érzelmi intelligencia fogalmának kialakulását és a kutatás történetének főbb állomásait. Másrészt felvázoltam egy közoktatási intézmény középvezetőinek globális érzelmi intelligencia szintjét, és igyekeztem megvilágítani ennek hatását a fluktuációra.

Kitértem a legfontosabb képviselőkre, munkásságukra és az általuk kialakított mérési módszerekre. Ennek célja az volt, hogy komplex képet adjak erről a területről, illetve felhívjam a figyelmet arra, hogy mennyire fontos ez a szegmens a szervezetfejlesztés szempontjából.

A következő lépésben ecseteltem az érzelmi intelligencia szerepét a vezető személyiségjegyeinek tükrében, mivel kutatásom a vezetői attitűdöt vizsgálta. Kiemeltem a leglényegesebb karakterjegyeket és azok megvalósulási formáit.

Kitértem a mérési módszerekre, különös tekintettel arra, melyet magam is alkalmaztam a kutatás során. Jeleztem a kutatással kapcsolatos érzékeny pontokat, melyek az eredmény tekintetében torzító hatással bírtak.

Igyekeztem a kérdést több oldalról megközelíteni, remélve, hogy így teljesebb képet adhatok a jelenségről. Ennek fényében készítettem el a TEIQue tesztet az érintett vezetőkkel, melynek adatai 15 vonás és 4 vonáscsoport segítségével árnyalt képet adtak a vezetők személyiségéről. Kiderült, hogy a globális érzelmi intelligencia szint a munkaközösség vezetőik tekintetében magasnak minősült. Két fő átlagos, három magas és egy nagyon magas kategóriába tartozik. Ezt követően a fentebb citált vonások alapján kérdőívet állítottam össze a munkaközösségi

tagok számára, remélve, hogy objektív, megbízható eredményeket kapok. Sajnos ez nem így történt, a Cronbach-faktor is megerősített abban, amit magam is éreztem: a kérdőívre adott válaszok nem tekinthetők relevánsnak. Ettől eltekintve mégis volt értelme a kérdőívek kiértékelésének és a TEIQue tesztekkel való összevetésének, hiszen körülhatárolható volt az a négy terület, melyre kiemelt figyelmet érdemes fordítani. Ezek a következők voltak: érzelmek, másokhoz való viszony, helyzetkezelés, önbizalom.

A következő mérési fókusz a tagok és a munkaközösségvezetők kapcsolatát vizsgálta: itt a munkaközösségi tagok válaszaiból vontam le következtetéseket. Ebből kiderült, hogy a kapcsolat minősége jó/nagyon jó, és a két területen állapítható meg kimagasló eredmény: szakmai munka és a munkaközösségi klíma esetében. A fő kérdésre, hogy a munkaközösségvezető mennyire számít az intézményi megtartó erő szempontjából, a közvetlen válasz 4,06-os eredményt mutatott, ami alacsonynak mondható a hetes skálán. De azok a területek, melyeket a kollégák megneveztek szorosán kapcsolódnak a munkaközösségvezető személyiségéhez. Tehát megállapítottam, hogy a munkahelyi kötődés nem a vezető személyének szól, hanem azoknak az attitűdöknek, melyek a biztonságos, nyugodt klíma és a hatékony szakmai munka zálogai.

Kitértem az intézményi fluktuáció elmúlt ötéves tapasztalataira és okaira is, ahol kiderült, hogy a munkaerőáramlás kiegyensúlyozott. Az okok 64 %-a külső indíttatású, viszont a belső okok nagy része az (intézmény)vezetővel való összeférhetetlenségnek volt köszönhető. Világossá vált, részben az interjúk válaszaiból, hogy az intézményhez való kötődés okai: a jó klíma és a magas színvonalú szakmai munka. Ez egybecseng a munkatársi kérdőívek válaszaival is. Látható, hogy a megtartó erő szempontjából olyan faktorok a mérvadók, melyek jórészt a munkaközösségvezető hozzáállásán múlnak.

Az interjúktól azt vártam, hogy nyitott kérdések révén teret engednek az egyéni válaszoknak és kirajzolódnak olyan összefüggések, melyek a munkaközösségvezetők és az intézményi megtartóerőre vonatkoznak. Itt sem kaptunk közvetlen eredményeket, vagyis az „maradás” okaként nem neveződött meg a vezető. Ennek ellenére itt is azok a jellemzők emelkedtek ki, melyek nagyrészt a vezetői attitűdön múlnak: klíma és szakmailag motiváló környezet. Ebből az eredményből szintén arra a következtetésre jutottam, hogy a munkaközösségvezetők szerepe, áttételesen ugyan, de nagy jelentőséggel bír intézményi szinten is.

