

# A STEP 21 modell mint átfogó, egységes tudásmenedzsment keretrendszer

Monoriné Papp Sarolta

Educontrol Kft

A STEP 21 modell eredeti hazai innováció, amely - a konferencia-felhívás kifejezésével élve – „mindent átfogó, elméleti és gyakorlati oldalról is generális megoldásokkal szolgáló”, egységes tudásmenedzsment keretrendszernek tekinthető. A kooperativitás – professzionalitás – innovativitás fogalomhármásából levezetett, társadalmilag releváns kritériumrendszer alkalmas arra, hogy segítségével szervezeti szinten a tudás teremtését, a tudás közvetítését és a tudás alkalmazását egyaránt diagnosztizáljuk, arra reflektáljunk, azt mint innovációt menedzseljük. A modell ún. kauzális hatómodell, 3x7 elemű komponensrendszere metaszínten, azaz a tudáskormányzás szintjén is támogatja a kölcsönösen előnyös együttműködést, a széles értelemben vett professzionalitást és a felelősségteljes innovációt. A modell filozófiai extrapolálásával létrehozott *eco - ego - act* séma alapján azt mondhatjuk: a kultúra (*eco*) – kompetencia (*ego*) – performancia (*act*) által jelölt tudásféleségek közül a STEP 21 modell a performanciára, azaz a tudásmenedzsment teljesítőképességet, működőképességet hangsúlyozó értelmezésére fókuszál. Fizikai megjelenési formája: elektronikával támogatott, interaktív szakértői rendszer. Tesztelése oktatásügyi környezetben történt.

*Kulcsszavak: hármasspirál, értékkritérium, kauzális hatómodell, társadalmi relevancia*

## Model STEP 21 as a Comprehensive, Unified Framework System of Knowledge Management

Model STEP 21 is an original, domestic innovation, which can be regarded as a knowledge-based management framework system of exactly this nature, which – quoting a phrase from the announcement of the conference – “is comprehensive, and provides general solutions from both a theoretical and a practical aspect.” The socially relevant system of criteria, which derives from the triple concept of *cooperativity – professionalism – innovativity*, is suitable for diagnosing the creation, mediation and application of knowledge at an organisational level, for reflecting on it, for managing it as an innovation. The model is a *causal effect model*, whose 3X7 element component system promotes the mutually advantageous cooperation at a *meta-level*; professionalism in a broad sense of the word; and responsible innovation. On the basis of the *eco-ego-act* scheme, which is designed by the philosophical extrapolation of the model, it can be stated: out of the types of knowledge denoted by *culture (eco) – competence (ego) – performance (act)*, the model focuses on performance, namely the interpretation which emphasises the capacity and the operability aspect of knowledge management. The physical appearance of the model: it is a digitalised, interactive expert system. It has been tested in an educational environment.

*Key words: triple helix, value-criterion, causal effect model, social relevance,*

## 1. BEVEZETÉS

Gazdaságunk - tudásgazdaság is: a tudásvagyonnal ugyanúgy lehet, sőt kell is gazdálkodni, mint bármely más jószággal. A közhelyszerű tételmondat igazsága az információs társadalomból a tudástársadalomba való átmenet korszakában különösen érvényes. „Magyarországon, ahol az innovációs teljesítmény megrendült, s az oktatási rendszer és a tudomány is fokozódó nehézségekkel küzd, a lemaradás árnyékában ugyancsak jótékony lehet a tudáskormányzás megközelítésmódjának és lassan kiformalódó módszertani kultúrájának a megjelenése és elterjedése” – olvashatjuk a *Tudáskormányzás a felsőoktatásban* című tanulmányban (Z. Karvalics 2013. 394). De „van-e értelme mindezekon gondolkodni”, amikor – az idézett szerzőt parafrázálva - az egész társadalom „túlélő üzemmódban van”? A társadalom, a gazdaság, a kultúra, az oktatás működőképességének fenntartásához, a megbomlott egyensúly helyreállításához a rendelkezésre álló tudásvagyon felelősségteljes működtetésére van illetve volna szükség. Ennek érdekében pedig nem csak az ún. tudásintenzív szervezeteknek, hanem lényegében bármely társadalmi, gazdasági, kulturális, oktatási szervezetnek, intézménynek, a teljes intézményrendszernek, sőt magának az országnak is *kiterjesztett értelemben* vett tudásmenedzsmentre, lényegében tudásalapú kormányzásra van illetve volna szüksége.

