Fazekas Ágnes

Beszámoló az Innova kutatás harmadik, személyes megkeresésen alapuló adatfelvételének eredményeiről

2020.02.22.

Tartalom

Bevezetés ... 1
A mérőeszköz és az adatfelvétel ... 2
A kiegészítő kérdésekkel gyűjtött adatok megoszlásai ... 4
Konkrét innovációkra vonatkozó adatok ... 4
Személyes jellemzők feltárása ... 12
Felmerülő kérdések ... 15
Hivatkozások ... 15
Mellékletek ... 16
Vezetői kiegészítő kérdések ... 16
Munkatársi kiegészítő kérdések ... 21

Bevezetés

Jelen tanulmányban az INNOVA kutatás[1] harmadik adatfelvételén belül zajlott kiegészítő, kérdezőbiztosokkal történt lekérdezés nyomán létrejött adatbázis eredményeit mutatjuk be. Mint gyorsjelentésnek e dokumentumnak az az elsődleges célja, hogy átfogó képet adjon a kapcsolódó változók megoszlásáról, illetve a skálás változók átlagáról. Tekintettel arra, hogy a második adatfelvételből (lásd Rádli-Nagy – Szarka-Bögös, 2019) importált kérdéseket kiegészítő kérdésblokkok száma viszonylag alacsony – a szervezeti kérdőív hét, míg az egyéni tíz kiegészítő kérdésblokkot tartalmaz – arra is vállalkoztunk, hogy az adatok szisztematikus ismertetése során időnként olyan viszonyítási pontokat alkalmazzunk, amelyek látványosan mutatják a leírható szervezeti, egyéni és innovációs jellemzőket. A legfontosabb ilyen viszonyítási pontokat a harmadik körös kérdőív első felére – azaz a második körös kérdőívvel megegyező kérdésekre – épülő adatbázis, illetve a kiegészítő kérdések szervezeti és egyéni adatainak kombinálása jelenti.

[1] NKFIH/OTKA azonosító: 115857

A gyorsjelentés három nagy tartalmi egységből áll: az első a mérőeszközt és az adatfelvétel sajátosságait mutatja be, a második az adatokat közli két tartalmi fókusz – a kiválasztott egyéni és szervezeti innovációk sajátosságai, illetve a válaszadók személyes jellemzői– mentén és végül a felveti a markánsan megjelenő kérdéseket az adatok mély elemzése számára. Természetesen a harmadik fejezet az, amely a leginkább terjedelmes. Itt túllépünk a hagyományosnak mondható – a kérdőív struktúráját követő, illetve válaszadók szerint csoportosított – bemutatási struktúrán. Amellett, hogy a változókat tartalmuk szerint csoportosítva mutatjuk be, ahol értelme van, összevetjük az egyéni és a vezetői válaszokat, illetve a második körben is lekérdezett kérdésekhez kapcsolódó adatokat e kiegészítő adatbázissal.

A mérőeszköz és az adatfelvétel

Az INNOVA kérdőív kiegészítő kérdéseit kizárólag a harmadik adatfelvételük során alkalmaztuk, azaz azoknál a lekérdezéseknél, amelyeket kérdezőbiztosok vettek fel. A kérdezőbiztosokkal zajló adatfelvételbe bevont intézmények körének kiválasztásához több szempontot is figyelembe vettünk. Tekintettel voltunk arra, hogy nagyából kiegyenlítetten gyűjtsünk adatokat az eltérő oktatási alrendszerekből, hogy olyan intézmények szerepeljenek a vizsgált sokaságban, amelyekről azt gondoljuk, érdekes innovációs történeteket tudnak elénk tárni, hogy olyan földrajzi helyen működő intézmények legyenek, amelyek kérdezőbiztosaink számára elérhetők és hogy olyan intézményeket válasszunk, amelyek az első online adatfelvételünk (lásd Nagy-Rádli, 2018) során igen, azonban a másodikban (lásd Nagy-Rádli – Szarka-Bögös, 2019) nem szolgáltattak adatokat és általuk valamennyire kompenzálni tudjuk a második körben született nagy adatbázis hiányterületeit. Az adatfelvétel során számos nehézségbe ütköztünk. Így például a második körös nagy mintában is hiányterületként megjelenő intézménycsoportok – pl. piaci képzők –ebben a körben is kevéssé voltak nyitottak a válaszadásra, az adatfelvétel ideje a tervezett többszörösére nőtt, a kérdezőbiztosaink egy nagy hányada elhagyott minket, illetve a földrajzi nézőpontból könnyen elérhető intézmények is sok esetben elzárkóztak a válaszadás elől. E nehézségek kezelése végül a kiválasztási szempontok háttérbe szorulását eredményezte. Az adatfelvétel végén leginkább meghatározóvá a válaszadó intézmények és pedagógusok elemzésre alkalmas számának biztosítása vált.

A kérdezőbiztosi feladatokkal külsős munkatársakat bíztunk meg. A konkrét intézmények kiválasztása, a velük való kapcsolatfelvétel a kutatócsoport és a kérdezőbiztosok közös feladata volt, melyet minden esetben komoly egyeztetések előztek meg. A kérdezőbiztosok személyesen látogattak el a kiválasztott intézményekbe, feladatuk egy vezető és két-három pedagógus, vagy oktató lekérdezése volt. A kérdezés megvalósításához előzetes felkészítésen kellett részt venniük, mely egyaránt kitért a kérdezés technikai megvalósítására és a kérdőív mögötti elméleti modellekre. A felkészítésnek különösen nagy jelentősége volt, mivel a kérdőív több olyan kérdést is tartalmazott, amelyek megválaszolását nem a válaszadó pedagógusoktól, munkatársaktól, vezetőktől, hanem maguktól a kérdezőbiztosoktól vártuk. A kérdezőbiztosok által megválaszolandó kérdésblokkok egy része konkrét elméleti modellek tesztelése céljából született. Ilyenek voltak például az INNOVA kutatás kiinduló elméleti modelljére épülő, illetve az innovációk életciklusát vizsgáló blokkok. Azért döntöttünk e technika alkalmazása mellett, hogy biztosítsuk, az intézményi látogatások alkalmaival ne csupán a kérdőív mechanikus lekérdezése történjen, hanem olyan tartalmi beszélgetések folyjanak, amelyek lehetővé teszik, hogy a kérdezőben is mély tudás alakuljon ki a vizsgált innovációról. Másfelől hittük, hogy az elméleti modellek tesztelésére irányuló kérdéseink csak olyanok által megválaszolhatók, akik egyaránt elmélyült ismeretekkel rendelkeznek mind a modellekről, mind pedig a vizsgált innovációkról.

A lekérdezések olyan általunk fejlesztett Excel táblázatok alkalmazásával történtek, amelyek rejtett fülön automatikusan kódolták a kérdésekre adott válaszokat olyan formátumba, amely direkt importálható az általunk alkalmazott statisztikai rendszerbe (SPSS). A pedagógusok, oktatók, vezetők

által megválaszolandó kérdések elsősorban az ő személyes attitűdjeinek megismerésére, és a szervezeti, illetve egyéni konkrét innovációiknak mélyebb feltárására irányultak, míg a kérdezőbiztosok számára feltett kérdések elsősorban az utóbbira fókuszáltak. A vezetői, illetve az egyéni kérdőívek struktúráját az alábbi táblázat (lásd 1. Táblázat) mutatja be.

1. Táblázat

Az INNOVA harmadik adatfelvételéhez kapcsolódó
munkatársi és vezetői kérdések rendszere

Kérdés/ Kérdésblokk száma	Vezetői kérdőív			Munkatársi kérdőív		
	Itemek száma	Terület	Válaszadó	Itemek száma	Terület	Válaszadó
0.	Második adatfelvétel teljes kérdőíve		Vezető	Második adatfelvétel teljes kérdőíve		Munkatárs
I.	11	Innováció megismerése az INNOVA modell alapján	Kérdezőbiztos	11	Innováció megismerése az INNOVA modell alapján	Kérdezőbiztos
II.	13	Innováció megismerése a MIRP modell alapján	Kérdezőbiztos	13	Innováció megismerése a MIRP modell alapján	Kérdezőbiztos
III.	2	A vezető által megjelölt szervezeti innováció által érintett munkatársak aránya és ennek változása	Vezető	14	Személyes motivációs elemek (innovatív tevékenységhez kapcsolódóan)	Megkérdezett munkatárs
IV.	14	Személyes motivációs elemek (innovatív tevékenységhez kapcsolódóan)	Vezető	21	Személyes értékek, attitűdök feltárása	Megkérdezett munkatárs
V.	21	Személyes értékek, attitűdök feltárása	Vezető	1	A vezető által megjelölt szervezeti innováció ismerete	Megkérdezett munkatárs
VI.	4	Az innovációkat az adott szervezetben gátló és támogató külső, belső tényezők megjelölése	Kérdezőbiztos	1	A vezető által megjelölt szervezeti innovációban való részvétel	Megkérdezett munkatárs
VII.	1	A választott innováció változása a megelőző adatfelvételhez képest	Kérdezőbiztos	1	A vezető által megjelölt szervezeti innováció jelentőségen megbecsülése	Megkérdezett munkatárs
VIII.				1	A vezető által megjelölt szervezeti innováció hatása a szervezet eredményességére	Megkérdezett munkatárs
IX.				1	A válaszadó munkatárs munkahelyi innovációs viselkedése (innovatív, rutinszerűen működő, ellenálló)	Kérdezőbiztos
X.				1	Egyéb megjegyzések	Kérdezőbiztos

Forrás: a szerző

A lekérdezések ideje alatt a kérdezőbiztosok a kutatócsoporton belül rendszeresen beszámoltak a kérdezés tapasztalatairól, illetve a felmerülő dilemmák feloldása is közösen történt. E megbeszélések fontos fókusza volt, hogy a kérdezők jelenléte miként befolyásolja az adott válaszokat, illetve azoknak a kérdőívkérdéseknek a megválaszolása is központi kérdéssé vált, amelyeknek címzettjei nem a válaszadó munkatársak és vezetők, hanem maguk a kérdezőbiztosok voltak.

