

A SZERVEZET

A szervezet jellemzői:

- közös cél
- munka- és felelősség megosztás a tagok között
⇒ különböző szerepek
- együttműködés
- hierarchikus struktúra (vezetők és beosztottak)

Szervezeti struktúra:

- formális felépítés, szerepek, kapcsolatrendszer (kommunikáció)
- hierarchikus struktúra: különböző szintek, szervezeti egységek
- irányítás (egy ember vagy testület)
- új feladat esetén mennyire rugalmasan változtatható a struktúra

Formális működés:

- különféle dokumentumok szabályozzák (pl. működési szabályzat, törvények, házirend)
- célok, értékek, alapelvek
- hivatalos, küldetés jellegű célok (általános, hosszú távú elképzelések)
- operatív, speciális célok (hivatalos célok elérésének eszközei, hétköznapi célok, módszerek)
- rejtett, nem hivatalos célok (egyéni törekvések és túléléshez szükségesek)
- ha valaki részese volt a célok kidolgozásának, akkor elkötelezettebb azok megvalósításában is (személyes törekvései is benne lehetnek)

Informális jellemzők:

- személyes kapcsolatok
- közösen kialakított normák
- lehetővé teszik a helyzetekre való rugalmas reagálást, a gyors információáramlást, biztonságot adnak a dolgozóknak, erősítik kötődésüket a szervezethez

Szervezeti kultúra:

- a tagok által elfogadott, közösen értelmezett, mélyen beágyazódó értékek, attitűdök, meggyőződések és normák rendszere (szokások, légkör)
- szubkultúrák (kisebb csoport saját értékrenddel, szaknyelvvvel)
- vallott és követett értékek

a szervezeti kultúra tartalma, jellemzői:

- azonosulás a munkakörrel vagy szervezettel
- individualizmus – kollektívizmus (egyéni – csoportközpontú)
- humán orientáció (személyközpontú szemléletmód)
- belső függés – függetlenség (önállóság a szervezeten belül)
- erős vagy gyenge kontroll (ellenőrzés jellemzői)
- kockázatvállalás – kockázatkerülés (bizonytalanság-tűrés)
- teljesítményorientáció
- konfliktustűrés
- cél – eszköz orientáció (eredmény- vagy folyamat-centrikus)
- nyílt – zárt rendszer (környezettel való viszony)
- időorientáció (rövid és hosszú távú tervek, van-e jövőkép)

a szervezeti kultúra megnyilvánulási formái:

- létesítmények, felszerelés
- nevezetes eseményeket idéző tárgyak, emlékek (dicsőségfal)
- logó, embléma, címer
- öltözködés, egyenruha
- az intézmény neve, deklarált céljai
- kommunikáció (szakzsargon)
- intézményi hősök, történetek
- ünnepek, szertartások
- mindennapi rituálék, szokások
- munkaszervezési mód, alkalmazott eszközök
- szervezeti működés sajátosságai (döntéshozatal, ellenőrzés)
- lelki és közösségi támogatás

a szervezeti kultúra változását, alakulását meghatározó tényezők:

- nemzeti kultúra (a társadalmi környezet érték és normarendszere)
- piaci környezet (versenyhelyzet)
- alapítók személye és értékrendszere (küldetés és program)

Szervezeti kultúra típusok:

- **hatalomkultúra:** karizmatikus vezető, koncentrált hatalom, pókhálós struktúra, személyes kapcsolatok a befolyásolás eszközei, kis méretű
- **szerepkultúra:** erősen tagolt, hierarchikus struktúra, nagy méretű, pontosan definiált munkakörök és hatáskörök, bürokratikus működés
- **feladatcultúra:** a projektek vannak a központban (teammunka), felépítése hálós szerkezetű, együttműködés és céltudatosság, eredmény-centrikusság
- **személykultúra:** a szervezet az egyének képességei, tehetsége köré épül, nagyfokú önállóság, kevésbé formalizált struktúra, közös megegyezés szabályozza a működést
- **szabályorientált kultúra:** befelé irányultság és kontrolláltság, bürokratikus, szabályozott, szervezett, konzervatív stílusú vezető (ellenőrző és koordináló szerep)
- **célorientált, teljesítmény-központú kultúra:** kifelé irányultság és kontrolláltság, eredményességre törekvés, céltudatosság, célorientált stílusú vezető (irányító és feladatorientált szerep)
- **innovatív kultúra:** kifelé irányultság és rugalmasság, alkalmazkodás és cselekvőkészség, kreativitás és kockázatvállalás, fejlesztés és dinamikus fejlődés, fejlesztő stílusú vezető (újító és képviselő szerep)
- **csapat, személyorientált kultúra:** befelé irányultság és rugalmasság, összetartás és csapatmunka, részvétel és elköteleződés, személyorientált stílusú vezető (támogató és csapatépítő szerep)

HATALOM ÉS TEKINTÉLY

Szerep:

- az adott szituációban szereplő személy előírt viselkedése, reagálási módja
 - a társadalomban elfoglalt helyzet (státus) által megkövetelt és kulturálisan előírt viselkedés
- (a társas viselkedéseinket sémák, forgatókönyvek irányítják, amelyek a tapasztalatok és a kulturális minták révén alakulnak ki)

szerepazonosulás: a szerepviselkedés beteljesítésének módja, mélysége ↔ *szereptávolítás*

szerepkonfliktus:

- konfliktus az ember különböző szerepei között
- adott szerepen belüli ellentétes elvárások okozta konfliktus
- nem megfelelő szerepilleszkedésből adódó konfliktusok (szerep-én konfliktus, státusinkongruencián alapuló konfliktus: nincs megbecsülve, „rangon aluli” a szerepe)

a szerepkonfliktusból adódó feszültség feloldása:

- morális igazodás stratégiája (a különböző elvárások jogosságának mérlegelése)
- kibúvókereső stratégia (minél kevesebb legyen a büntetés)
- morális kibúvókereső stratégia (a legitimitást és a szankciókat is mérlegeli)
- instrumentális cselekvések (megváltoztatni a konfliktust előidéző körülményeket: pl. szerepek elkülönítése, elmenekülés a helyzetből)
- figyelemváltás (egyik szerepről nem vesz tudomást, és a másokra irányítja a figyelmét)
- vélemények megváltoztatása (a szerepek fontosságának az átértékelése)
- nyugtatók és serkentők alkalmazása (feszültség levezetés)

a szereptanulás folyamatai:

- modellkövetés, utánzás, azonosulás
- gyerekkorban: szerepjáték (szerepek kipróbálása)
- felnőtt korban: kivívott szerepekbe beletanulás

A tanári (vezetői) szerep jellemzői:

- nevelő
- szakember
- tisztviselő, hivatalnok (szervezés, adminisztráció)

szerpelvárások:

- személyiségvonások (megértő, segítőkész, igazságos, szigorú)
- intellektuális viselkedés (tárgyi tudás és kommunikáció)
- tanítási módszerek és készségek (következetesség)

A tekintély fajtái:

- személyes tekintély
- kapcsolatban jelentkező tekintély (pozíció)
- kiérdemelt vagy feltételezett tekintély (másiknak tulajdonított szakértelmen alapul)
- hatalmon alapuló tekintély (jutalmazás és büntetés)

Vezetési stílusok:

- „kiváló személy” elmélet (teljesítménymotiváció, őszinteség és becsületesség, vezetői motiváció, önbizalom, kognitív képesség, szakértelem, kreativitás, rugalmasság)
 - céljai elérését szolgáló képességek
 - kapcsolatteremtési és kommunikációs képességek
 - motiváció
- vezetés a csoportfunkció függvényében:
 - csoportcél elérése
 - csoport fennmaradása

- *vezető és vezetettek interakciója* \Leftarrow vezetéssel kapcsolatos elvárások és megelőző tapasztalatok, elfogadja-e a csoport a vezetőt

Mérei: együttes élmény (kialakult csoportba új vezető érkezik):

- parancsoló stratégia (a vezető a már kialakult játékokat irányítja)
- a tulajdon megszerzésének módszere (a játékokat a vezető birtokolja, ezáltal irányítja)
- „kerülő út” megoldás (fokozatosan változtat a hagyományos játékokon)

\Rightarrow egy összetartó, működő csoportban csak úgy lehet új ember vezető, ha képes elfogadni az adott csoport normáit, és fokozatosan kezdi irányítani az együttes tevékenységet

- Fiedler: kontingenciamodell:

vezető és tagok kapcsolata, a feladat strukturáltsága, a vezető pozíciójából fakadó hatalma \Rightarrow *kapcsolatorientált és feladatorientált vezetői stílus*

\rightarrow minden helyzet más-más típusú vezetőnek kedvez

- Lewin:

- *laissez faire (ráhagyó)* \Rightarrow alacsony teljesítmény, alacsony elégedettség, gyengébb ragaszkodás a vezetőhöz és a csoporthoz
- *autokratikus* \Rightarrow eredményes (mennyiségi), vezető nélkül kevésbé dolgoznak, nagy feszültség \Rightarrow több agresszió (pl. termék tönkretétele) vagy elfojtás, erős függés, kisebb önállóság
- *demokratikus* \Rightarrow eredményes (kreatív, minőségi), nagyobb érdeklődés és motiváció, jobb csoporton belüli kapcsolatok, több segítő megnyilvánulás, csoporttulajdon védelme

AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ FAIRE
Minden fontos döntésben a vezető intézkedik.	Fontos kérdésekben a csoport vita után dönt; ezt a vezető bátorítja és segíti.	A csoportos vagy az egyéni döntés teljes szabadsága a vezető részvétele nélkül.
A kivitelezést, a tevékenység egyes lépéseit a vezető diktálja egyenként; a következő feladategységek mindig bizonytalanok, homályosak.	Az első megbeszélési szakaszban kialakítják a tevékenység perspektíváját. A csoport célkitűzéséhez vezető út főbb szakaszát vázlatosan meghatározzák; ha technikai tanácsra van szükség, a vezető két vagy három eljárási alternatívát javasol, a csoport ezek közül választhat.	A vezető ellátja a csoportot különféle nyersanyagokkal, egyben közli, hogy kérdésekre további tájékoztatást is nyújt. Megbeszélésben, vitában egyébként nem vesz részt.
A vezető rendszerint kijelöli minden csoporttag munkafeladatát és munkatársait.	A csoport tagjai szabadon választhatják meg, hogy kikkel dolgozzanak; a feladatok megosztásáról a csoport határoz.	A vezető teljesen kimarad a kérdések megoldásából.
A vezető az egyes tagok munkájának dicséretében és bírálatában „személyes” vagy szubjektív, de az aktív csoporttevékenységben csak akkor vesz részt, ha valamit megmutat. A vezető viselkedése inkább barátságos vagy személytelen, mintsem nyíltan ellenséges.	A vezető dicséretében és bírálatában „objektív” vagy reális, igyekszik szabályos csoporttagként beilleszkedni a csoportba, anélkül hogy túlzottan nagy részt vállalna a feladat megoldásában.	A vezető igen ritkán és csupán külön kérdésre szól hozzá a csoporttevékenységhez; nem próbál részt venni, illetve nem próbálja befolyásolni a csoporttörténeteket.
mennyiségileg eredményes	kreatív, minőségi eredmény	alacsony teljesítmény
erős függés, kisebb önállóság	érdeklődés és motiváció	alacsony elégedettség
nagy feszültség, több agresszió	jobb csoporton belüli kapcsolatok, több segítő megnyilvánulás	gyengébb ragaszkodás a vezetőhöz és a csoporthoz
vezető nélkül kevésbé dolgoznak	csoporttulajdon védelme	a csoport szervezettsége alacsony

A VEZETŐI MUNKA GYAKORLATA

Fegyelmezés, követelés

- a fegyelmezés befolyásolja a csoport jellemzőit, működési dinamikáját, valamint a vezető és a csoporttagok közötti viszonyt (ezek a tényezők ugyanakkor hatnak a fegyelmezési módszerekre)
- *az elvárások megfogalmazása*

- a szabályalkotás szabályai:
 - Ne legyen túl sok!
 - Vonjuk be a csoporttagokat is a szabályalkotási folyamatba!
 - Legyenek rugalmasak, változtathatóak!
 - Ténylegesen segítsék elő a megfelelő tanulási környezet létrejöttét!
 - Legyenek egyértelműek!
 - Legyenek inkább állító, mint tagadó formájúak!
 - Legyenek ellenőrizhetőek és betarthatóak!
 - Legyenek szem előtt!

- *megfelelő keretek kialakítása* már a kezdetektől
- a fegyelmezés kulcsa nem az egyes gyerekekkel való bánásmódban rejlik, hanem abban, ahogyan a vezető a csoport működését vezényli →
a munka hatékony szervezése:
 - éber jelenlét (a deviáns viselkedést még annak kezdete előtt észreveszi)
 - figyelemmegosztás
 - egyenletes tempó (változatos, lendületes óra)
 - gördülékenység (tevékenységek zökkenőmentessége)
 - figyelemfelhívó, figyelmeztető jelzések használata

Ellenőrzés, értékelés

- hogyan hat a teljesítmény értékelése a tanuló személyiségére, illetve a tanár-diák kapcsolatra
- a visszajelzés feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a tanulás hatékony legyen
- minél jobb és szorosabb a tanár és a diák közti kapcsolat, annál nagyobb esélye van a pedagógusnak arra, hogy a visszajelzései hatékonyak legyenek
- a diákok véleménye a tanáraikkal való viszonyukról pozitív együtt járást mutat a tanulmányi eredménnyel

Az értékelés előnyei:

- fokozza a teljesítményt
- folyamatos tanulást biztosít
- visszajelzés a tanulónak, visszajelzés a tanárnak
- az ismétlést szolgálja
- siker esetén növeli az önértékelést
- informálja a szülőket

Az értékelés hátrányai:

- szorongást okoz
- fokozza a rivalizálást
- nem reális
- konfliktusforrás a tanár és a diákok között
- időigényes
- kudarc esetén csökkenti az önértékelést
- csökkenti a kreativitást
- az alacsony teljesítményt követő szimpátia-megnyilvánulások a tanár részéről csökkentik a diák önértékelését

homlokzat: a kommunikáció során igyekszünk magunkról egy bizonyos benyomást kialakítani az interakciós partnerekben (jó benyomásra törekvés); ez a számunkra érzelmileg fontos tulajdonságainkat tartalmazza, amit szeretnénk, hogy mások gondoljanak rólunk, ami felé törekszünk

pozitív homlokzat: azok a tulajdonságok, amelyeket mutatni szeretnénk

negatív homlokzat: azok a tulajdonságok, amikről szeretnénk, hogy ne kelljen megtennünk

homlokzat védő és romboló stratégiák a tanár-diák kommunikációban

a feleltetés alternatívái: kiselőadás, érvelés vita során, csoportos feladatvégzés