## 2. EGY FILOZÓFIAI HÁRMAS SPIRÁL

### 2.1. A BENNÜNK ÉLŐ EMBERKÉP

Szeretnénk megosztani az olvasóval egy filozófiailag átgondolt emberképet, amelynek újdonságértékét nem pusztán modellszerű ábrázolásmódja, hanem a - magából az ábrázolásmódból kiolvasható - dinamikus „antropológiai kör” adja.

Bárhová is nyúlunk a filozófia történetében, szinte mindenhol trichotomikus (azaz háromelemű) gondolati konstrukciókat találunk. Kant szerint a filozófia mint tudomány három alapkérdésre keresi a választ: *Mit tudhatok? Mit kell tennem? Mit remélhetek?* Cassirer *észlelési hálóról, tevékenységi hálóról és szimbólumhálóról* beszél (Boros 2006). A magunk részéről a következőképpen írjuk le a bennünk élő emberképet. Az ember mindenekelőtt *létező lény* (ontológiai, azaz lételméleti sík), másodsorban *megismerő lény* (episztemológiai, azaz ismeretelméleti sík), harmadsorban pedig *értékelő, értéktételező lény* (axiológiai, azaz értékelméleti sík).

Beeszületünk a világba: individuummként „létező” lényként kölcsönhatásba lépünk a környezetünkkel, *éntudatunk* lassan kibontakozik, előbb harmadik személyben, majd *énként* kezdünk beszélni magunkról. Cselekvésünk kezdetben öncélú, majd egyre inkább az aktív alkotó tevékenység irányába fejlődik. Mint „megismerő” lény megfigyeljük, felismerjük a környezetünkben lévő személyeket, élő és élettelen dolgokat. Önmagunk felé fordulva felismerjük saját kezünket, arcunkat, hangunkat, tudatosul bennünk, hogy elérhetünk, megmozgathatunk dolgokat, és mozdulatainknak továbbgyűrűző következménye, felelősségvonzata van. Mint „értékelő” lény összehasonlítjuk, elemezzük, értékeljük, minősítjük a környezetünkben lévő személyeket, élőlényeket, tárgyakat, információkat, és reflektálunk rájuk. Elemezzük, értékeljük, minősítjük önmagunkat is, kialakul az önreflexiók készségünk, önértéktudatunk. Elemezzük, értékeljük, minősítjük azt is, amit mi magunk csinálunk, s ha kell, módosítjuk saját cselekvésünk irányát, eredményét.

## 2.2. ECO-EGO-ACT: EGY DINAMIKUS LÉTSÉMA

„A legegyszerűbb szabályok teremtik a leghatékonyabb rendet” – olvashatjuk *Matthew E. May Elegáns megoldások nyomában* című könyvében (May 2011). Egy ilyen *elegáns* megoldást szeretnénk bemutatni az alábbi tanulmányban, mielőtt a címben szereplő vállalásunknak eleget teszünk. A STEP 21 modell – a konferencia-felhívás kifejezésével élve – egy „mindent átfogó, elméleti és gyakorlati oldalról is generális megoldásokkal szolgáló”, egységes tudásmenedzsment keretrendszernek tekinthető. Háttérben a filozófiai (antropológiai) relevanciával bíró *eco-ego-act* hármas spirálja (triple helix) áll.

A *triple helix* fogalmát elsősorban az innováció-menedzsment folyamatának szemléltetésére: a *tudásteremtés* (pl. egyetemi kutatás) nyomán *tudásmegosztás* (pl. tudatos vállalati, kormányzati stb. innovációs politika) hatására (a gazdaságban, az oktatásban stb.) bekövetkező gyakorlati *tudásalkalmazás* három pólusa között zajló tudásáramlás bonyolult és dinamikus folyamatára szokás alkalmazni. A hármas spirálban (csavarvonalban) történő tudásáramlás azonban lételméleti, ismeretelméleti és értékelméleti szinten is érvényesül, ahogyan ezt az *eco-ego-act* modell is tükrözi.

Az *eco-ego-act* hármas spirálja - a létező, ember által megismerhető és alakítható világot mint dinamikus, élő rendszert modellezi (1 - 2. ábra).