A kiegészítő kérdésekkel gyűjtött adatok megoszlásai

Az alábbiakban szisztematikusan bemutatjuk a kiegészítő kérdésekkel gyűjtött vezetői, egyéni és kérdezőbiztosoktól származó válaszokat. Az adatfelvétel során – személyes lekérdezés mellett – 200 beosztott munkatárstól és 100 vezetőtől gyűjtöttünk elemzésre alkalmas adatokat.

A vizsgált sokaságba tartozó szervezetek 21%-a foglalkozik iskola előtti, szintén 21%-a általános iskolai, 14%-a gimnáziumi, 11%-a szakgimnáziumi, szakközépiskolai, szakiskolai, 5%-a gyógypedagógiai neveléssel, oktatással. Az intézmények 14%-a piaci szervezetként, 27% egy felsőoktatási intézmény tanszékeként, illetve további 20% egyéb típusú szervezeti egységként (is) működik a felsőoktatásban. A fenntartást illetően 29% állami, 33% felsőoktatási, 13% önkormányzati, 12% egyházi, 10% magán és 3% egyéb fenntartás alatt áll.

A válaszadó munkatársak 30%-a férfi, 70%-a nő. Többségük (38%) 41 és 50 év közötti, 5%-uk 30 éves vagy fiatalabb, 22%-uk 31 és 40 év között van, 24%-uk 51 - 60 éves, illetve 10%-uk haladja meg a hatvan évet. 28%-uk rendelkezik PhD fokozattal, 10% mester vagy kutatópedagógus minősítéssel és 6,5%-uk szaktanácsadói feladatokat is ellát. A válaszadók jelentős többsége (79%) több, mint 10 éve végez nevelési, oktatási tevékenységet és nagyjából fele dolgozik ennyi ideje abban a szervezetben, amelynek munkatársaként a kérdőívünket kitöltötte (53%).

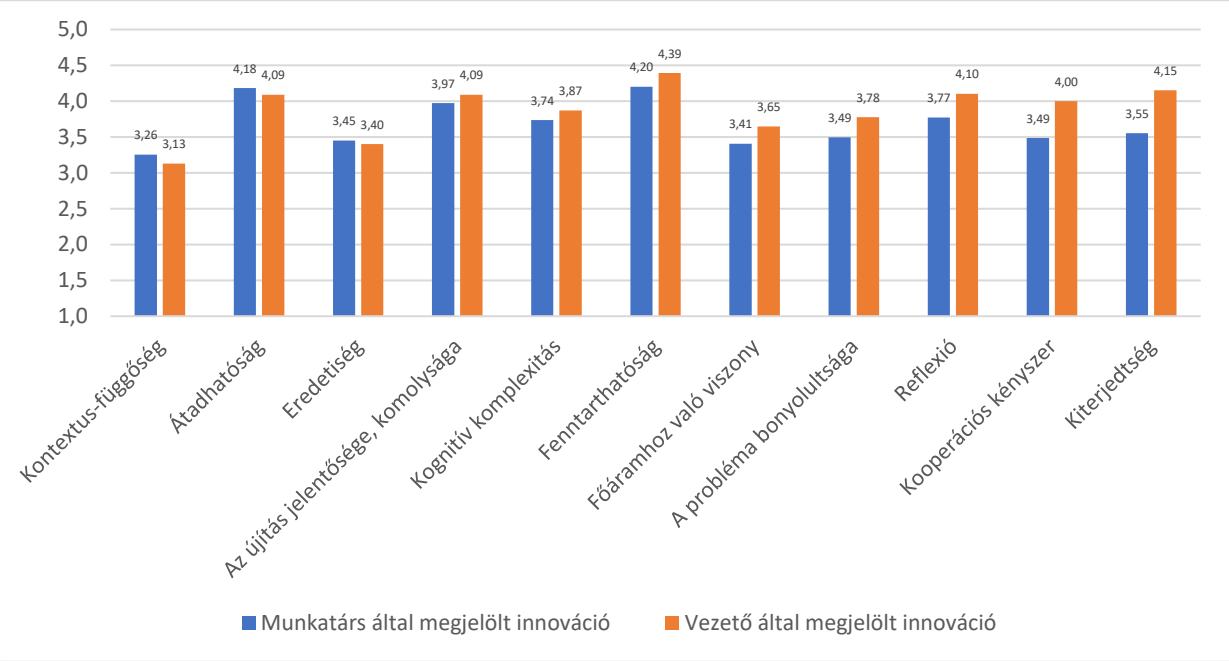
Az alábbiakban elsőként az egyéni és szervezeti innovációkra vonatkozó adatokat ismertetjük, majd rátérünk a személyes sajátosságokat mélyebben vizsgáló kérdésekre adott válaszok bemutatására is.

Konkrét innovációkra vonatkozó adatok

A kiegészítő kérdésblokkhoz kapcsolódóan a kérdezőbiztosok első feladata volt mind a vezetők, mind pedig a munkatársak lekérdezése során, hogy megbecsüljék, a pedagógusok, oktatók, illetve a vezetők által megjelölt egyéni és szervezeti innovációk milyen típusú újtásként azonosíthatók az INNOVA kutatás alapmodellje szerint. E modell korábbi innovációkutatások eredményeire alapozva meghatározza azokat a tényezőket, amelyek várhatóan a legfontosabbnak bizonyulnak a tekintetben, hogy milyen utakat lehet képes bejárni egy-egy újítás. Milyen könnyen gyökerezik meg, terjed el, vagy milyen gyorsasággal kopik ki az adott egyén vagy szervezet gyakorlatából (Fazekas-Halász- Horváth, 2017). A modell eszerint megkülönbözteti a változtatásokat, (1) a probléma bonyolultsága, (2) a kognitív komplexitás, (3) az eredetiség, (4) a kiterjedtség, (5) a főáramhoz való viszony, (6) a fenntarthatóság, (7) az átadhatóság, (8) a kontextus-függőség, (9) a kooperációs kényszer, (10) a reflexió, (11) a jelentőség terén. E területekhez kapcsolódóan olyan kérdésekre kellett a kérdezőbiztosoknak választ adniuk, amelyek azt tárták fel, hogy az adott innováció: (1) egyszerű vagy összetett probléma megoldását szolgálja, (2) igényel-e különösen komplex gondolkodást, nagyfokú okosságot, bonyolult összefüggések megértésére való képességet, (3) teljesen eredetinek tekinthető-e, (4) csak a megkérdezett személyt érinti vagy áthatja a szervezet egészét, (5) eltér-e az átlagos hazai gyakorlattól, (6) nagy valószínűséggel tartósan fenn fog-e maradni, (7) könnyen átadható-e, (8) bárki bárhol, illetve (9) egyetlen ember önmagában megvalósíthatja-e, (10) igényli-e a folyamatos reflektív gondolkodást, elemzést, (11) és végül komoly, figyelemre méltó újításként azonosítható-e. Az alábbi ábra (lásd 1. Ábra) a kapcsolódó kérdésekre adott válaszokat tartalmazza a munkatársak és a vezetők által megjelölt innovációk vonatkozásában, az adott területen megjelenő különbségek sorrendjében.

1. Ábra

Az INNOVA modell 11 elemének jelenléte (átlag)
a vezetők és a munkatársak által megjelölt innovációk esetében
a kérdezőbiztosok válaszai alapján



N_Vezető=97-99; **N_Munkatárs**=179-180

Feltett kérdés: A megkérdezett által elmondottak alapján értékelje a kiválasztott újítást az alábbi szempontok szerint!