Foglalkoztam a hiányterületek fejlesztési lehetőségeivel, példákat szolgáltatam a kompetenciák javításának opcióiról, a tréning és a coaching előnyeiről.

Az utolsó szekcióban az intézményi dokumentumokat vizsgáltam meg, és egyértelművé vált, hogy az érzelmi intelligencia nem jelenik meg, mint alapérték. Ennek következtében megállapítást nyert, hogy a jövőben ezen változtatni kell, és az újfajta szemléletet szükséges beépíteni a szervezet minden szintjén. Ez nem lesz rövid folyamat, bár nagy igény van rá a kollégák és a vezetők részéről, elterjedése mégis hosszabb időt igényel. Törekedni kell arra, hogy az érzelmi intelligencia fontossága megfelelő figyelmet kapjon és beépüljön a szervezeti kultúrába.

Következtetésképpen elmondható, hogy a munkaközösségvezetők globális érzelmi intelligencia szintje magas. De vannak vonások, melyek fejlesztést igényelnek, és erre oda is kell figyelni, hiszen a munkaközösségvezetőknek nagy szerepük van a munkatársakkal való kapcsolatok terén, közvetve az intézmény megtartó erejében is. Így hosszútávon az ötéves Beiskolázási programba érdemes integrálni olyan kurzusokat, melyek kifejezetten erre a közösségre szabottak. A kapott eredmények segítenek abban, hogy egy külső tréner speciálisan erre a közegre felkészülve tartson képzéseket. Azt gondolom, hogy az ilyenfajta célzott, jól előkészített tréningeknek sokkal több haszna van, mint egy általános továbbképzésnek.

A visszajelzések nagyon hasznosak az intézményvezetés számára is, mert friss vezetőként lehetővé teszik a kollégák jobb megismerését. Ezáltal segítenek figyelmet fordítani a hiányosságok pótlására. Továbbá a kutatás következtében érdemes újra gondolni az intézményvezetői önértékelés szempontjait is, és az érzelmi intelligenciát bevonva megújítani a kérdőíveket.

Más hozadéka is volt a vizsgálódásnak: felszínre kerültek olyan kérdések, megállapítások, melyek segítenek a kritikus pontok feltérképezésében és lehetőséget adnak arra, hogy foglalkozzunk velük. Ezzel is csökkentve a belső feszültségek számát és intenzitását.

Az elemzést érdemes az intézmény tagjaival megismertetni, és a továbbképzési tervek mellett az egyének, kisközösségek tekintetében is a középpontba állítani. Ennek legfőbb oka az, hogy nem működhet hatékonyan olyan vezetés által kezdeményezett fejlesztési program, amit az érintettek nem éreznek magukénak.

Mellékletek

1. melléklet

(Komlósi Edit – Göndör András, 2011)

Útmutató

- Kérjük a kérdőívet egyedül és nyugodt körülmények között töltsd ki.
- Kérjük válaszoljon minden kérdésre. Karikázza be azt a számot, amely legjobban kifejezi, hogy mennyire ért egyet az adott állítással. *Nincsenek helyes vagy helytelen válaszok.*
- Dolgozzon gyorsan és ne gondolkozzon sokáig az állítások jelentésén.
- Próbálja meg minél pontosabban megválaszolni a kérdéseket.
- Hét lehetséges válasz közül választhat: az 1-es azt jelzi, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, a 7-es pedig azt, hogy teljesen egyetért.
- Nagyon köszönjük érdeklődését és hogy időt fordít a kérdőív kitöltésére.