### 2.2.1. MIND: Van ott valaki?

A modell belső, virtuális magja a *mind* - amely a megismerésben megnyilvánuló *tudás/nemtudás* határát (jel)képezi. A *mind* a létező és megismerő elme szimbóluma: a körvonal a *teremtő káoszt* határolja, hívhatnánk *Godnak* is. Az *eco-ego-act*: lételemünk - és megismerésünk tárgya egyszerre. A *mind* az angol nyelvben többjelentésű szó, ráadásul egyszerre használható főnévként és igeiként. Az angol és magyar szavak jelentésének egymás melletti szerepeltetése izgalmas és inspiráló fogalmi hálót ad számunkra az *eco-ego-act* hármas spiráljának központi magjául szolgáló *mind* jelentésének és funkciójának közelebbi megértéséhez (1. tábla).

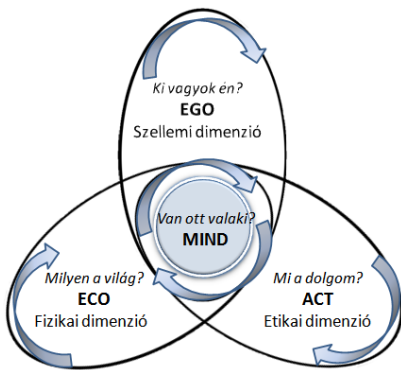
1. tábla: A MIND jelentés-tartománya

<i>mind</i> (főnév)	
<i>mind</i> , nous	<i>elme</i>
<i>mind</i> , wit, brain, intellect, nous, savvy	<i>ész</i>
<i>mind</i> , meaning, intellect, reason, intelligence, rationale	<i>értelem</i>
<i>mind</i> , soul, spirit, psyche, conscience	<i>lélek</i>
<i>mind</i> , spirit, ghost, wit, shade, specter	<i>szellem</i>
<i>mind</i> (ige)	
<i>mind</i> , listen, watch, attend, pay attention, heed	<i>figyel</i>

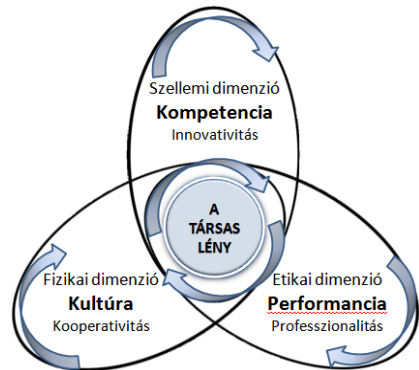
### 2.2.2. EGO: Ki vagyok én?

A *mind* körül tekerceselődő *ego* spirálvonalala a láthatóvá váló, tudatosságában megnyilvánuló, önmagára reflektáló személyt, csoportot, szervezetet, nemzetet, emberi nemet - mint nyelvtani értelemben vett *első* személyt szimbolizálja. Ez az önmagunkra visszaható (önreflektív) gondolkodás és figyelem, a *szubjektíválás/ szubjektíváció* virtuális *szellemi* dimenziója, a tanulás, a személyes, csoportos, szervezeti, nemzeti, nembeli önismeret, önfejlesztés virtuális lakhelye: a *kompetenciák* világa.

1. ábra: ECO - EGO – ACT



2. ábra: Kultúra - kompetencia - performancia



### 2.2.3. ECO: Milyen a világ?

A *mind* körül tekerceselődő *eco* spirálvonalala a láthatóvá váló, biológiai/fizikai/tárgyi mivoltukban megnyilvánuló élőlényeket (embert, állatot, növényt), természeti és társadalmi képződményeket, természet és ember alkotta műveket (köztük szellemi termékeket) - mint nyelvtani értelemben vett *harmadik* személyt - modellezi. Ez az *objektívációk* virtuális *fizikai* dimenziója. Erre a dimenzióra irányul az *ego* (reflektív) megismerése. Ez a természet és a természeti képződmények, a társadalom és a társadalmi képződmények közötti nagy találkozások virtuális tere: a *kultúrák* világa.

### 2.2.4. ACT: Mi a dolgom?

A *mind* körül tekerceselődő *act* spirálvonalala a cselekvést, azaz a *kultúrák* (act) és *kompetenciák* (ego) által befolyásolt aktivitást (munkát, feladatvégzést, alkotást, tettet, beszédet vagy ezek hiányát) modellezi. A másokra is hatással lévő – nyelvtani értelemben vett *második* személyt érintő – cselekvést szimbolizálja. Ez az *objektíválás* virtuális *etikai*, tágabban értelmezve *értékdimenziója*. Erre a dimenzióra irányul az *ego* (visszavonhatatlan) döntése. A cselekedetnek az *eco* dimenzióban (a kultúra világában) érzékelhető, észlelhető (látható, hallható stb.) következménye van. Ez a cselekvésről - nem cselekvésről szóló (személyes, csoportos, szervezeti, társadalmi, politikai) felelősség vállalásának virtuális ideje: a *performanciák* világa.