Alternatív iskolák

Rogers-iskola:

- hitelesség, elfogadás, empátia (értő figyelem)
- belső motiváció, önmagunk értékelése, megtanulni tanulni, érzelmek megértése és szabályozása, szorongásmentes légkör
- személyiséghez igazított módszerek, egyéni érdeklődésnek megfelelő tananyag (valódi problémák megoldása), források biztosítása (tanár, könyvek, stb.), szerződések (közepesen nehéz feladat a motiváló)

Kincskereső iskola:

- tanár-diák viszonyban nyílt kommunikáció, kölcsönös elfogadás
- önismeret tudatos és módszeres fejlesztése
- a tananyagot a mindennapi tapasztalatokhoz köthető problémák megvitatásán keresztül sajátítják el

Waldorf-iskola:

- az ember fizikai, biológiai, érzelmi és szellemi fejlődésének harmóniája fontos
- érzékletek fejlesztése, érzelmi, mozgásos és művészeti nevelés
- empátia, erőszakmentes légkör

Montessori-pedagógia:

- szenzoros tapasztalatszerzés
- aktivitásra alapozott oktatás
- környezet rendben tartása
- az adott gondolkodási szinthez kell igazítani a tanítás módját (fejlesztő játékok)

Freinet-iskola:

- tényleges munkavégzés, természetközelség
- eszközök használatának az elsajátítása, tervezés és végrehajtás
- felelősségvállalás, önkéntesség, sikerélmény

KOMMUNIKÁCIÓ

kommunikáció: tájékoztatás, közlés

az információ átvitele a közlő és a hallgató között

adó → **kódolás** → **üzenet** → **csatorna (zaj)** → **dekódolás** → **fogadó**

kontextus: kommunikáció közege (hol, milyen körülmények között, kiknek a jelenlétében zajlik a kommunikáció)

redundancia: üzenet többszöri megisméltése

„Először mondjuk el, mit fogunk mondani, aztán mondjuk el, végül emlékeztessük a gyerekeket, hogy mit mondtunk.”

többsatornás kommunikáció: nem verbális jelek (hangszín, beszédtempó, stb.) fontos többletinformációt hordoznak

A kommunikáció funkciói:

- referenciális (tájékoztatás, tényközlés)
- expresszív (érzelemkifejezés)
- konatív (utasítás)
- fatikus (kapcsolat fenntartása)
- poétikai (esztétikai hatás)
- metanyelvi (reflektálás a kommunikációs helyzetre)

A kommunikáció típusai:

Az osztályozás szempontja	A kommunikáció típusa
résztevők száma szerint	<ul style="list-style-type: none">- interperszonális: kétszemélyes- csoportkommunikáció: egy ember és egy csoport közötti- tömegkommunikáció: a hallgatóság tagjai egymástól és az üzenet küldőjétől térben és időben távol vannak
résztevők közelsége szerint	<ul style="list-style-type: none">- közvetlen: szemtől szembe- közvetett: a résztvevők időben vagy térben távol vannak, és valamilyen eszköz segítségével kommunikálnak
alkalmazott kódrendszer szerint	<ul style="list-style-type: none">- verbális: szavakkal (szóban vagy írásban)- nem verbális: szavakon kívüli jelzésekkel (pl. vizuális jelek, testbeszéd)
közlő szándéka szerint	<ul style="list-style-type: none">- szándékos: az üzenetet a küldő tudatosan bocsátja ki- nem szándékos: az üzenetet a küldő nem tudatosan vagy szándékai ellenére bocsátja ki
kölcsönösség szerint	<ul style="list-style-type: none">- egyirányú: az üzenet fogadói nem küldenek visszajelzést- kölcsönös: a fogadók válaszolnak
résztevők viszonya, pozíciója szerint	<ul style="list-style-type: none">- egyenrangú: a résztvevők egyenrangú felek- nem egyenrangú: a résztvevők eltérő kommunikációs jogokkal rendelkeznek

Verbális kommunikáció: a nyelv

- a nyelv segítségével képesek vagyunk olyan dolgokról beszélni, amelyek közvetlenül nincsenek jelen
- képesek vagyunk véges számú szavakból, jelekből végtelen számú üzenetet létrehozni

nyelv és kultúra

- társadalmi csoporthovatartozásaink meghatározzák a nyelvhasználatunkat, hiszen minden csoportnak kialakul a közös nyelve (zsargon vagy szleng)
- **nyelvi relativitás elmélete:** a nyelvi környezet befolyásolja a gondolkodásunkat, azt, ahogyan a világot észleljük (a nyelv is hat az emberre); a különböző nyelveket beszélő emberek különböző módon látják a világot, mert minden nyelv másként kategorizálja, más címkékkel látja el a dolgokat (pl. eltérő szókincsek, magázódás-tegeződés)