		EGYÁLTALÁN NEM ÉRTEK EGYET							TELJESEN EGYÉRTÉK
1.	Általában tudok más embereket irányítani.	1	2	3	4	5	6	7	
2.	Rendszerint nem veszem észre mások érzéseit	1	2	3	4	5	6	7	
3.	Mikor csodálatos hírt kapok, nem nyugszom meg gyorsan.	1	2	3	4	5	6	7	
4.	Hajlamos vagyok inkább nehézséget látni minden lehetőségben, mint lehetőséget minden nehézségben.	1	2	3	4	5	6	7	
5.	Összességében sötétben látom a legtöbb dolgot	1	2	3	4	5	6	7	
6.	Nincs sok boldog emlékem	1	2	3	4	5	6	7	
7.	Nem probléma számomra megérteni mások szükségleteit és vágyait	1	2	3	4	5	6	7	
8.	Általában hiszek benne, hogy a dolgok jól mennek majd az életben	1	2	3	4	5	6	7	
9.	Gyakran nehezen ismerem fel az érzéseimet	1	2	3	4	5	6	7	
10.	Nincs gyakorlatom a társasági életben	1	2	3	4	5	6	7	
11.	Nehezen tudom elmondani másoknak, hogy szeretem őket, még akkor sem, amikor akarom	1	2	3	4	5	6	7	
12.	Mások csodálnak engem a lazaságomért	1	2	3	4	5	6	7	
13.	Ritkán gondolok a régi barátaimra	1	2	3	4	5	6	7	
14.	Rendszerint könnyen el tudom mondani másoknak, hogy valóban mennyit jelentenek nekem	1	2	3	4	5	6	7	
15.	Általában nyomás alatt kell lennem, hogy igazán keményen dolgozzak	1	2	3	4	5	6	7	
16.	Hajlamos vagyok belekeveredni olyan dolgokba, amikből később szeretnék kikérülni	1	2	3	4	5	6	7	
17.	Úgy „olvasom” mások érzéseit, mint egy nyitott könyvet.	1	2	3	4	5	6	7	
18.	Általában befolyásolni tudom mások érzéseit	1	2	3	4	5	6	7	
19.	Rendszerint nehezen tudok dühös embereket megnyugtítani	1	2	3	4	5	6	7	
20.	Nehezen tudom kézben tartani az otthoni helyzeteket	1	2	3	4	5	6	7	
21.	Általában a legjobbat remélem	1	2	3	4	5	6	7	
22.	Mások azt mondják, csodálnak engem az összeszedettségemért	1	2	3	4	5	6	7	
23.	Nem nagyon szeretem a barátaim problémáit hallgatni.	1	2	3	4	5	6	7	
24.	Általában könnyen bele tudom képzelni magam mások helyzetébe és átérzem az érzéseiket	1	2	3	4	5	6	7	
25.	Azt hiszem, tele vagyok személyes gyengeségekkel	1	2	3	4	5	6	7	
26.	Nehezen mondok le azokról a dolgokról, amiket ismerek és szeretek	1	2	3	4	5	6	7	
27.	Legtöbbször megtalálom a módját annak, hogy kifejezzem a vonzalmamat mások felé, amikor ezt akarom.	1	2	3	4	5	6	7	
28.	Úgy érzem, hogy sok jó tulajdonságom van	1	2	3	4	5	6	7	
29.	Hajlamos vagyok túl sok tervezés nélkül belerohanni valamibe	1	2	3	4	5	6	7	
30.	Nehezen tudok a bensőséges érzéseimről beszélni még a legközelebbi barátaimnak is	1	2	3	4	5	6	7	
31.	Nem tudok olyan jól csinálni dolgokat, mint a legtöbb ember	1	2	3	4	5	6	7	
32.	Szinte soha nem vagyok igazán biztos abban, hogy mit érzek	1	2	3	4	5	6	7	
33.	Általában ki tudom fejezni az érzéseimet, amikor szeretném	1	2	3	4	5	6	7	
34.	Ha nem értek egyet valakivel, könnyen ki tudom ezt mondani	1	2	3	4	5	6	7	
35.	Általában nehezen motiválom magamat	1	2	3	4	5	6	7	
36.	Tudom, hogyan kerüljek ki a negatív hangulataimból	1	2	3	4	5	6	7	
37.	Összességében nehezen tudom leírni az érzéseimet	1	2	3	4	5	6	7	
38.	Nehéz megállnom, hogy ne legyek szomorú, ha valaki elmeséli, hogy valami rossz történt velem	1	2	3	4	5	6	7	
39.	Amikor meglep valami, nehezen tudom kiverni a fejemből	1	2	3	4	5	6	7	