### 3. AZ ABDUKTIVITÁS MINT „KIRÁLYI ÚT”

Az *eco-ego-act* hármass spirál eddigi vizsgálódásaink szerint a „valóság természetéhez” meglehetősen jól idomuló mentális modell (Z. Karvalics 2015). Kutatásmódszertani szempontból abduktív eljárással jött létre. Az abduktív (hozzárendelő) gondolkodásmód mint kutatási metódus az induktív-deduktív eljárást kiegészítő, módszertanilag fiatal megközelítés. „Peirce szerint – olvashatjuk Sántha Kálmán kvalitatív kutatómódszertani tanulmányában - új igazságok csakis az abdukciónak származhatnak. Gyakran megfigyelésekből erednek a jó sejtések az igazságról (...) az abdukciónak jelentheti azt az eljárást, amely leginkább alkalmas a valóság leírására és értelmezésére, így világunk működésének egyedül érvényes modellálásának tekinthető” (Sántha 2008).

Az abduktív képesség – Z. Karvalics László szép és kifejező leírása szerint - „csak akkor működik, ha az állapotteret kellően komplex ahhoz, hogy erőfeszítés és időráfordítás nélkül ne lehessen „királyi utat” találni a helyes ítéletek megalkotásához. Ugyanakkor mégis gyakran tapasztaljuk, hogy a „laikus” és a „szakértő” pozíciója egészen közel tud kerülni egymáshoz: a mindössze néhány műveletből építkező kívülálló is könnyűszerrel juthat el helyes következtetésekkig, ha megfelelően kombinál igazolt ismeretdarabokat, és azokat hatékonyan értelmezi – banálisnak tűnő esetekben. A nagy különbség ugyanis *a ritka együttállások kezelésének képességében* van. A kívülálló korlátozott – emiatt valójában esetleges és véletlenszerűen beváló – kódjaihoz képest néhányan rendelkezhetnek teljes, minden helyzetre érvényes és mindenre választ adó kódkészlettel. A megfelelően lehatárolható és kijelölhető kicsi, de mégis összetett világokban, az úgynevezett *mikroverzumokban* így alakulhat ki az Egészre vonatkozó holisztikus tudás, a ’big picture’ (Baracska et al. 2011).

Ilyen „lehatároló” szakértői művelet szükségeltetett ahhoz is, hogy az iskola mikroverzumában megszülessen egy gyakorlatban is hasznosítható megoldás: a STEP 21 modell. A modellalkotás eredeti célja a közoktatási minőségirányítás megújítása, azon belül egy diagnosztikai, fejlesztési és minősítési célokra alkalmas kritériumrendszer felállítása volt. A modell tesztelése (validálása) főleg közoktatási és felsőoktatási intézményekben, tehát tudásalapú szervezetekben történt.

### 4. A STEP 21 MODELL

A *STEP 21 modell* - a szakértő mint mesterszintű megfigyelő mentális modellje. A fenti szótár alapján azt is mondhatjuk: az *elménk*, az *eszünk*, az *értelmünk*, a *lelkünk*, a *szellemünk* – a *figyelmünk* (egyszóval a *mind*) a környezetre (*eco*), a személyekre (*ego*), és a cselekedetekre (*act*) irányul (teker-cselődik), ezekből *nyer információt*. A *kultúra* (*eco*), a *kompetencia* (*ego*) és a *performancia* (*act*) által jelölt tudásfélések közül a STEP 21 modell a *performanciára*, azaz a tudásmenedzsment (tudáskormányzás) *teljesítőképeséget*, *működőképességet* hangsúlyozó értelmezésére fókuszál (Monoriné Papp, 2011). Fraktálszerű önhasonlóság jellemzi: 3 alapelve az *eco-ego-act* hármass spirálját, illetve annak tartalmi jegyeit idézi. A *Kooperativitás* alapelve a tudásközösség tagjai közötti együttműködésre, a *Professzionalitás* alapelve az adott tevékenységterületen érvényes szakmai megbízhatóságra, az *Innovativitás* alapelve a folyamatos fejlődésre, önfejlesztésre fókuszál (2. tábla).