Nem verbális kommunikáció

- a nem verbális jelzések értelmezéséhez nincs szükség tudatos erőfeszítésre (akaratlanul vesszük ezeket a jelzéseket, és válaszolunk rájuk)
- saját nem verbális kommunikációnkat csak korlátozottan tudjuk kontrollálni
- ismételheti a verbális közlést (alátámasztja a szóbeli közlés tartalmát)
- hangsúlyozhatja a verbális közlést (nyomtatékosítja, kiemeli egyes elemeit)
- helyettesítheti a verbális közlést (üzenetet hordozó konvencionális jelek)

Kongruencia (hitelesség) a verbális és nem verbális csatornák közt

- egy ember hitelessége nagymértékben attól függ, hogy kommunikációjában mekkora összhang van a verbális és nem verbális jelzései között
- az arcizmok kontrollálhatóbbak, mint a végtagok mozdulatai
- inkongruens kommunikáció esetén a hallgatóság inkább a nem verbális jelzéseknek hisz

A nem verbális jelzések szerepe:

- társas helyzet kezelése (figyel-e ránk a másik)
- attitűdök kifejezése (mit gondol arról, amiről beszélünk)
- énbemutató („Intelligens, empatikus és barátságos ember vagyok, és szeretném, ha kedvelnétek.”, státus kifejezése)
- érzelmi állapotok kifejezése (arc kifejezések)
- kommunikációs helyzet vezérlése (ki beszél és mennyi ideig)

A nem verbális jelek fajtái:

- szem és tekintet
- vokális kommunikáció (hangszín, hangmagasság, hangerő, beszédtempó, nem szavakból álló hangos megnyilvánulások, nevetés)
- testmozgás és kinezikai viselkedés (mimika, testtartás, gesztusok)
- érintés
- térközszabályozás (intim, személyes, társasági és nyilvános zónák)
- kulturális szignálok (öltözködés, hajviselet, személyes tárgyak)

A hatékony tanítás sajátosságai:

- érthetőség (érhető az üzenet, egyértelmű és egyszerű fogalmazás)
- változatosság (oktatási módszerek és eszközök rugalmas alkalmazása)
- feladatorientáltság (feladattal töltött idő)
- önreflexió (visszatekintve tudatosan értékelni saját munkánkat)

Az előadás

- hatékony, ha: áttekintés, bevezetés, érdeklődés felkeltése a célja, vagy az információ nem áll rendelkezésre máshol
- nem hatékony, ha: komplex, absztrakt, nagyon részletes az információ, bonyolult kognitív műveleteket (analízis, szintézis) várunk a hallgatóktól, gyengébb képességűek a hallgatók
- fontos: precíz terminológia, összefüggő, logikusan felépített beszéd, átmenetjelzések (új részek bevezetése, tagolás), kiemelések (mi a fontos)

A kérdések

- tanár kérdez → gyerek válaszol → tanár értékeli (szokásos séma)
- a kérdés funkciója:
 - magasabb szintű gondolkodás serkentése
 - a megértés, ismeretek és készségek ellenőrzése
 - a figyelem feladatra irányítása
 - a nemrég tanultak áttekintése, pontosítása
 - osztályszervezés, figyelemfelkeltés
- fontos, hogy a diákok is kérdezzenek

VÉLEMÉNYFORMÁLÁS: ATTITÚDÖK SZEREPE A NEVELÉSBEN

Attitűd

- olyan mentális (kognitív) reprezentáció, mely összegzi egy tárggyal kapcsolatos értékítéleteinket, ezáltal irányítja viselkedésünket, szervezi a világ megismerését
- az attitűd tárgya lehet egy személy, egy csoport, egy fizikai tárgy, de egy elvont eszme is
- meghatározza a tárggyal kapcsolatos viselkedésünket.

Az attitűdök forrása

- személyes tapasztalatból kialakított
- mások által közvetített

Az attitűd összetevői

- **affektív (érzelmi):** értékelés (érzelmi viszonyom az attitűdtárgyhoz, mely a negatív elutasítástól a pozitív odafordulásig terjedhet)
- **kognitív:** vélekedések, nézetek, érvek (mit tudok az attitűdtárgyról)
- **viselkedéses:** viselkedési szándék, készenlét (mit teszek az attitűdtárggyal kapcsolatba kerülve)

Attitűdfunkciók (Katz) (milyen szerepet töltenek be az attitűdök életünkben, személyiségünkben)

- **instrumentális (szociális igazodási) funkció:** attitűdjeinket eszközként használhatjuk arra, hogy jutalmakat szerezzünk, és elkerüljünk büntetéseket (társadalmi normáknak való megfelelés)
- **ismereti funkció:** az attitűdök által könnyebben igazodunk el a világban, segítenek a körülöttünk lévő dolgok rendszerezésében, reakcióink könnyebb és gyorsabb meghatározásában, az események bejósolásában
- **értékkifejező funkció:** attitűdjeink gyakran származnak olyan alapelvekből, értékekből, melyek számunkra fontosak (pl. egyenlőség, szabadság, konzervativizmus)
- **énvédő funkció:** az attitűdök szolgálhatják az ént fenyegető szorongás elkerülését, az önértékelés megőrzését (projekció: a személy a számára elfogadhatatlan ösztöntörekvéseket egy másik személyre, csoportra (bűnbakra) vetíti ki, és a belső feszültségtől azon az áron szabadul meg, hogy az adott csoporttal szemben ellenséges attitűdöt tart fenn)