Válaszlehetőségek: **a probléma bonyolultsága**: 1 = szerintem ez az újítás egy nagyon egyszerű probléma megoldását segítette, 5 = szerintem ez az újítás egy nagyon összetett probléma megoldását szolgálja, **kognitív komplexitás**: 1 = szerintem ez az újítás nem igényel különösen komplex gondolkodást, 5 = szerintem ez az újítás nagyfokú okosságot, bonyolult összefüggések megértésére való képességet igényel, **eredetiség**: 1 = szerintem ebben az újításban nincs semmi eredeti, 5 = szerintem ez az újítás teljesen eredetinek tekinthető; **kiterjedtség:** 1 = szerintem ez az újítás csak a megkérdezett személyt érinti, csak ő használja, 5 = szerintem ez az újítás áthatja a szervezet egészét, mindenkit érint; **főáramhoz való viszony**: 1 = szerintem az a gyakorlat, amely ennek az újításnak nyomán létrejött egyáltalán nem tér el az átlagos hazai gyakorlattól; 5 = szerintem az újítás a főáramtól (átlagos gyakorlattól) nagyon eltérő gyakorlatot eredményezett; **fenntarthatóság**: 1 = szerintem ennek az újításnak semmi esélye nincs arra, hogy tartósan fennmaradjon, 5 = szerintem ez az újítás nagyon nagy valószínűséggel tartósan fenn fog maradni, **átadhatóság:** 1 = szerintem ezt az újítást nem lehetséges másoknak átadni, 5 = szerintem ezt az újítást könnyen át tudják mások is venni, **kontextus-függőség**: 1 = szerintem ez az újítás egyáltalán nem kontextusfüggő, 5 = szerintem ez az újítás erősen kontextusfüggő; **kooperációs kényszer:** 1 = szerintem ezt az újítást egyetlen ember önmagában is megvalósíthatja; 5 = szerintem ennek az újításnak a megvalósítása intenzív és gyakori interakciót igényel; **reflexió**: 1 = szerintem ennek az újításnak a megvalósítása nem igényli a folyamatos reflexiót, 5 = szerintem ez az újítás csak úgy megvalósítható, ha a megvalósítást folyamatos gondolkodás, reflexió, elemzés kísérte; **az újítás jelentősége, komolysága**: 1 = szerintem ez egy jelentéktelen, nem komoly újítás, 5 = szerintem egy figyelemre méltó, komoly újítás

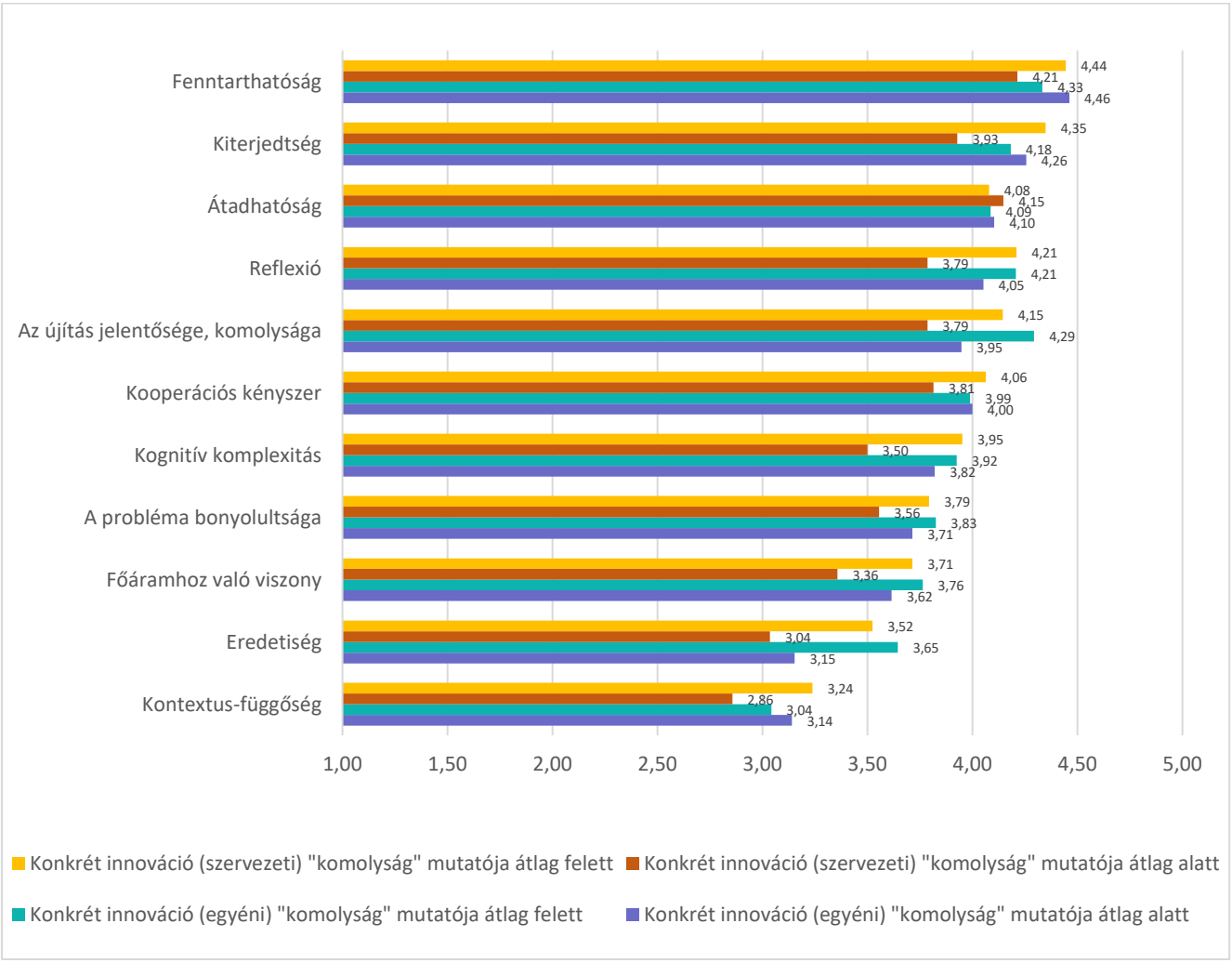
A diagrammról jól leolvasható: kérdezőbiztosaink szerint a megjelölt innovációk komolyak (szervezeti innovációk átlaga: 4,09, munkatársi innovációk átlaga: 3,97), átadhatók (szervezeti innovációk átlaga: 4,09, munkatársi innovációk átlaga: 4,18), és fenntarthatók (szervezeti innovációk átlaga: 4,39, munkatársi innovációk átlaga: 4,20). Ezek terén nincs érdemleges különbség a vezetői és munkatársi innovációk terén. A vezetői és a munkatársi innovációk legerősebben a kiterjedtség (szervezeti innovációk átlaga: 4,15, munkatársi innovációk átlaga: 3,55), a kooperációs kényszer (szervezeti innovációk átlaga: 4; munkatársi innovációk átlaga: 3,49) terén térnek el egymástól.

A kiegészítő kérdőív adatainak bemutatását nagyban segíti, ha a válaszokat a második körös online kérdőív változóira épülő, a válaszadók által megjelölt innovációk komolyságát (InKom) mérő szervezeti, illetve egyéni indexek szerinti bontásban ismertetjük. Ezek az összetett változók azt mutatják meg, hogy a konkrét innovációk mekkora mértékben tértek el a korábbi gyakorlattól, illetve mennyire voltak képesek hatni az eredményességre, tartósnak bizonyultak-e, felfedezhető volt-e bennük terjedési

komponens, illetve konkrét problémára reagáltak-e.[2] Az innovációk komolyságát mérő kompozit mutatók értéke szerint az átlag alatti és átlag feletti – szervezeti és egyéni – innovációk a fenti 11 itemhez kapcsolódó átlagát az alábbi diagramm mutatja (lásd 2. Ábra). A változók sorrendjét itt az adott elemek általános jelentőségének mértéke adta. Bár az elemszámok az egyes csoportokban nem alkalmasak arra, hogy a későbbiekben komolyabb statisztikai elemzéseket végezzünk, az esetek elemzése során érdekes lehet figyelni az olyan itt kirajzolódó dinamikákra, mint amilyenek például a kontextus-függőség, a kooperációs kényszer, a fenntarthatóság, vagy a kiterjedtség mentén is megjelennek.