		EGYÁLTALÁN NEM ÉRTEK EGYET							TELJESEN EGYÉRTEK								
40.	Sokszor megállok és átgondolom az érzéseimet	1	2	3	4	5	6	7									
41.	Hajlamos vagyok arra, hogy a poharat inkább félig üresnek, mint félig telinek lássam	1	2	3	4	5	6	7									
42.	Sokszor nehezen tudom a dolgokat egy másik ember nézőpontjából látni	1	2	3	4	5	6	7									
43.	Inkább követő vagyok, mint vezető	1	2	3	4	5	6	7									
44.	Akik közel állnak hozzám gyakran panaszkodnak, hogy nem jól bánok velük	1	2	3	4	5	6	7									
45.	Sokszor nem tudok rájönni, mit is érzek	1	2	3	4	5	6	7									
46.	Nem tudnám befolyásolni mások érzéseit, még ha akarnám sem	1	2	3	4	5	6	7									
47.	Ha irigy vagyok valakire, nehezen tudom megállni, hogy rosszul ne bánjak vele	1	2	3	4	5	6	7									
48.	Stresszelnek olyan helyzetek, amelyekben mások kényelmesen érzik magukat	1	2	3	4	5	6	7									
49.	Nehezen tudok együtt érezni más emberekkel, amikor nehéz helyzetben vannak	1	2	3	4	5	6	7									
50.	Előfordult néhányszor, hogy más munkájáért fogadtam el elismerést	1	2	3	4	5	6	7									
51.	Általában hatékonyan boldogulok a változásokkal	1	2	3	4	5	6	7									
52.	Úgy tűnik, egyáltalán nincs hatalmam más emberek érzése felett	1	2	3	4	5	6	7									
53.	Sok okom van arra, hogy ne adjam fel egykönnyen	1	2	3	4	5	6	7									
54.	Szeretek energiát befektetni még olyan dolgokba is, amelyek nem olyan fontosak	1	2	3	4	5	6	7									
55.	Szinte mindig vállalom a felelősséget, ha valamit rosszul csinálok	1	2	3	4	5	6	7									
56.	Hajlamos vagyok gyakran megváltoztatni a véleményemet	1	2	3	4	5	6	7									
57.	Mikor vitatkozom valakivel, csak a saját nézőpontomat látom	1	2	3	4	5	6	7									
58.	A dolgok végét általában jóra fordulnak	1	2	3	4	5	6	7									
59.	Mikor nem értek egyet valakivel, általában inkább csendben maradok, minthogy jelenetet rendezek	1	2	3	4	5	6	7									
60.	Ha akarnék, könnyen meg tudnék bántani valakit	1	2	3	4	5	6	7									
61.	Nyugodt embernek jellemezném magam	1	2	3	4	5	6	7									
62.	Gyakran nehezen tudom kimutatni a szeretetemet a hozzám közel állók iránt	1	2	3	4	5	6	7									
63.	Sok oka van annak, hogy a legrosszabbat várjuk az életben	1	2	3	4	5	6	7									
64.	Általában nehezen tudom világosan kifejezni magam	1	2	3	4	5	6	7									
65.	Nem bánom, ha gyakran megváltozik a napirendem	1	2	3	4	5	6	7									
66.	Sokakat jobban kedvelnek, mint engem	1	2	3	4	5	6	7									
67.	A hozzám közel állók ritkán panaszkodnak arra, hogyan viselkedem velük	1	2	3	4	5	6	7									
68.	Általában nehezen fejezem ki az érzéseimet úgy, ahogy szeretném	1	2	3	4	5	6	7									
69.	Rendszerint alkalmazkodni tudok új környezetekhez	1	2	3	4	5	6	7									
70.	Gyakran nehezen tudom az életemet a körülményekhez igazítani	1	2	3	4	5	6	7									
71.	Jó tárgyalópartnernek tartom magam	1	2	3	4	5	6	7									
72.	Hatékonyan tudok bánni az emberekkel	1	2	3	4	5	6	7									
73.	Összességében erősen motivált ember vagyok	1	2	3	4	5	6	7									
74.	Gyerekkoromban loptam dolgokat	1	2	3	4	5	6	7									
75.	Összességében elégedett vagyok az életemmel	1	2	3	4	5	6	7									
76.	Nehezen tudom kontrollálni magam, amikor rendkívül boldog vagyok	1	2	3	4	5	6	7									
77.	Néha úgy tűnik, sok munkát tudok jól elvégezni megerőltetés nélkül	1	2	3	4	5	6	7									
78.	Mikor döntést hozok, mindig biztos vagyok benne, hogy jól döntök	1	2	3	4	5	6	7									
79.	Ha úgy mennék randira, hogy előtte nem látott a partnerem, csalódna a kinézetemben	1	2	3	4	5	6	7									
80.	Rendszerint nehezen igazítom a viselkedésemet a körülöttem lévő emberekhez	1	2	3	4	5	6	7									
81.	Összességében képes vagyok azonosulni másokkal	1	2	3	4	5	6	7									
82.	Megpróbálom a rám nehezedő nyomást szabályozni, hogy kontrolláljam a feszültség szintemet	1	2	3	4	5	6	7									
83.	Nem hiszem, hogy haszontalan ember lennék	1	2	3	4	5	6	7									
84.	Általában nehezen szabályozom az érzéseimet	1	2	3	4	5	6	7									
85.	Higgadt és nyugodt módon tudom kezelni a legtöbb nehézséget az életemben	1	2	3	4	5	6	7									