Az előítélet

- csoportokkal szembeni attitűdök, egy csoporthoz, annak tagjaihoz való viszonyunkat tükrözik
- kialakulása, okai (Allport):
 - *megismeréssel kapcsolatos elmélet*: a negatív megítélés, a diszkriminatív viselkedés szociális kategorizáció eredménye
 - *kulturális, szocializációs elmélet*: az előítéletes gondolkodás, viselkedés tanult
 - *történelmi, gazdasági elmélet*: a hatalommal rendelkező, kedvező társadalmi helyzetű csoportok negatívan gondolkodnak a hátrányosabb helyzetűekről, hogy csökkentsék büntudatukat a kizsákmányolás miatt
 - *valós konfliktus elmélet*: az erőforrásokért való versengés miatt alakulnak ki az előítéletek az egyes csoportok között
 - *pszichodinamikai elmélet*: az egyén szorongásai vezetnek a világot eltorzító elhárítómechanizmusokhoz, melyek alátámasztják a kisebbségekkel szembeni előítéleteket
- megnyilvánulási formái: **diszkrimináció** (agresszió, morális kirekesztés, viccek)
- csökkentésének lehetőségei:
 - iskolai programok, direkt oktatás (a másik kultúra megismerése)
 - katartikus élmények, mély empátikus tapasztalatok (a kirekesztés megélése)
 - toleráns, nyitott gondolkodású személyek nevelése
 - személyes tapasztalatok, valós találkozások
 - fölérendelt közös cél

Nézetek rendszere, kognitív stílus (Rokeach)

- **nyílt gondolkodás**: a különböző befolyásoktól függetlenül az információ lényegét fogja fel, és ez alapján minősíti azt, ellen tud állni belső késztetéseknek és a külső jutalmaknak, büntetéseknek (ezek nem befolyásolják döntéseit, gondolkodását); attitűdjeit igazoló és cáfoló nézetei kiegyensúlyozott viszonyban vannak; a világot alapvetően barátságosnak tartja; a jelenre és a közeli jövőre fókuszál
- **zárt gondolkodás**: nem képes a külvilágból érkező információ lényeges és lényegtelen vonásainak elkülönítésére, kötődik a hatalomhoz, a világot alapvetően fenyegetőnek látja, elzárkózik az új információk felvételétől; merev, izolált gondolkodás (az attitűdöt alátámasztó és cáfoló nézetek között nincs átjárás); a távoli múlt és a távoli jövőre fókuszál

A szocializáció szerepe a kognitív stílus kialakulásában (Harvey) (a gyerekek mennyire van lehetősége a társas világ felfedezésére)

- 1. rendszer: erős korlátozás, a nevelésben az S-R kondicionálás a legjellemzőbb
- 2. rendszer: mindenható tekintély elutasítása (aki szeszélyes és bizonytalan), lázadás
- 3. rendszer: túlzottan engedékeny, aggódó szülők, manipuláló gyerekek
- 4. rendszer: a világ szabad felfedezése, a gyerek független, feladatorientált

Az attitűdök és a viselkedés kapcsolata

- az attitűdök bizonyos esetekben nem képesek bejósolni a viselkedést
- nagyszámú ember viselkedésének előrejelzésére viszont alkalmasak az attitűdök
- a számunkra fontos, személyes élményen alapuló, belső ellentmondástól mentes, speciálisan az attitűdtárggyal kapcsolatos, és hozzáférhető attitűdjeink inkább bejósolják a viselkedést

A normák szerepe, az indokolt cselekvés elmélete (Fishbein és Ajzen)

- a viselkedés általában társadalmilag szabályozott helyzetben zajlik, így a helyzeti kényszerek alatt ritkán tehetjük azt maradéktalanul, amit szeretnénk
- *a viselkedési szándékot meghatározó tényezők:*
 - attitűd
 - elvárás (hogy a viselkedésünk eléri-e a célját)
 - személyes norma (a személy által elfogadott szabályok, melyek szabályozzák az adott viselkedést)

Attitűdinamika (konzisztencia az attitűdjeink között)