2. Ábra

Az INNOVA modell 11 elemének jelenléte (átlag) az InKom mutató szerint
az átlag alatti és átlag feletti vezetők és munkatársak által megjelölt innovációk esetében
a kérdezőbiztosok válaszai alapján



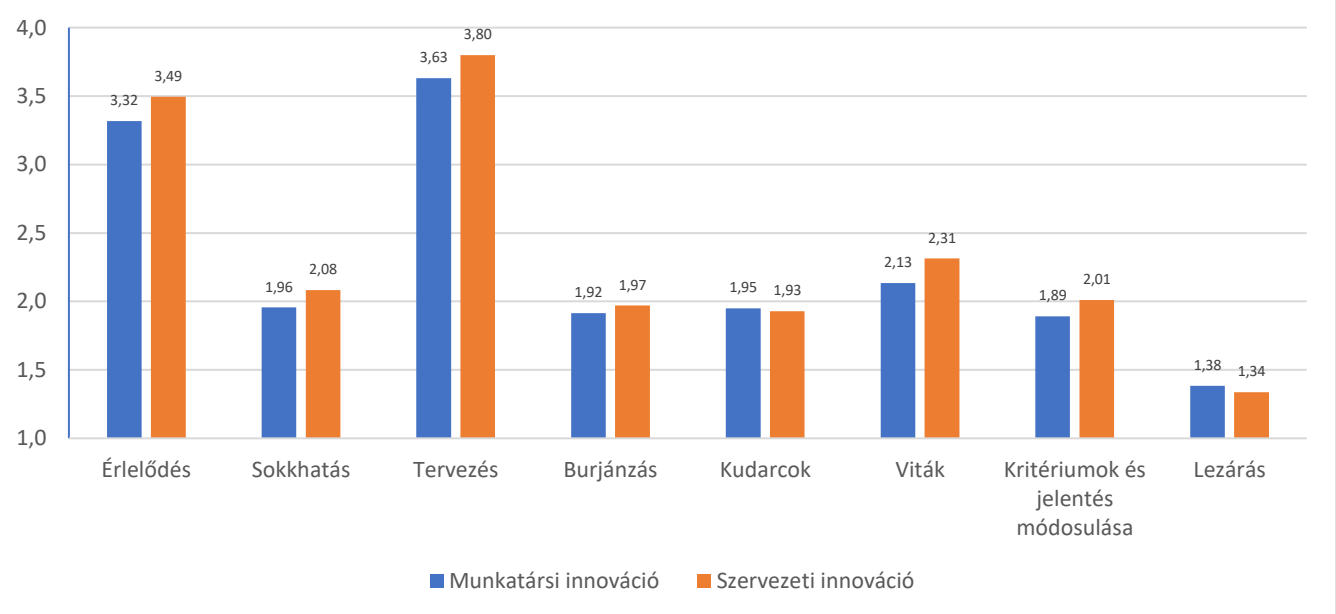
N_Vezető_általg alatt =27-28, **N_Vezető _általg felett** =62-63; **N_Munkatárs_általg alatt** =76-78, **N_Munkatárs_általg felett** =91-93
Feltett kérdés: lásd az 1. Ábrát
Válaszlehetőségek: lásd az 1. Ábrát

[2] Az összetett változót elméleti alapon hoztuk létre, megközelítésünk szerint az innováció „komolysága" magasabb, ha olyan gyakorlatot hoz létre, amely eredményesebb a korábbinál, illetve jelentősen eltér attól. Az ezt mérő primer változók értékét súlyoztuk olyan további változók értékeivel, amelyek az innováció fennmaradását, problémaorientált jellegét és terjedését mérték (lásd Fazekas-Halász, 2020).

A szervezeti és egyéni kiegészítő blokk második kérdését is a kérdezőbiztosok válaszolták meg a konkrét innovációkra vonatkozóan. Itt egy olyan modell adta a kérdések alapját, amelyet a Minnesota Innováció-kutatási Projekt (MIRP) munkatársai hoztak létre (Van de Ven et al., 2000) és amelyet az Innova kutatás adaptált. A MIRP egy olyan elemzési rendszer, amely az innovációk életének legfontosabb komponenseit foglalja össze. Az Innova kutatás mérőeszközeiben egy egyszerűsített formában adaptálta a keretrendszert, amely az innovációk életének, illetve feltételrendszerének tizenhárom fontos alkotóelemét jelölve meg: (1) az újítást megelőző érlelődést, (2) a fejlesztést elindító sokkhatást, (3) az innováció tervezését, (4) a különböző ötletek burjánzását, (5) a résztvevők módosulását, (6) a kudarcok megjelenését, (7) az új gyakorlatok kritériumainak, illetve jelentésének módosulását, (8) a viták megjelenését, (9) a vezetői beavatkozásokat, (10) a külső aktorok szerepvállalását, (11) a fizikai eszközök, illetve az infrastruktúra megjelenését, (12)a régi és az új gyakorlatok kapcsolódását, valamint (13) a fejlesztések lezárását (Halász, 2018; Fazekas, 2018).

Mint láthatjuk, a modell alkalmas arra, hogy segítségével felrajzoljuk az innovációk életének idővonalát. Az alábbi ábra (lásd 3. Ábra) azt mutatja, miként alakulnak (átlag) az MIRP modellből adaptált, az innovációk meghatározott életciklusait leíró változók a vezetői és a munkatársi innovációk esetében a kérdezőbiztosok válaszai alapján. Ebből jól látszik, hogy mind a vezetők, mind pedig a munkatársak által megjelölt konkrét innovációk esetében különös szerephez jutott az érlelődési (szervezeti innovációk átlaga:3,49, munkatársi innovációk átlaga: 3,32) és a tervezési fázis (szervezeti innovációk átlaga: 3,8, munkatársi innovációk átlaga:3,63), valamint hogy kevés kérdezőbiztosunk érezte úgy, hogy az újítás lezárása hangsúlyos lenne (szervezeti innovációk átlaga:1,34, munkatársi innovációk átlaga: 1,38).

3. Ábra
Az MIRP modell életciklus elemeinek jelenléte (átlag)
a vezetők és munkatársak által megjelölt innovációk esetében
a kérdezőbiztosok válaszai alapján



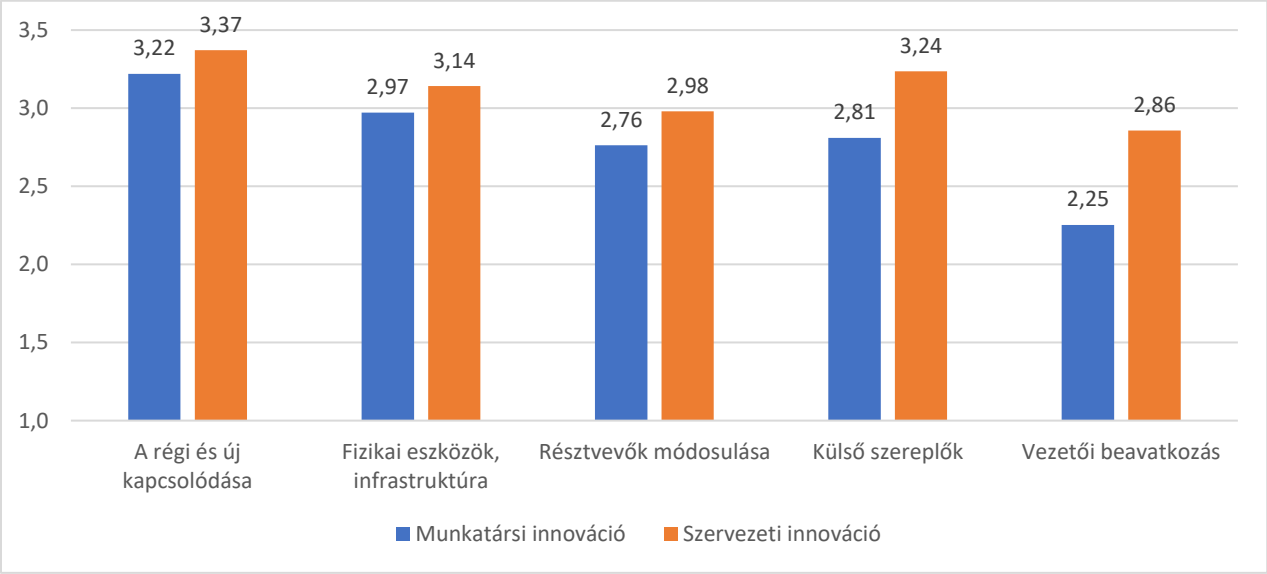
N_Vezető=97-99; **N_Munkatárs**=175-179 ***Feltett kérdés:*** A megkérdezett által elmondottak alapján döntse el, hogy az alábbiak megfigyelhetőek voltak-e a kiválasztott újítás történetében, és ha igen, ezeknek mekkora jelentősége volt! ***Válaszlehetőségek:*** **Érlelődés:** Volt-e olyan „érlelődési" időszak, amely megelőzte az újítást, és amikor már „érlelődött" annak létrejötte? **Sokkhatás:** Volt-e valamilyen komolyabb sokkhatás, kihívás vagy probléma, amely kiválthatta az újítást? **Tervezés:** Volt-e tudatos tervezési időszak, amikor tervek születtek az újítás megvalósítására? **Burjánzás:** Voltak-e párhuzamos, egymással versengő elképzelések **Résztvevők módosulása:** Elő-

fordult-e, hogy az újításban érintettek, abba bevonódók cserélődtek, egyesek távoztak, mások beléptek? **Kudarcok:** Volt-e kudarc, sikertelen próbálkozás az újítás történetében? **Kritériumok és jelentés módosulása:** Előfordult-e olyan, hogy az újítás eredményét másra is kezdték használni, mint amire eredetileg gondoltak? **Viták:** Jelen voltak-e az újítás során viták, voltak-e véleményütközések?