2. tábla A STEP 21 modell 3x7 értékkritériuma

<b>Kooperativitás</b>	<b>Professzionális</b>	<b>Innovativitás</b>
Konnektivitás	Célszerűség	Értékracionalitás
Informativitás	Jogszerűség	Legitimitás
Normativitás	Szakszerűség	Tervszerűség
Reflektivitás	Hatékonyág	Nyomon-követhetőség
Objektivitás	Eredményesség	Megvalósíthatóság
Konstruktivitás	Rugalmasság	Hatásosság
Integrativitás	Kiszámíthatóság	Fenntarthatóság- kiterjeszhetőség

A STEP 21 modell *domain-független* tudáskormányzási megközelítés, amely alkalmazható a kultúra, a gazdaság, az oktatás, az egészségügy területén, a szociális szférában, a termelésben és a szolgáltatásban, a kormányzati, önkormányzati és magánszektorban egyaránt. Bármely szakszerűen körvonalazott illetve definiált entitásra, azok működési sajátosságaira vonatkozóan egységes és *releváns nyelvi kód*ban adhatunk visszajelzést az érintetteknek – legyen szó tanóráról, kórházi osztályról, termelési vagy szolgáltatási egység, önkormányzati vagy minisztériumi hivatal működőképességéről. A közös *nyelv* közös *kultúrát* teremt, ami szükségszerűen pozitív hatással lehet a társadalom (az egyes alrendszerek) mentális állapotára: többek között *konstruktívására* és *integratívására*, *rugalmasságára* és *kiszámíthatóságára*, valamint a reformok/ innovációk *értékracionalitására* és *fenntarthatóságára*.

A STEP 21 modell ún. *kauzális hatómodell* (Farkas 2008). 3x7 társadalmilag releváns értékkritériuma elméletileg megalapozott diagnosztikai rendszerbe ágyazódik. A kritérium, sőt indikátorszintű összefüggések *koordinált információkká* válnak, és a *kooperativitás*ban, a *professzionális*ban vagy az *innovativitás*ban felmerülő problémák megoldása irányába hatnak.

## 5. AZ EDUCONTROL SZAKÉRTŐI RENDSZER

A kauzális logika a STEP 21 modellre épülő *Educontrol* szakértői rendszerben, illetve a tanóra-diagnosztika szakmai indikátor-rendszerében is érvényesül. A 3 alapelv megvalósulását ezen a szinten már nem csak a 3x7, azaz 21 társadalmilag releváns értékkritérium, hanem az egyes értékkritériumok alá feszes szakmai logikával beillesztett 7-7, összesen 147 szakmai indikátor is támogatja (3. tábla). Az ily módon mélységében is háromszintűvé váló rendszer - a látszólag magas indikátorszám ellenére - vertikális és horizontális irányban is jól olvasható, könnyen értelmezhető, hiszen a felettes értékkritériumok „koordinálják” a kapott információkat. Farkas Jánost parafrázálva: *a jelek mögött – a releváns összekapcsolásnak köszönhetően – feltárul a jelentés* (Farkas 2008).

A rendszer alapvetően írásbeli kommunikációra épül: az elektronikával támogatott, jelszóval védett szakértői rendszer sokféle kommunikációs funkcióval rendelkezik. A

pontos diagnóziskészítés és az indikátorszintű fejlesztő beszélgetés érdekében a szakértőn (critical friend) kívül a fejlesztésben közvetlenül érintett szereplő (pedagógus, vezető) és (ha van) akár egy mentor is beléphet az interaktív felületre. Természetesen a diagnózis személyes megbeszélése is fontos, különösen, ha valódi változásra is kész, illetve komolyabb innovációt tervez a megrendelő.

3. tábla: A Hatékonyság indikátorai

<b>Hatékonyság</b>
Munkakedv, nyitottság
Adekvát munkaszervezési eljárás
Megfelelő munkamódszer
Adekvát információtechnika
Megfelelő időgazdálkodás
Az erőforrások kihasználása
Arányos hozzáadott érték

A komplex jelenségek átláthatóságát az adatok és információk grafikus megjelenítése is segíti. Az *Educontrol* szakértői rendszerbe bekerülő számszerű értékelés adatait aggregálva alapelv-, kritérium-, sőt indikátorszintű összesítést is láthatunk, amelyekből saját erősségeink és gyengeségeink mások átlageredményével összevetve is elemezhetők. A rendszerben akár intézményi, akár országos adatbázis is felépíthető, amely további járulékos haszonnal jár az intézmények vezetése, illetve az országos politikaformálás szempontjából.