		EGYÁLTALÁN NEM ÉRTEK EGYET					TELJESEN EGYÉTERTEK	
86.	Könnyen fel tudnék dühíteni valakit, ha ezt szeretném	1	2	3	4	5	6	7
87.	Összességében kedvelem önmagamat	1	2	3	4	5	6	7
88.	Hiszem, hogy sok jó jellemvonásom van	1	2	3	4	5	6	7
89.	Rendszerint nem találok élvezetesnek az életet	1	2	3	4	5	6	7
90.	Általában hamar lenyugszom, miután felmérgettem valaki	1	2	3	4	5	6	7
91.	Nyugodt tudok maradni még akkor is, ha rendkívül boldog vagyok	1	2	3	4	5	6	7
92.	Általában nem tudok jól megvizsgálni másokat, ha rosszul érzik magukat	1	2	3	4	5	6	7
93.	Általában jól meg tudom oldani a vitás kérdéseket	1	2	3	4	5	6	7
94.	Szinte soha nem fontosabbak számomra a kedvteléseim, mint a munkám	1	2	3	4	5	6	7
95.	Nem probléma számomra, hogy beleképzeljem magam más helyzetébe	1	2	3	4	5	6	7
96.	Sok önuralomra van szükségem ahhoz, hogy elkérüljem a problémás helyzeteket	1	2	3	4	5	6	7
97.	Könnyen megtalálom a helyes szavakat az érzéseim leírására	1	2	3	4	5	6	7
98.	Valószínűnek tartom, hogy az életem nagy része élvezetes lesz	1	2	3	4	5	6	7
99.	Átlagos ember vagyok	1	2	3	4	5	6	7
100.	Hajlamos vagyok könnyen "elragadtatni magam"	1	2	3	4	5	6	7
101.	Általában megpróbálok ellenállni a negatív gondolatoknak és inkább pozitívan gondolkodni	1	2	3	4	5	6	7
102.	Nem szeretek előre tervezni	1	2	3	4	5	6	7
103.	Ránézésre megértem, hogy mit érez valaki	1	2	3	4	5	6	7
104.	Az élet csodálatos	1	2	3	4	5	6	7
105.	Rendszerint könnyen megnyugszom egy ijedség után	1	2	3	4	5	6	7
106.	Az irányításom alatt akarom tartani a dolgokat	1	2	3	4	5	6	7
107.	Általában nehezen tudom megváltoztatni más emberek véleményét	1	2	3	4	5	6	7
108.	Általában jól tudok társaságban csevegni	1	2	3	4	5	6	7
109.	Nem jelent nagy problémát számomra, hogy a vágyaimat kontrol alatt tartsam	1	2	3	4	5	6	7
110.	Igazán nem szeretem a külső megjelenésemet	1	2	3	4	5	6	7
111.	Általában jól és tisztán beszélek	1	2	3	4	5	6	7
112.	Összességében nem vagyok megelégedve azzal, ahogy a stresszt kezelem	1	2	3	4	5	6	7
113.	Legtöbbször pontosan tudom, miért érzek úgy, ahogy érzek	1	2	3	4	5	6	7
114.	Nehezen tudok megnyugodni nagy meglepődés után	1	2	3	4	5	6	7
115.	Mindent egybevetve hatékony embernek tartom magam	1	2	3	4	5	6	7
116.	Összességében nem vagyok boldog ember	1	2	3	4	5	6	7
117.	Ha valaki megbánt, általában nyugodt maradok	1	2	3	4	5	6	7
118.	A legtöbb dolog, amit jól csinálók, nagyon sok erőfeszítést követel	1	2	3	4	5	6	7
119.	Szinte soha nem hazudtam azért, hogy megkíméljem valakinek az érzéseit	1	2	3	4	5	6	7
120.	Nehezen kötődöm - még a hozzám közel álló emberekhez is	1	2	3	4	5	6	7
121.	Minden előnyt és hátrányt megfontolok, mielőtt döntést hozok	1	2	3	4	5	6	7
122.	Nem tudom, hogyan derítsek jobb kedvre másokat, amikor erre szükségük van	1	2	3	4	5	6	7
123.	Általában nehezen változtatom meg a hozzáállásomat és a nézeteimet	1	2	3	4	5	6	7
124.	Mások azt mondják, hogy ritkán beszélek az érzéseimről	1	2	3	4	5	6	7
125.	Összességében elégedett vagyok a közeli kapcsolataimmal	1	2	3	4	5	6	7
126.	Azonosítani tudom az érzéseimet a keletkezéstől a kifejlődéséig	1	2	3	4	5	6	7
127.	Összességében szeretem mások érdekeit a magamé elé helyezni	1	2	3	4	5	6	7
128.	A legtöbb napon nagyon örülök, hogy élek	1	2	3	4	5	6	7
129.	Általában nagy örömet okoz, ha valamit jól csinálók	1	2	3	4	5	6	7
130.	Nagyon fontos számomra, hogy jól kijöjjenek a közeli barátaimmal és a családommal	1	2	3	4	5	6	7
131.	Gyakran vannak vidám gondolataim	1	2	3	4	5	6	7
132.	Sok heves vitám van a hozzám közel állókkal	1	2	3	4	5	6	7
133.	Nem esik nehezemre szavakkal kifejezni az érzéseimet	1	2	3	4	5	6	7
134.	Nehezen tudom élvezni az életet	1	2	3	4	5	6	7
135.	Általában tudom befolyásolni az embereket	1	2	3	4	5	6	7
136.	Amikor nyomás van rajtam, hajlamos vagyok elveszíteni a higgadságomat	1	2	3	4	5	6	7
137.	Általában nehezen tudom megváltoztatni a viselkedésemet	1	2	3	4	5	6	7