A MIRP modellre épülő kérdésünk a tipikus életszakaszok mellett a legfontosabb feltételeket is feltárta: vizsgálta a szereplők változását, a vezetői közbelépéseket, a külső aktorok szerepvállalását, az innováció kapcsolódását a korábbi gyakorlatokhoz, illetve a külső-belső infrastruktúrát, beleértve a tárgyi eszközöket és a szükséges intézményrendszereket egyaránt. Az alábbi ábra (lásd 4. Ábra) a MIRP modellre épülő kérdésünk feltételrendszert érintő itemeihez kapcsolódó átlagokat mutatja, a szervezeti és a munkatársi innovációkhoz kötődő átlagértékek különbsége szerinti sorrendben. Láthatjuk, hogy a legnagyobb különbség a vezetői beavatkozás (szervezeti innovációk átlaga:2,86, munkatársi innovációk átlaga: 2,25) és a külső aktorok szerepvállalása esetén figyelhető meg (szervezeti innovációk átlaga:3,24, munkatársi innovációk átlaga: 2,81), illetve, hogy a legnagyobb jelentősége mind a vezetők által megjelölt szervezeti innovációk, mind pedig a munkatársak által megjelölt innovációk esetében a régi és új gyakorlatok kapcsolódásának volt a kérdezőbiztosaink szerint (szervezeti innovációk átlaga:3,37, munkatársi innovációk átlaga: 3,22).

4. Ábra

Az MIRP modell feltételrendszer elemeinek jelenléte (átlag)
a vezetők és munkatársak által megjelölt innovációk esetében
a kérdezőbiztosok válaszai alapján

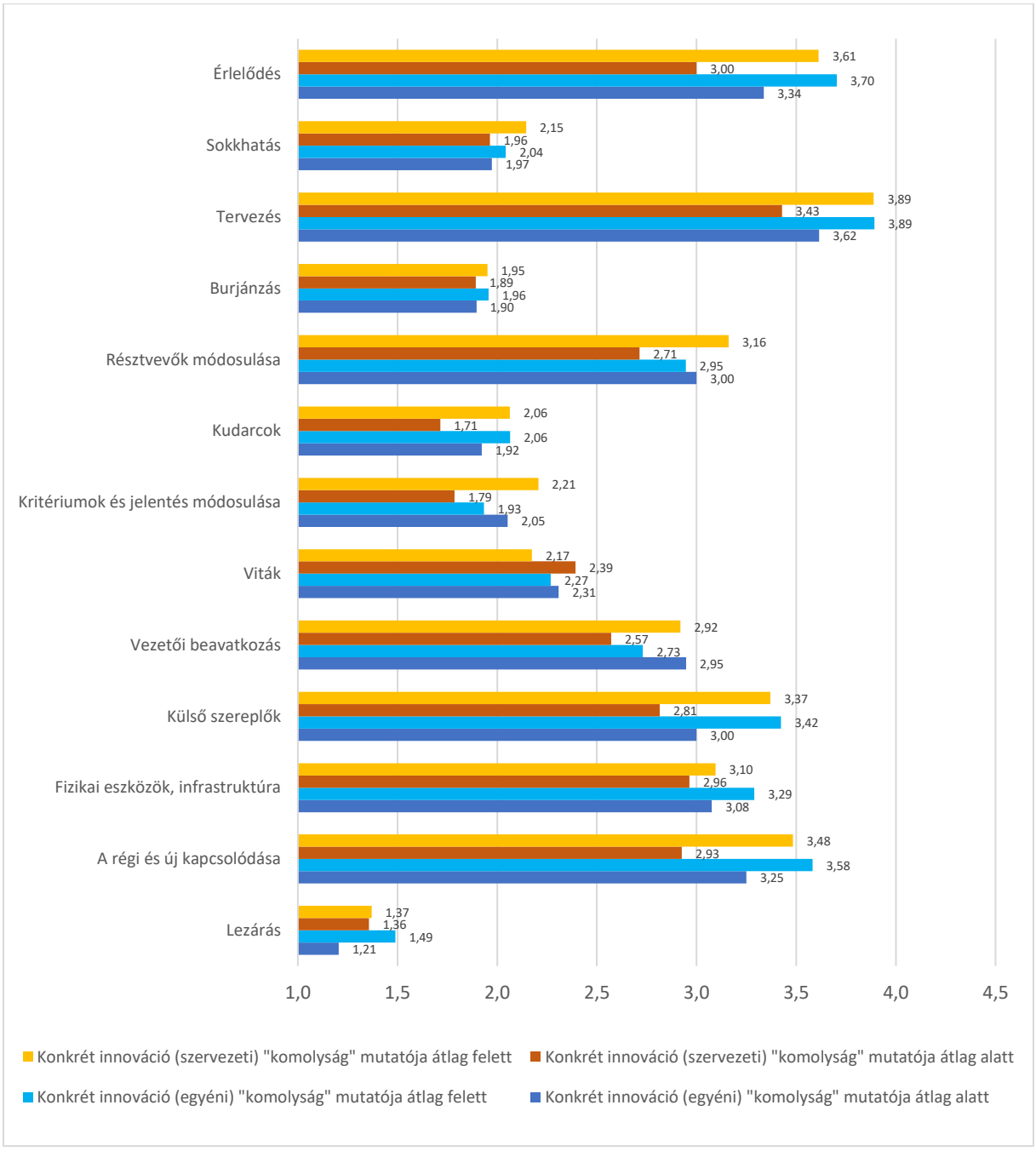


N_Vezető=97-99;**N_Munkatárs**=175-179 ***Feltett kérdés:*** A megkérdezett által elmondottak alapján döntse el, hogy az alábbiak megfigyelhetőek voltak-e a kiválasztott újítás történetében, és ha igen, ezeknek mekkora jelentősége volt! ***Válaszlehetőségek:*** **Vezetői beavatkozás:** Volt-e olyan, hogy a szervezet vezetése valamilyen jelentősebb döntést hozott az újítással kapcsolatban? **Külső szereplők:** Megjelentek-e az újításban a szervezeten kívüli szereplők? **Fizikai eszközök, infrastruktúra:** Szükség volt-e valamilyen fizikai feltételre vagy eszközre (pl. helyiség, IKT eszközök, egyéb eszközök) az újításhoz? **A régi és új kapcsolódása:** Felmerült-e az újítás előtti és utáni gyakorlat közötti eltérés, az új és a meglévő gyakorlat összekapcsolásának kérdése? **Lezárás:** Volt-e olyan történés, amely az újítás lezárásaként, befejezéseként értelmezhető?

A MIRP keretrendszerére épülő kérdéshez kapcsolódó adatok esetében is összevetettük a konkrét innováció komolyságát mérő összetett változó értéke szerint az átlag felett és átlag alatt elhelyezkedő innovációkat, mind a vezetők, mind pedig a munkatársak által megjelölt újítások vonatkozásában (lásd 5. Ábra). Bár az elemszám itt is komolyan korlátozza a későbbiekben elvégezhető statisztikai elemzéseket, az olyan dinamikákra, mint amilyen a résztvevők módosulása, a kritérium és jelentésmódosulás, vagy a vezetői beavatkozás kapcsán is megjelenik, érdemes figyelni legalább a kvalitatív feltárások során.

5. Ábra

Az MIRP modell elemeinek jelenléte (átlag) az InKom mutató szerint
az átlag alatti és átlag feletti a vezetők és munkatársak által megjelölt innovációk esetében
a kérdezőbiztosok válaszai alapján



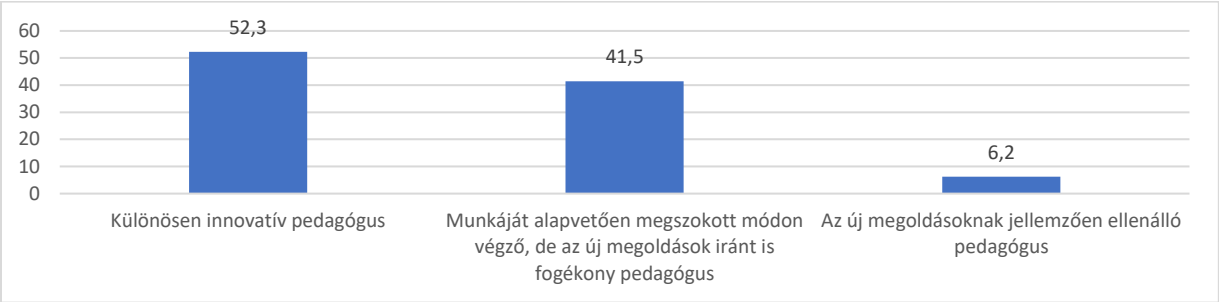
N_Vezető_általg alatt =27-28, **N_Vezető _általg felett** =62-63; **N_Munkatárs_általg alatt** =76-78, **N_Munkatárs_általg felett** =90-93
Feltett kérdés: lásd a 3-4. Ábrát
Válaszlehetőségek: lásd a 3-4. Ábrát