## 6. A STEP 21 MINT TUDÁSMENEDZSMENT MODELL

Szervezetfejlesztés és pedagógia: mára szétválaszthatatlanul összeforrt egymással. A tanítás, a tanórávezetés – szervezeti és vezetői tevékenység (Kálmán 2013). A *STEP 21 modell* mindenekelőtt potenciális közös nyelvet (szótárat és jól olvasható paradigmat) jelent a tudásmenedzsment szempontjából: közös nyelvet, amely az adott szakterület irányítói és szakmai szereplői között, sőt az adott szakterület és a társadalom közti kommunikációt (szakemberek és laikusok közötti kölcsönös szót értést) is támogatja. A STEP 21 modell mentális modellként, normatív értelemben vett mentális irányítóként alkalmazható: Hofstede metaforájával szólva az „elme szoftvereként” (Hofstede – Hofstede 2005), a saját tudásállapotát folyamatosan monitorozó szervezet *metakognitív* szoftvereként „installálható”.

A *STEP 21 modell* előnye, hogy segítségével meglehetősen gyorsan behatárolható, hogy melyik az a dimenzió, ahol az észlelt tudásmenedzsment-hiányosság előfordul: a *kooperativitás*, a *professzionális* vagy az *innovativitás* dimenziója. Ez az alapvető elhatárolás emberileg és anyagilag is megkíméli a szervezetet attól, hogy tévesen avatkozzon be ott, ahol nem kellene, és megfordítva: ne avatkozzon be ott, ahol viszont indokolt lenne. Az *innovativitás* szempontjából rosszul menedzselt szervezeti reform vagy

termékfejlesztési folyamat nem orvosolható a Professzionális oldaláról: a fejlesztés legitimitásának megteremtése, az erőforrások rendelkezésre állása, a hatások előzetes megtervezése, a majdani fenntarthatóság feltételeinek megteremtése a vezetőség feladata: ennek a folyamatnak a menedzselésében jelenthet segítséget a STEP 21 modell. A személyközi kapcsolatok zavara, a vezető és vezetettek közti kommunikáció, az elismerések hibás gyakorlata nem csak az oktatásban eredményezhet nemkívánatos „rejtett tantervet”, azaz a legitim célokkal ellentétes, illegitim ellenkultúrát, hanem bármely munkaszervezetben, sőt akár országos intézményrendszerben is: a kooperativitás „rejtett” dimenziójának feltárása éppen ezért ugyanolyan fontos feladat, mint a másik két dimenzióé. Legyen szó tacit-tudásról vagy explicit tudásról: Nonaka tudáspirálja – beleértve a dialógus és cselekvés útján történő tudásmegosztást - csak kooperatív (bizalmi) légkörben tud hosszútávon működni (Nonaka 1994).

A hozzáértő *megfigyelés* és az érintettekkel folytatott *párbeszéd*, majd STEP 21 értékkritériumok és szakmai-szervezeti indikátorok szerinti osztályozása (2-1-0) tudatosíthatja, sőt mozgósíthatja azt az abduktív potenciált, amellyel a szervezet tagjai, annak vezetői magától értetődően rendelkeznek. A televízióból ismert „Beépített főnök”-történetek a résztvevő megfigyelés során átélt felismerésekről tanúskodnak. „A Toyota vezetői esküsznek az alapos megfigyelés hatalmára, olyannyira, hogy már a vállalat minden szintjén alkalmazott, hivatalos irányadó elvvé vált a „cselekvés előtti pontos megfigyelés” (May 2011, 199.o). May egyébként a megfigyelést tartja az „innováció egyetlen örök forrásának” (May 2011, 202.o).

A megfigyelést természetesen külső szakember is végezheti: a szakértő (critical friend) megfigyelő alkalmankénti semleges jelenlétében, az értékkritériumok és szakmai indikátorok tükrében egyértelművé átgondolhatják, hogy vajon hol érdemes beavatkozni, hol érdemes célzott humán erőforrás-fejlesztést, külső szakértelem illetve szaktudás bevonását kezdeményezni. A vizuális menedzsment bevezetése és körültekintő összekapcsolása a STEP 21 metodikával jól szolgálhatja a *kapillaris módszer* hatásosságát is (Noszkay 2013. 69-70.o).