- **személyes kapcsolatok egyensúlyelmélete (Heider):** „a barátom barátja az én barátom is”, „az ellenségem ellensége a barátom”
- **kognitív diszsonancia elmélet (Festinger):** az egymásnak ellentmondó vélekedéseink vagy az attitűdünkkel összeegyeztethetetlen viselkedésünk rossz érzést, kognitív diszsonanciát vált ki, ami arra indít minket, hogy attitűdjeinket megváltoztassuk
- ha kisebb büntetés kilátásba helyezésére is engedelmeskednek a gyerekek, akkor valószínűbb, hogy belsővé teszik a tiltást, mint, ha nagyobb kényszerítő erő hatására engedelmeskednek
- ha valaki saját elhatározásból fektet energiát valaminek a megvalósításába, akkor erős érdeke lesz, hogy felértékelje az adott helyzetet (csoportot) vagy cselekvést
- az agresszióink igazolása lehet az áldozat leértékelése (és így saját önbecsülésünk megőrzése)
- az igazi dilemmát okozó döntéseknél hajlamosak vagyunk utóbb az általunk választott lehetőséget minden eszközzel pozitívabb színben tüntetni fel, míg az alternatívákat leértékelni (önigazolás)

Meggyőzés

- Arisztotelész: retorika (meggyőző kommunikáció) \Leftarrow szónok jelleme (éthosz), hallgatóságra tett hatás (pathosz), maga a beszéd (logosz)
- *kommunikátor*: presztízse, megbízhatósága, hitelessége
- *üzenet*: egyoldalú (csak támogató érvek) és kétoldalú (ellenérvek is) érvelés \rightarrow kétoldalú a hatékonyabb, ha a hallgatóság tájékozott, érdeklődő; félelemkeltés
- *befogadó*: tájékozottság és csoporttagság lényeges tényező
- **ellenállás a meggyőzésnek** (beoltás) (McGuire): ellenállóbbá tehető a személy a meggyőzéssel szemben, ha előzőleg legyengített formában szembesül az álláspontját fenyegető érvekkel (amit neki kell megcáfolnia)
- **a meggyőzés folyamata** (McGuire): figyelem \rightarrow megértés \rightarrow elfogadás \rightarrow megtartás \rightarrow viselkedés (befogadás és elfogadás)
- **a meggyőzés központi útja** (Petty és Cacioppo): a befogadó sok figyelmet fordít az információ feldolgozására, motivált, alaposan megfontolja a meggyőző érveket
- **a meggyőzés perifériás útja** (Petty és Cacioppo): a befogadó a közlés formai, külsődleges jellemzőire figyel (érvek száma, kommunikátor presztízse)
- **meggyőzés a csoportban** (Lewin): információs hatás, normatív befolyás (igazodás)

KONFLIKTUSKEZELÉS

Konfliktus: az emberi együttélés elkerülhetetlen velejárója; próbatétel (krízis), amelynek sikeres megoldása növeli önbecsülésünket, hozzájárulhat kapcsolataink fejlődéséhez

kialakulhat:

- személyek között
- egy személy és egy csoport között
- csoportok között
- személyen belül

A hatékony konfliktuskezelés első lépése annak megértése, hogy mi okozta a konfliktust!

A konfliktusok forrásai:

- szervezeti okok:
anyagi előnyökért folyó verseny, hatalmi különbségek, nem tisztázott felelősség és döntéshozás, egymásrautaltság a munkában, versengést elősegítő jutalmazási rendszer
- személyek közötti okok:
hibás kommunikáció, hibás attribúciók, sztereotípiák, előítéletek, irigység, ellenszenv, méltánytalanság érzése
- érdek – szükséglet – cél konfliktusok (érdekek ütközése)
- értékkonfliktusok
- strukturális konfliktusok (szervezeten belüli tisztázatlan jogkörök, eltérő szabályértelmezés)
- kapcsolati zavarból adódó konfliktusok (különböző elvárások, bizalom)
- kommunikációs zavar alapú konfliktusok (félreértések)
- hatalmi konfliktusok (kinek mihez van joga)
- túlterheltségből, stressz-hatásokból származó konfliktusok

Konfliktus megoldási stratégiák:

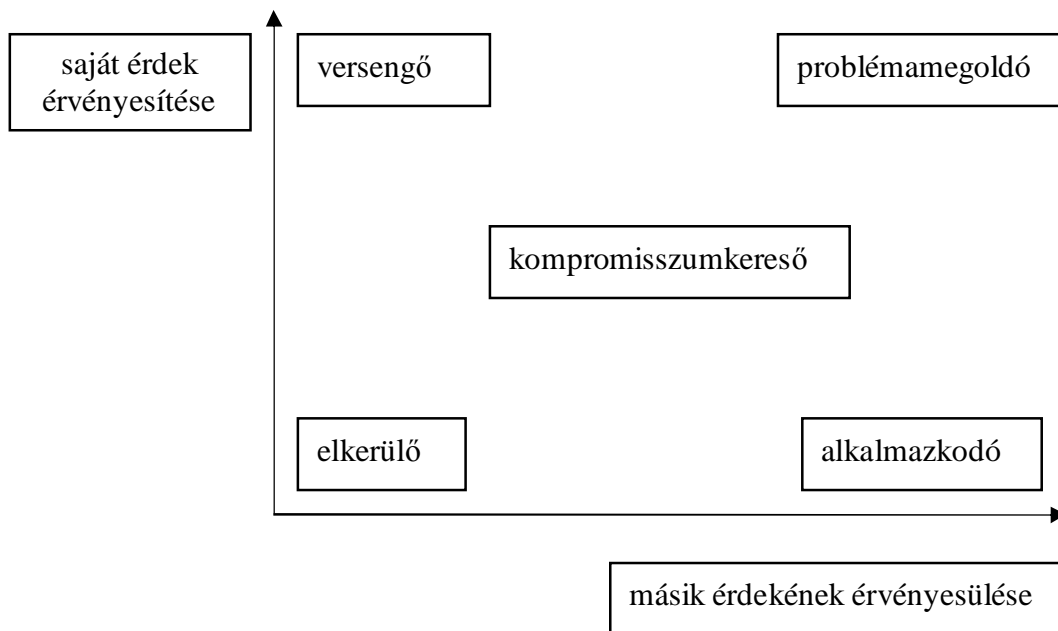
- agresszív megoldások (hatalmi pozícióval)
- restriktív megoldások (korlátozás szabályokkal)
- kooperatív megoldások (közös megoldás keresése)
- inerciás megoldások (tehetetlen, passzív)
- indifferens megoldások (közönyös, empátia nélküli megoldások)

Igénykonfliktusok megoldása (Gordon):

- I. módszer (autokratikus): az egyik fél olyan megoldást választ, ami csak az ő igényeit elégíti ki, nem veszi figyelembe a másik fél szükségleteit
- II. módszer (engedékeny): az egyik fél lemond saját igényeiről, és hagyja, hogy a másik fél igényei teljesüljenek
- III. módszer: olyan megoldás keresése, mely mindkét fél igényeit kielégíti, egymás szükségleteinek kölcsönös tiszteletben tartása

Konfliktusmegoldások átfogó rendszere (Thomas-Kilmann):

- versengés: az egyén úgy éri el céljait, hogy nincs tekintettel a másik fél szempontjaira
- alkalmazkodás: maximális önalávetés, saját igények háttérbe szorítása a másik javára
- elkerülés: a konfliktusmegoldás elhalasztása
- kompromisszumkeresés: átmenet az önalávetés és önérvényesítés között, részlegesen mindkét fél igényei teljesülnek, de bizonyos dolgokról mindkettőnek le kell mondania
- problémamegoldás: az egyén saját céljai elérésére törekszik, és közben maximálisan figyelembe veszi a másik fél igényeit is, olyan megoldást keresnek, amelyben senkinek sem kell lemondania semelyik fontos igényéről (ennek feltétele a probléma megértése és a nyílt kommunikáció a valódi igényekről)



Minden ember él szinte mindegyik megoldási móddal. Fontos, hogy az egyén, a szituáció és a másik fél sajátosságaiból kiindulva képesek legyünk a legalkalmasabb megoldási stratégiát megtalálni. A veszélyt az jelenti, ha az egyén leragad valamelyik konfliktuskezelési módnál, és mindig azt részesíti előnyben, függetlenül attól, hogy milyen a helyzet vagy milyen a másik fél hozzáállása.

HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ

hatékony tanítás \Leftarrow jó tanár-diák kapcsolat \Leftarrow őszinte, nyílt kommunikáció

Megfelelő kommunikációs technikák birtokában a tanárnak kell biztosítania az egyenrangú viszonyt és a nyílt kommunikációt.

Kié a probléma?

- a probléma tulajdonosa az, akinek az igényeit sérti a másik viselkedése
- akié a probléma, az kezdeményezi a megoldáskeresést, a másik fél segít neki ebben

Közléssorompók (akadályozzák a valódi problémamegoldást)

- parancsolás, utasítás
- figyelmeztetés, fenyegetés
- prédikálás, moralizálás
- tanács, megoldási javaslatok
- logikai érvelés, kioktatás
- ítélkezés, kritizálás, hibáztatás
- dicséret, egyetértés
- szidás, kifigurázás, megbélyegzés
- értelmezés, elemzés, diagnosztizálás
- vigasztalás, nyugtatás, együttérzés
- vallatás, kikérdezés, faggatózás
- elterelés, humorizálás, visszavonulás

\Rightarrow leállítják vagy lelassítják a további kommunikációt, és ezzel gátolják a problémamegoldást

A hatékony kommunikáció eszközei:

énközlések (ha nekünk van problémánk) \rightarrow **asszertív kommunikáció**

- a bennünket zavaró viselkedés pontos megnevezése
- ennek következményei ránk nézve
- az érzés, amelyet ez belőlünk kivált

megértés (ha a másiknak van problémája)

- passzív hallgatás (csend, empátiás dörmögés, ajtónyitogató kérdések)
 \Rightarrow a beszélő tudja, hogy a hallgató figyel rá
- aktív hallgatás: **értő figyelem** (a hallgató visszajelzéseket küld arról, hogy hogyan értette, amit a másik elmondott, visszatükrözi a beszélő közléseit)