A kérdezőbiztosok feladata volt továbbá megjelölni a válaszadó beosztott munkatársak innovativitását, azaz azt, hogy a vezető szerint a kérdőívet megválaszoló munkatárs az innovátorok, a rutinszerűen működők, vagy az újításoknak ellenállók csoportjába tartozik. Adataink alapján a vezetők szerint a munkatársak 52,3%-a volt különösen innovatív pedagógus vagy oktató, 41,5%-a munkáját alapvetően megszokott módon végző, de az új megoldások iránt is fogékony munkatárs, illetve 6,2%-a az új

megoldásoknak jellemzően ellenálló kolléga (lásd 6. Ábra). Azt, hogy a pedagógusok besorolása elég megbízható, igazolják a korábbi – kiegészítő kérdéseket megelőző, kizárólag az online kérdőív kérdései nyomán kialakított – kompozit változóink értékei. Így például az egyéni szintű innovációs aktivitás mutató[3] átlaga 57,3 a különösen innovatív munkatársak esetében, míg 40,8 munkáját megszokott módon végző, de az újításokra nyitott kollégák, illetve csupán 33,7 az innovációkat ellenzők körében. Ezek a kapcsolatok egyben a kompozit változó működését is igazolják.

6. Ábra

Az innovatív, rutinszerűen működő, vagy ellenálló munkatársaknak aránya a vizsgált intézményekben (%) a kérdezőbiztosok válaszai alapján



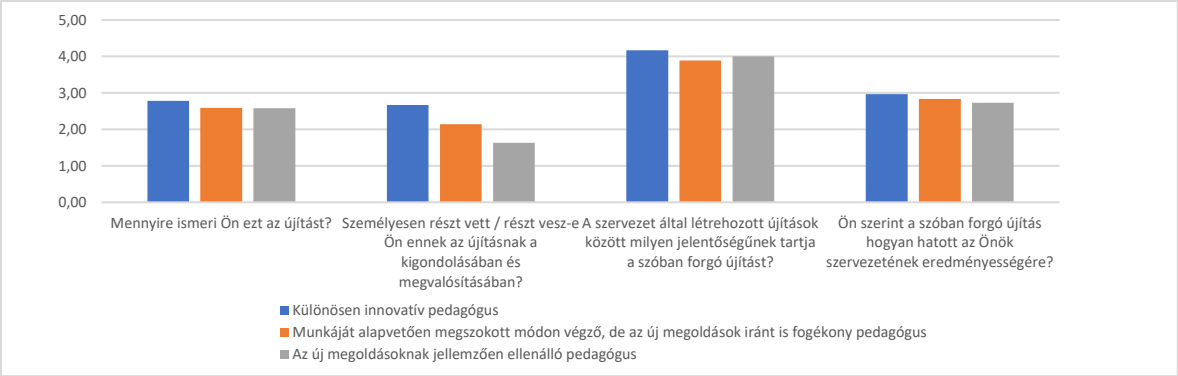
N=193, ***Feltett kérdés:*** Kérjük jelölje, hogy a vezető szerint a jelen kérdőívet megválaszoló pedagógus az alábbiak közül mely csoportba tartozik! ***Válaszlehetőségek:*** Különösen innovatív pedagógus (1), Munkáját alapvetően megszokott módon végző, de az új megoldások iránt is fogékony pedagógus (2), Az új megoldásoknak jellemzően ellenálló pedagógus (3).

A pedagógusokat arról is kérdeztük, hogy miként gondolkodnak a vezetők által megjelölt újításokról. A pedagógusok csupán 5,1%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem ismeri a szervezeti innovációként megjelölt újítást, 20,8% úgy, hogy kicsit ismeri, 74,1% pedig azt állította, hogy jól ismeri. A válaszadók 3,8%-a szerint a megjelölt szervezeti innováció kisebb, 17,4%-a szerint közepes, 50%-a szerint nagy, míg 28,8%-a szerint rendkívül nagy jelentőségű. Az, hogy miként vélekedtek a megkérdezettek arról, hogy a kiválasztott szervezeti innováció hogyan hatott az intézmény eredményességére az előbbihez nagyon hasonlóan alakult: a válaszadók 4,5%-a szerint nem befolyásolta, 25,3%-a szerint kisebb mértékben javította, 47,2%-a szerint érdemlegesen javította, míg 23%-a szerint rendkívül nagy mértékben javította a szervezet eredményességét. A konkrét részvételre vonatkozó kérdésünk ennél megosztóbb volt: adataink szerint a pedagógusok 27,8% egyáltalán nem, 25,3%-a kisebb mértékben vett részt, míg 27,8 %-ának elég fontos és 19,1%-ának meghatározó szerepe volt a megvalósításban. Az, hogy a pedagógusok miként vélekedtek a szervezeti innovációk jelentőségéről, illetve mennyire ismerték azt, csak kevéssé köthető ahhoz, hogy a válaszadók a különösen innovatív, a munkáját megszokott módon végző, vagy az új megoldásoknak jellemzően ellenálló munkatárak voltak-e (lásd 7. Ábra).

[3] A többváltozós statisztikai elemzések és elméleti megfontolások alapján létrehozott innovációs aktivitás szervezeti és egyéni indexek olyan elsődleges változókra épülnek amelyek az innovatív tevékenységek megjelenésének gyakoriságát és változatosságát mérik (lásd Fazekas-Halász, 2020).

7. Ábra

Az innovatív, rutinszerűen működő, vagy ellenálló munkatársaknak aránya a vizsgált intézményekben (%) a vezető által megjelölt szervezeti újítás ismerete, az arról való gondolkodás, illetve az abba való bevonódás szerint a kérdezőbiztosok és a munkatársak válaszai alapján



N=172-191

Feltett kérdés (munkatársaknak): Mennyire ismeri Ön ezt az újítást? ***Válaszlehetőségek:*** Egyáltalán nem ismerem (1), Kicsit ismerem (2), Jól ismerem (3)

Feltett kérdés (munkatársaknak): Személyesen részt vett / részt vesz-e Ön ennek az újításnak a kigondolásában és megvalósításában? ***Válaszlehetőségek:*** Egyáltalán nem vettem /veszek részt (1), Kisebb mértékben részt vettem / részt veszek (2), Elég fontos szerepem volt/van benne (3), Meghatározó szerepem volt /van benne (pl. én találtam ki, én vagyok felkelős a megvalósításért) (4)

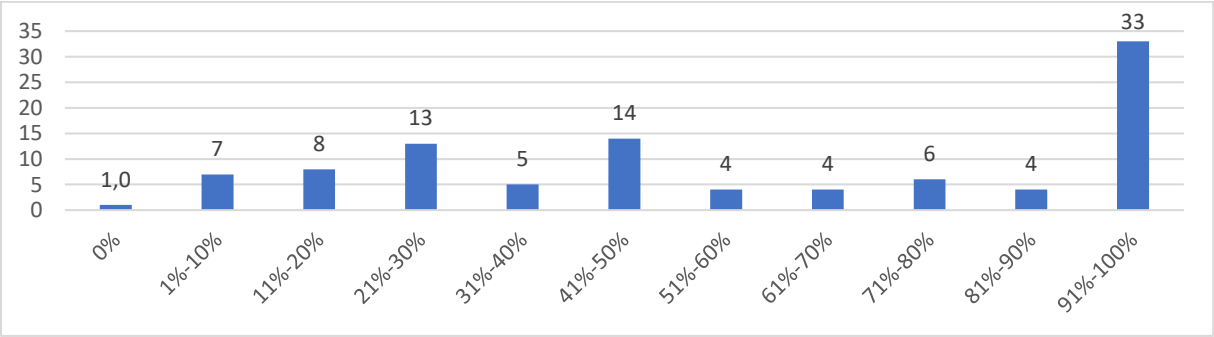
Feltett kérdés (munkatársaknak): A szervezet által létrehozott újítások között milyen jelentőségűnek tartja a szóban forgó újítást? ***Válaszlehetőségek:*** Nincs érdemleges jelentősége (1), Kisebb jelentőségű (2), Közepes jelentőségű (3), Nagy jelentőségű (4), Rendkívül nagy jelentőségű (5)

Feltett kérdés (munkatársaknak): Ön szerint a szóban forgó újítás hogyan hatott az Önök szervezetének eredményességére? ***Válaszlehetőségek:*** Nem befolyásolta a szervezet eredményességét (1), Kisebb mértékben javította a szervezet eredményességét (2), Érdemlegesen javította a szervezet eredményességét (3), Rendkívül nagy mértékben javította a szervezet eredményességét (4)

A kérdezőbiztosok emellett a vezetőknek azt a kérdést is feltették, hogy a munkatársak hány százaléka vett részt a kiválasztott újításban. Az adataink azt mutatják, hogy a válaszadó vezetők 33%-a gondolta úgy, hogy minden munkatárs bevonódott, míg csupán 14% becsülte az arányt 10% alá. Az alábbi diagramm a megoszlást mutatja utólag kialakított, azonos léptékű kategóriák szerint (lásd 8- Ábra).