Mit tehetünk kicsiben, a hétköznapi ember szintjén? Kezdjük ott, ahol éppen vagyunk: vezetőként, beosztottként, alkalmazottként – orvosként, nővérként, betegként, iskolaigazgatóként, tanárként, diákként. A tudásmegosztás folyamatainak működőképességét támogató értékkritériumok és szakterület-specifikus indikátorok szakmai-kulturális génekként (azaz mémekként) is képesek funkcionálni – legitim módon formálva a munkahelyi (társadalmi és a szakmai) közvélemény tudással, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos gondolkodásmódját. Használjuk az alábbi instrukciókat a kooperativitás kultúrájának útjelzőiként: (1) *Légy számomra elérhető és megszólítható!* (2) *Avass be szándékaidba, adj számomra alapos tájékoztatást mindarról, ami engem is érint!* (3) *Gondoskodj róla, hogy elvárásaid világosak és egyértelműek legyenek számomra!* (4) *Figyelj rám! Kérj tőlem gyakran visszajelzést!* (5) *Fogadd elfogulatlanul a viselkedésemet, kezeld tárgyyszerűen a visszajelzéseimet!* (6) *Vedd figyelembe körültekintően a véleményemet, vonj be engem is a problémák megoldásába!* (7) *Válaszlépéseid legyenek irántam méltányosak és igazságosak!*



## 7. A STEP 21 TUDÁSKORMÁNYZÁS

„A tudáskormányzás legáltalánosabb értelemben az összekapcsolódó tudásfolyamatok befolyásolásának technikáit, a tudás előállítását és megosztását támogató strukturák és mechanizmusok megtervezését, kiválasztását, megépítését és ellenőrzését jelenti, az adott rendszerbe alakító erővel történő beavatkozás legmagasabb szintjén, holisztikus megközelítésmóddal” – olvashatjuk a Tudáskormányzás a felsőoktatásban című tanulmányban (Z. Karvalics 2013).

Milyen potenciális hozzáadott értéket képvisel a STEP 21 alapú tudáskormányzás? A STEP 21 alapú tudáskormányzás olyan *multiverzális* lehetőség, amelyben szakértői rendszerek (társadalmilag releváns értékkritériumok és körültekintően definiált szakmai indikátorok) segítik a szervezeti tudásfolyamatok optimális működését. A STEP 21 modell alkalmas mikroszintű, egyedi alkalmazásra és makroszintű társadalmi, gazdasági célú felhasználásra egyaránt. A tudásalapú kormányzást metaszintű, átfogó, konstruktív szervezeti-vezetési illetve szakértői és tanácsadói kompetenciának tekintjük.

A STEP 21 modell összes értékkritériuma egyenrangú, azonos jelentőséggel bír. Az önkényesen előtérbe tolt szempontok a többi értékkritérium működőképességét veszélyeztetik, és ez előre megjósolhatóan negatívan befolyásolja a tudáskormányzás sikerességét. Tipikusan ilyen kritérium a hatékonyság és eredményesség. Teljesítésük túlhajtása (például az erőforrások kizsigerelése: túlóráztatás) a modell alapján megjósolhatóan negatívan hat a Professzionalitáson belüli *rugalmasságra* és *kiszámíthatóságra*, a Kooperativitáson belüli *integrativitásra*: előbb-utóbb teljesítmény-visszatartást, fluktuációt, majd munkahelyelhagyást idéz elő,

Az értékkritériumok figyelmen kívül hagyása, negálása illetve negligálása komoly társadalmi és gazdasági károk okozója. Közismert negatív társadalmi-gazdasági jelenség: a korrupció jelensége. A STEP 21 modell értékkritériumai és indikátorai jelzik, hogy a korrupció mindhárom dimenzióban „létroncsolást” eredményez. A Kooperativitás ellenkultúráját hozza létre, morálisan elfogadhatatlan ellennormaként intézményesül. Sérti többek között a *normativitást*, az *integrativitást* (az esélyegyenlőséget és az egyenlő bánásmód elvét). Visszajára fordítja az *Innovativitás* értékkritériumait: a korrumpált egyén (szervezet, vezető) magatartása nem *értékracionális*; *cselekedete illegitim*, *pénzfelhasználása nyomomonkövethetetlen*. A korrupció nem teszi fenntarthatóvá a gazdaságot, hiszen nem a közjó, nem a társadalom egészének érdeke, hanem önző egyéni érdekek mozgatják. A gazdaság fenntarthatatlanságát fokozza, hogy a korrupció *hatására* kontraszelekció megy végbe a társadalomban és a gazdaságban egyaránt. *Professzionalitás* (*célszerűség, jogszerűség, szakszerűség*) helyett egyre inkább a selejt veszi át a terepet.