		EGYÁLTALÁN NEM ÉRTEK EGYET					TELJESEN EGYETÉRTEK	
138.	Mások felnéznek rám	1	2	3	4	5	6	7
139.	Mások azt mondják, hogy nagyon könnyen felidegesítem magam	1	2	3	4	5	6	7
140.	Általában megtalálom a módját annak, hogy kordában tartsam az érzéseimet, amikor szeretném	1	2	3	4	5	6	7
141.	Szerintem jó kereskedő lenne belőlem	1	2	3	4	5	6	7
142.	Könnyen elveszitem az érdeklődésemet abban, ami nagyon könnyen megy	1	2	3	4	5	6	7
143.	Osszességében a szokásaim rabja vagyok	1	2	3	4	5	6	7
144.	Általában kiállok a véleményem mellett akkor is, ha emiatt fontos emberekkel keveredek vitába	1	2	3	4	5	6	7
145.	Rugalmas embernek tartom magam	1	2	3	4	5	6	7
146.	Legtöbbször sok ösztönzésre van szükségem ahhoz, hogy a legjobbat nyújtsam	1	2	3	4	5	6	7
147.	Még ha vitázok is valakivel, képes vagyok az ő szemszögéből is nézni a dolgokat.	1	2	3	4	5	6	7
148.	Általában kezelni tudom a stresszt.	1	2	3	4	5	6	7
149.	Igyekszem kerülni az olyan embereket, akik felidegesítenek.	1	2	3	4	5	6	7
150.	Gyakran eleszabulok valamire és nem is törődöm a következményekkel	1	2	3	4	5	6	7
151.	Hajlamos vagyok "meghátrálni" még az igazam tudatában is	1	2	3	4	5	6	7
152.	Nehezen tudom kontrollálni a munkahelyi helyzeteket	1	2	3	4	5	6	7
153.	A kérdőívben néhány válaszom nem 100%-osan őszinte	1	2	3	4	5	6	7

2. melléklet

Kérdőívek

Állítások	1	2	3	4	5	6	7
Vezető kollégám vidám, pozitív személyiség							
Érzelmeit mindig kifejezi a munkahelyén is							
Nagyon motivált munkatárs							
Érzelmei nem ragadják magával							
Vezető kollégám boldognak mondható							
Nagyon empatikus személyiség, átérzi mások helyzetét							
Szociálisan odafigyel munkatársaira							
Az őt érő impulzusokat képes szabályozni							
Mások érzelmeit érzékeli							
Jól kezeli a stresszes helyzeteket							
Képes felismerni és kezelni saját érzelmeit							
Optimista személyiség							
Kapcsolatai (munkahelyi) fontosak számára							
Nagyon tud alkalmazkodni a kollégákhoz, helyzetekhez							
Asszertív személyiség, vagyis kiáll érdekeiért, de tiszteletben tartja másokét is							
Általában jól érzi magát a bőrében, elégedettnek mondható							
Jellemző rá az önkontrol, kordában tartja indulatait							
Érzékeny személyiség, odafigyel mások érzelmeire is							
Észreveszi a szociális problémákat és igyekszik kezelni azokat							
A vezetőm személyisége motivál engem							
Kollégám viselkedése minta számomra							
Vezetőm konfliktuskezelése tökéletes							
Munkatársam viselkedése összetartja a munkaközösséget							
Kollégám az intézményen belüli változásokat érthetően kommunikálja számomra							
Vezetőmnek nagy szerepe van abban, hogy szeretek itt dolgozni							
Kollégám viselkedése fontos számomra							
Vezetőm képviseli az érdekeimet							
Ha nem ő lenne a vezetőm, már nem dolgoznék itt							
Összesítő							

3. melléklet

Interjúkérdések:

1. Mióta dolgozik az intézményben?
2. Elégedett-e a tárgyi feltételekkel?
3. Elégedett-e a személyi feltételekkel? Van-e elég szakos a szakterületén?
4. Miért szeret itt dolgozni?
5. Min változtatna, ha lehetne?
6. Milyennek értékeli a munkaközösségében folyó munkát?
7. Milyen a mk vezetővel a kapcsolata?
8. Segíti-e a munkáját a mk vezető?
9. Gondolkodott-e valaha munkahelyváltáson? Ha igen, milyen okból?
10. Fontos-e Önnek a közvetlen vezetőjével, munkatársaival való kapcsolata?
11. Sorolja fel azokat a tényezőket, ami miatt itt szeret dolgozni!
12. Mivel elégedett a munkaközösségében?
13. Min lenne érdemes változtatni a munkaközösségben?