8. Ábra

A vezetők által megjelölt szervezeti innovációkba bevonódó munkatársak aránya (%) a vezetők válaszai alapján



N=100 ***Feltett kérdés:*** A munkatársak kb. hány százalékát érinti a kiválasztott újítás?

A kérdezőbiztosok arról is érdeklődtek, hogy vajon miként változott ez az arány az idővel. A vezetők közel fele (49,5%-a) nyilatkozott úgy, hogy nem történt a résztvevők aránya terén változás, 30.9%-uk

szerint folyamatosan növekedett, 9,3%-uk úgy nyilatkozott, hogy előbb növekedett, utána stabilizálódott, 7,2%-uk úgy látta, hogy egy ideig nem változott, aztán növekedni kezdett, illetve 1-1% jelezte, hogy csökkenés volt érzékelhető (előbb csökkent, utána stabilizálódott, előbb növekedett, utána csökkent, előbb csökkent, utána növekedett).

A kérdezőbiztosok feladata volt megjelölni, hogy amennyiben ugyanazt az újítást választotta a vezető, mint az előző kitöltés alkalmával, akkor mi változott, hogyan alakult az újítás egy év alatt. A válaszok (N=52) harmada (32%) nem jelzett változást, 22%-a pedig azt mutatta, hogy nem egyezik a két választott innováció. A további válaszok tartalmilag jelentősen szórnak, bár egy jól megragadható hányadukban megjelenik a központi feltételrendszer változása (8%) és az innováció szervesülése az intézményi gyakorlatba (14%). Végül a kérdezőbiztosok feladata volt megjelölni azokat a külső-belső tényezőket is, amelyek az adott szervezetben gátolják vagy támogatják az újítások megvalósulását. Bár e nyílt végű kérdésekre adott válaszok tartalomelemzése egy későbbi kutatási fázis feladata lesz, az alábbi táblázat hoz néhány érzékletes példát ezekből (lásd 2. Táblázat).

2. Táblázat

Az innovációkat gátló és támogató külső-belső tényezők a kérdezőbiztosok válaszai alapján (példák a nyílt végű válaszokból)

Innovációt támogató tényezők		Innovációt gátló tényezők	
Külső	Belső	Külső	Belső
„Külső partnerek, szülők támogató részvétele és külső szakmai partnerek (gyermekvédelmi szerveztek, kétületi intézmények, kéttannyelvű iskolák kapcsán létrejövő szakmai együttműködések) Önkormányzat is támogatja a projektet, pályázati lehetőséggel”	*„A pedagógusok félelme a mérési eredmények romlásától. Nagy szaktudás, tapasztalat. A szervező kapacitás és a szülőkkel való kommunikáció szintje. Gyakorlottak mérési eljárásokban és azok értékelésében. Jól kommunikálják a szülők számára a csoportok közötti átjárhatóságot.”*	*„A települési beágyazottság, kooperáció hiánya. Munkaerőhiány.” „Állandóan változó törvényi háttér, vezetői önállóság elnehezedése” „források és felhasználási lehetőségeik egyenetlensége, merev keretek, szabályok”*	*„A munkatársak körében a régi hagyományokból való kilépni nem tudás, a változtatási szándék hiánya. A jelenlegi kihívásokhoz (…) a régi képzettség nem megfelelő, a régi módszerek helyett újak beépítése nehézséget okoz (…), főleg az idősebb, 50 év feletti kollégáknak, akik pályafutásuk alatt más módszerekkel dolgoztak. (…) a fiatalabbakban kevesebb az intézményi lojalitás”*

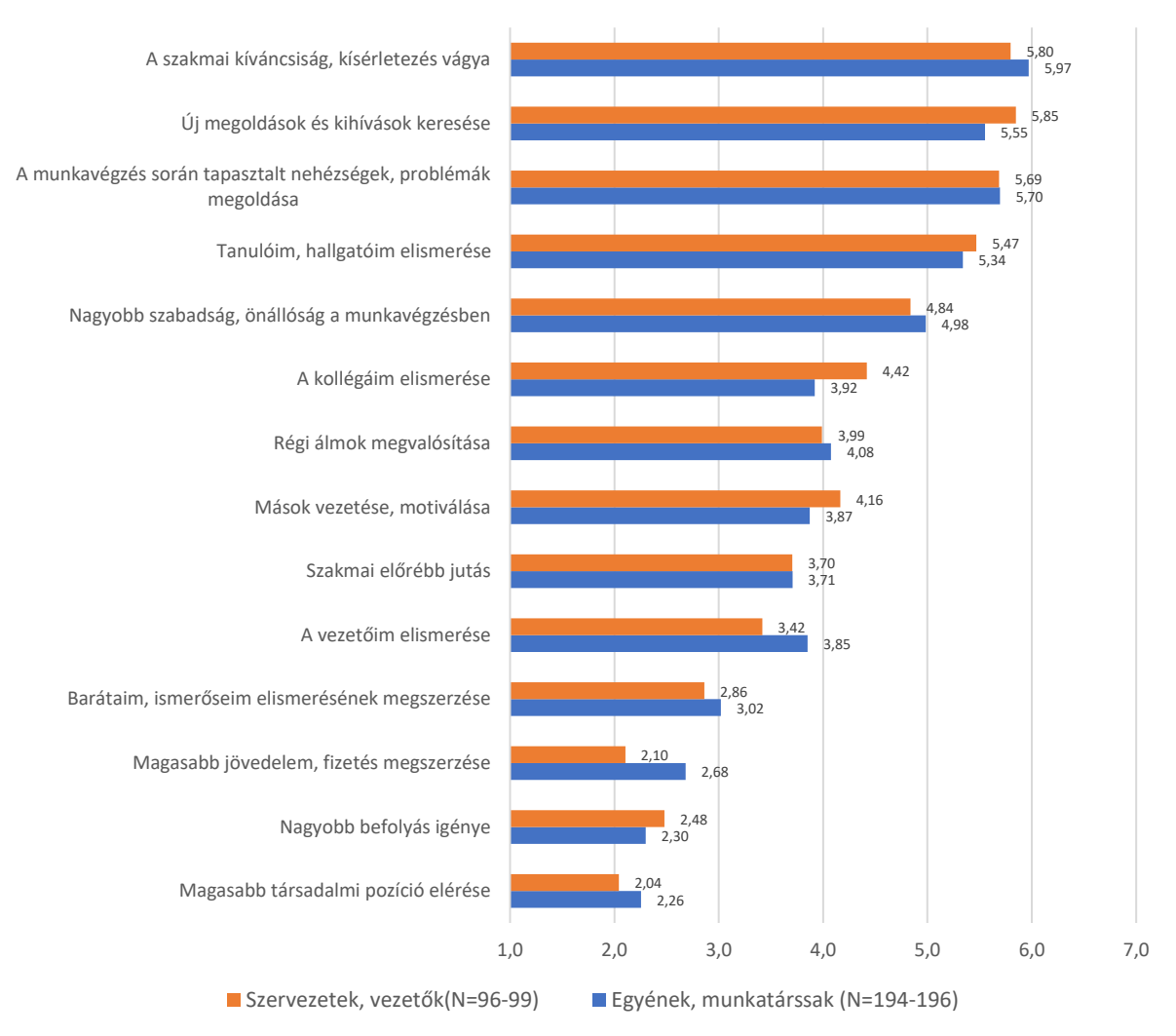
Személyes jellemzők feltárása

A válaszadó vezetők és munkatársak egyéni sajátosságainak mély megértéséhez két területen tett fel további kérdéseket a kérdőívünk kiegészítő blokkja: a fejlesztési motiváció és a személyes vélekedések terén. A motiváció kapcsán arra voltunk kíváncsiak, hogy bizonyos előre meghatározott ösztönző elemek általában mekkora szerepet kapnak a válaszadók szerint egy-egy új megoldás kitalálása, kidolgozása során. A motivációs tényezők méréséhez egy a vállalkozáskutatásban használatos kérdésblokkot adaptáltunk és olyan motivációs tényezők szerepét vizsgáltuk, mint például a nagyobb szabadság, a szakmai kíváncsiság, a magasabb társadalmi pozíció elérése, mások vezetése, a kollégák elismerése, a problémák megoldása, és a magasabb jövedelem elnyerése. Az adataink szerint (lásd 9. Ábra) a szakmai kíváncsiság (vezetők átlaga:5,8, munkatársak átlaga: 5,97), az új kihívások keresése (vezetők átlaga:5,85, munkatársak átlaga: 5,55), illetve a munkavégzés során tapasztalt problémák megoldása (vezetők átlaga:5,69, munkatársak átlaga: 5,7) volt a leginkább meghatározó innovációs motiváció tényező a mintánkba tartozó vezetők és beosztott munkatársak körében. Emellett az adataink szerint komolyan motiválta a válaszadókat a tanulók elismerésének megszerzése (vezetők átlaga:5,47, munkatársak átlaga: 5,34) és a nagyobb szabadág elnyerése (vezetők átlaga:4,84, munkatársak átlaga: 4,98) is. A legkevésbé a magasabb társadalmi pozíció (vezetők átlaga:2,4,

munkatársak átlaga: 2,6), a nagyobb befolyás (vezetők átlaga:2,48, munkatársak átlaga: 2,3), illetve a fizetéskiegészítés ösztönözte (vezetők átlaga:2,1, munkatársak átlaga: 2,68) a válaszadók szerint az innovációs tevékenységüket.