## 8. ZÁRSZÓ

A fenti tanulmányban a tudásalapú társadalom *konstruktív* tudáskormányzási paradigmáját vázoltuk fel. Nem foglalkoztunk a szellemi javakkal való gazdálkodás technikai-technológiai, eljárásbeli és módszertani vetületeivel. Arra fókuszáltunk, hogy az *eco-ego-act* hármasspirálja segítségével a köznapinál magasabb rendszerszintről tekintsünk szét, és adjunk komplex, átfogó képet magáról az emberről.

„Egy valóságos rendszer világkép, amely az alakítás szilárd elvével rendelkezik, amely 'mindent' egy és ugyanazon szintre hoz, mindent nemcsak összemérhetővé, hanem

összeilleszthetővé, megszervezhetővé tesz." (Zalai 1984) Az *Eco-Ego-Act* modell eleganciáját egyszerűségén túl az adja, hogy (az általa leképezett bonyolult rendszerekhez illeszkedve) fraktálszerűen önhasonló részekre bontható: mindhárom dimenzió maga is további *eco-ego-act* dimenziókból áll és így tovább (Monoriné Papp 2011). Mindez nem csak az „itt és most”-ban, hanem a történelmi időben és a tágabb földrajzi térben is elgondolható. Minden rendszerszinten – a három dimenzió között éppúgy, mint az egyes dimenziók téridejében - a minden mindennel összefügg (egymást felerősítő vagy gyengítő, netán kioltó) kölcsönhatása, *szinergiája* érvényesül. Tudásunk és nemtudásunk aránya, összetétele, határvonala, jellege egyénileg és egyedileg is folyton-folyvást változóban van. Világunk fennmaradása vagy összeomlása a három erőter, az *eco-ego-act* dinamikus egyensúlyának fennmaradásán vagy összeomlásán múlik: és nincs mindig második esély.

Reményeink szerint az *eco-ego-act* hármasspirál filozófiai elgondolása hozzásegíti a menedzsment-szférát a STEP 21 tudásmenedzsment-lehetőségek kihasználásához, valamint a tudásalapú tudáskormányzás „big picture”-ének meglátáshoz, és talán elvezet néhány „big plan” megvalósításához is.

## 9. IRODALOMJEGYZÉK

- Baracska, Z. – Velencei, J. – Dörfler, V. – Szendrey, J. (2011): Designing a Strategic Partner School IABE, Las Vegas. [http://www.viktordorfler.com/webdav/papers/Strategic PartnerSchool.pdf](http://www.viktordorfler.com/webdav/papers/Strategic%20PartnerSchool.pdf)
- Boros, I. (2006): *Filozófiai antropológia*. Vác, Apor Vilmos Katolikus Főiskola
- Farkas, J. (2008): *A modern térkutatás alapelvei*. In: Krémer András és Matiscsák Attila (szerk.): *Tér és tudás*. Szeged, Belvedere Kiadó
- Hargreaves, A. - Fullan, M. (2012): *Professional Capital – Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press, New York and London; Ontario Principal’s Council Toronto
- Hofstede, G. – Hofstede G.J. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill. 279 pp.
- May, M. E. (2011): *Elegáns megoldások nyomában*. Budapest, HVG Kiadó Zrt.,
- Monoriné Papp, S. (2010): A STEP 21 tanóra-diagnosztikai modell. *Iskolakultúra*, 2010. 2. sz. 53-71.
- Monoriné Papp, S. (2011): A létezés és megismerés virágai. *Iskolakultúra*, 2011. 10-11. sz. 18-24.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 19.
- Noszka E. (2013): *A rendszerszemléletű tudásmenedzsment*. Budapest, Pearson Kiadó *stratégiájára*. Budapest, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet
- Sántha, K. (2008): Abduktív következtetés a kvalitatív pedagógiai kutatásban. *Új Pedagógiai Szemle*, 2008. augusztus-szeptember
- Véry, Z. (2014): Mibe kerül a nemtudás? <http://blog.mfor.hu/controlling/6424.html>. Letöltve: 2015.08.25.)
- Z. Karvalics, L. (2015): Az abduktív menedzsmenttől a tudáskormányzásig. *Vezetéstudomány*. 12 XLVI. ÉVF. 2015. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179
- Z. Karvalics, L. (2013). *Tudáskormányzás a felsőoktatásban*. Kutatói kérdések. *Educatio*, 2013. (22. évf.) 3. sz. 392-404. old.