Irodalomjegyzék:

Nyomtatott irodalom

Bajer József (1995). Vezetési modellek - vezetési stílusok. Budapest, Vinton Kft.

Balázs László (2014). Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben. Miskolc, Z Press Kiadó

Balázs László (2021). Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés. Dunaújváros, DUE Press

BAR-ON Reuven (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, Multi-Health Systems

Beckhard, Richard (1969). Organization Development: Strategies and Models. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing

Ciarrochi, J. V. – Forgas, J. P. – Mayer, J. D. (2003). Érzelmi intelligencia a mindennapi életben. Budapest, KAIROSZ Kiadó

Ken Blanchard (2010). Vezetés magasabb szinten. Budapest, HVG Kiadó

Daniel Goleman (2020). Emotional Intelligence Why it can matter more than IQ? Dublin, Bloomsbury Publishing Plc

Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKEE, A. (2003). A természetes vezető –Az érzelmi intelligencia hatalma. Budapest, Vincze Kiadó

Klein Sándor (2012). Vezetés-, és Szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kiadó

John D. Mayer – Peter Salovey (1990). Emotional Intelligence. New York, Baywood Publishing Company

Dr Brauswetterné Papp Éva (2021) Pályázat Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Intézményvezető (magasabb vezető) beosztás ellátására

Dr Brauswetterné Papp Éva (2022) Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Továbbképzési Programja 2023-2028. időszakra

Dr Brauswetterné Papp Éva (2022) Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Pedagógiai Programja

Dr Brauswetterné Papp Éva (2022) Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola Szervezeti és Működési Szabályzata

Publikációk:

Göndör András (2005). Az érzelmi intelligencia és a szakképzés. In.: Szakképzési szemle, XXI. évfolyam, 3. szám 277-283. o.

Göndör András (2013). Vezetői teljesítmény – Az érzelmi intelligencia mintázat hatásai in: Gazdálkodás és Menedzsment tudományos konferencia II. kötet, 458-462, Kecskemét

GÖNDÖR ANDRÁS – BABOS ÁGNES, :VEZETŐI TELJESÍTMÉNY – VEZETÉSI STÍLUS ÉS ÉRZELMI INTELLIGENCIA. In:

Komlósi Edit (2013). Az érzelmi intelligencia szerepe a gazdaságban és társadalomban. In: Tér- Gazdaság–Ember 4. szám 113-130. o

Komlósi Edit-Göndör András (2011). cikke: A személyiség alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében. In: (BGF Tudományos évkönyv 2011, 1558-8401, 399-410 o.

Gazdag Miklós (1991). Tréningmódszer a vezetési tanácsadásban. In.: Humánpolitikai Szemle, II. évf. 6. szám 12-23.o.

Internetes források:

Budapesti Gazdasági Főiskola –Magyar Tudomány Napja:

Göndör András (2002). Érzelmi intelligencia és szervezeti kommunikáció.

http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2002_19.pdf

Letöltve: 2022.08.21.

Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Napja:

Göndör András (2002). Szervezetfejlesztés: érzelmi intelligencia fejlesztési stratégiák.

<https://adoc.pub/gndr-andras-szervezetfejleszt-es-erzelmi-intelligencia-fejles.html>

Letöltve: 2022.07.19.

Budapesti Gazdasági Főiskola –Magyar Tudomány Ünnepe:

Komlósi Edit – Göndör András (2011). A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében.

<https://adoc.pub/komlosi-edit-1-gndr-andras-2.html>

Letöltve: 2022.08.12.

Kun Bernadette (2016). Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichoaktív szer-használatban

http://pszichologia.phd.elte.hu/vedesek/KunB_phd_disszertacioja.pdf

Letöltve: 2022. 06.12.

Education at Glance https://www.oecd.org/education/EAG2022_X3-A.pdf

Letöltve: 2022.08.11.

Dr Lannert Judit (2021). Zárótanulmány az emberierőforrás szűkösségekről a magyar közoktatásban – Kutatási zárójelentés

https://www.t-tudok.hu/files/2/kutatasi_zarojelentes_t-tudok_magyar_210x297mm.pdf

Letöltve: 2022.10.09.

Milkovics Gyöngyi (2016). Az érzelmi intelligencia a szervezetfejlesztésben

<https://docplayer.hu/25791931-Az-erzelmi-intelligencia-szerepe-a-vezetesfejlesztesben.html>

Letöltve: 2022.06.15.

<https://psychometriclab.com/obtaining-the-teique/>

Dr Poór Ferenc (2008). Az érzelmi intelligencia fogalma és értelmezései

<https://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-fogalma-es-ertelmezese-i-resz-20081125.html>

Letöltve:2022.07.14.

Csökkenő oktatási kiadások a GDP arányában – Mi lesz így a versenyképességünkkel? (2022)

<https://novekedes.hu/elemlzesek/csokkeno-oktatasi-kiadasok-a-gdp-aranyaban-mi-lesz-igy-a-versenykepesssegunkkel>

Letöltve: 2022. 09.13.

Szabó Attila-Kun Bernadette-Urbán Róbert- Demetrovics Zsolt (2011). KEZDETI EREDMÉNYEK A WONG ÉS LAW ÉRZELMI INTELLIGENCIA SKÁLA (WLEIS-HU) HAZAI ALKALMAZÁSÁVAL

<http://real.mtak.hu/58127/1/mental.12.2011.1.1.pdf>

Letöltve: 2022. 08.12.

Ábrák:

1. ábra A költségvetési intézmények oktatási kiadásai a GDP százalékában

Forrás: (növekedés.hu, 2022.)

2. ábra Salovey és Meyer négyágú, hierarchikus érzelmi intelligencia modellje (Forrás: saját szerkesztés Salovey és Meyer ábrája alapján)

3. ábra Bar-On érzelmi intelligencia kvóciensei Forrás: Saját szerkesztés, Clear Focus Solutions (2015) ábrája alapján

4. ábra Goleman és munkatársai által meghatározott 4 dimenzió a 19 alcsoporttal Forrás: Saját szerkesztés, Global Leadership Foundation ábrája alapján

5. ábra: Boyatzis modellje Forrás: Saját szerkesztés, Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésfejlesztésben, (Milkovics Gyöngyi, 2016, p. 29.) alapján

6. ábra: A globális érzelmi intelligencia kategóriánkénti megoszlása a munkaközösségvezetők körében Forrás: Saját szerkesztés

7. ábra: TEIQue eredmények összegzése a munkaközösségvezetők érzelmi intelligencia szintje kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

8. ábra: A munkatársak válaszainak összegzése a munkaközösségvezetők ÉI vonásai kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

9. ábra: A TEIQue kérdőívek és a munkatársi válaszok összevetése Forrás: Saját szerkesztés

10. ábra: Az intézményelhagyás okai Forrás: Saját szerkesztés

11. ábra: Intézményi korfa 2022-ben Forrás: Saját szerkesztés

Táblázatok:

1. Táblázat: Munkaterhelés (Saját szerkesztés, Lannert Judit (2021., p. 25.) kutatása alapján

2.táblázat: Goleman hat vezetői stílusa Forrás: Saját szerkesztés, *Érzelmi intelligencia a vezetésben* (Benyovszky Tünde, 2016.) alapján

3.táblázat: Asszertív, passzív és agresszív viselkedés jellemzői Forrás: Saját szerkesztés, *Az érzelmi intelligencia* (2015. p. 7.) alapján

4.táblázat: A vonások összesítése kategóriánként Forrás: Saját szerkesztés

5.táblázat: Kategória határok Forrás: Saját szerkesztés Göndör-Babos (évszám?)

6.táblázat: TEIQue eredmények összegzése a munkaközösségvezetők érzelmi intelligencia szintje kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

7. táblázat: A munkatársak válaszai a munkaközösségvezetők vonásai kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

8. táblázat: A munkatársak válaszainak összegzése a munkaközösségvezetők ÉI vonásai kapcsán Forrás: Saját szerkesztés

9. táblázat A TEIQue kérdőívek és a munkatársi válaszok összevetése Forrás: Saját szerkesztés

10. táblázat: A TEIQue és a munkatársi kérdőív eredményeinek ábrázolása Forrás: Saját szerkesztés

11. táblázat: Kérdőív a munkatársak vezetőhöz való viszonyáról Forrás: Saját szerkesztés

12. táblázat: Pedagógus fluktuáció az elmúlt 5 évben Forrás: Saját szerkesztés

13. táblázat: A munkahelyváltás okainak százalékos megoszlása Forrás: Saját szerkesztés

14. táblázat: Az interjúkérdésekre adott válaszok csoportosítása Forrás: Saját szerkesztés