9. Ábra

A saját innovációs tevékenység általánosan meghatározó motivációs tényezők (átlag) a vezetők és a munkatársak válaszai alapján



N_Vezető**=95-99, **N_Munkatárs**= 191-196 **Feltett kérdés: Az ön esetében általában mekkora szerepet játszottak az alábbiak, amikor a munkahelyén valamilyen új megoldást gondolt ki, vagy részt vett ilyen megoldás kigondolásában? Kérjük, 7-es skálán válaszolja meg a kérdést, ahol 1 = ennek egyáltalán nem volt szerepe 7 = ennek nagyon nagy szerepe volt ***Válaszlehetőségek:*** Nagyobb szabadság, önállóság a munkavégzésben; A szakmai kíváncsiság, kísérletezés vágya, A vezetőim elismerése, Új megoldások és kihívások keresése , Magasabb társadalmi pozíció elérése, Mások vezetése, motiválása, A kollégáim elismerése, Nagyobb befolyás igénye, A munkavégzés során tapasztalt nehézségek, problémák megoldása, Magasabb jövedelem, fizetés megszerzése, Régi álmok megvalósítása, Barátaim, ismerőseim elismerésének megszerzése, Szakmai előrébb jutás, Tanulóim, hallgatóim elismerése.

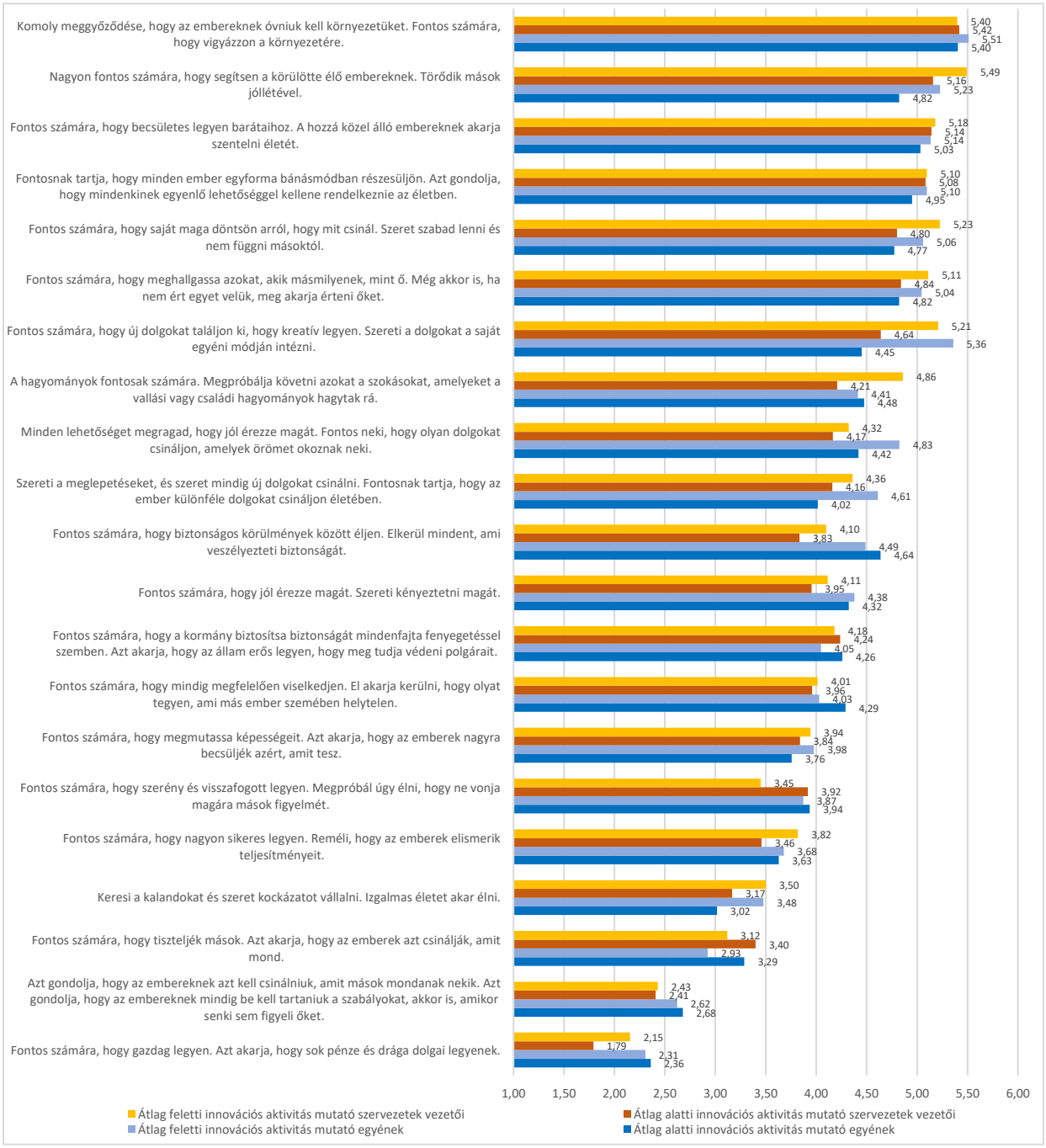
A személyes értékek feltárása céljából az European Social Survey 21 itemes kérdésblokkját is adaptáltuk a kérdőívünk kiegészítő kérdései közé.[4] Arra kértük a válaszadókat, hogy becsüljék meg: a felsorolt, értékeket hordozó jellemzések mennyire hasonlítanak rájuk. A 10. Ábra azt illusztrálja, milyen eltérések lehetnek az átlag feletti és átlag alatti innovációs aktivitással bíró vezetők és munkatársak között. A leginkább meghatározónak mind a négy csoportban a környezetvédelem bizonyult (átlag:

[4] Lásd itt: https://www.europeansocialsurvey.org

5,4-5,51), ehhez hasonlóan magas átlaga csupán a magas innovációs aktivitás indexszel bíró vezetők körében a másokkal való törődésnek (5,49), és a magas innovációs aktivitás mutatóval rendelkező munkavállalók esetében a kreativitásnak (5,36) volt. Bár az elemszámok itt sem tesznek lehetővé a későbbiekben mély statisztikai elemzéseket, az olyan területeken kirajzolódó dinmamikák kvalitatív vizsgálata, mint a hagyományok, a biztonság, a szerénység, a szabálykövetés vagy a szórakozás szerepe különösen értékes mechanizmusok tárhat fel.

10. Ábra

Az átlag feletti és átlag alatti innovációs aktivitás mutatóval rendelkező vezetőkre és munkatársakra jellemző értékpreferenciák a vezetők és a munkatársak válaszai alapján (átlag)



***N_Vezető_átlag alatt**=55-72, **N_Vezető_átlag felett**=21-25, **N_Munkatárs_átlag alatt** = 50-62, **N_Munkatárs_átlag felett** = 106-134*
Feltett kérdés: Kérem, olvassa el azokat a jellemzéseket, amelyeket az átadott lapon talál, és mondja meg, mennyire hasonlítanak, vagy nem hasonlítanak ezek az emberek Önre. ***Válaszlehetőségek:*** Lásd a diagramm függőleges tengelyét. ***Skála:*** 1 - egyáltalán nem hasonlít rám, 6 - nagyon hasonlít rám.

Felmerülő kérdések

Az Innova kutatás harmadik adatfelvételéhez kapcsolódó, az intézmények egy szűk körében felvett kiegészítő kérdései nyomán született adatbázis első elemzései egy sor olyan dinamikára mutattak rá, amelyek mélyebb vizsgálata fontos összefüggéseket tárhat fel az oktatási innovációk keletkezése és terjedése szempontjából.

Tekintettel arra, hogy ezek a dinamikák mind akkor kezdtek el kirajzolódni, amikor a korábbi – azaz az online kérdőívben is szereplő kérdéseken alapuló – összetett változóink nyomán bontottuk a kiegészítő egyéni és vezetői mintát, a változók kombinálásával történő elemzésének szisztematikus folytatása fontos feladat. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy a bontott minták egyes csoportjainak elemszáma már nem alkalmas arra, hogy komolyabb statisztikai elemzéseket végezzünk. Így csupán arra lesznek alkalmazhatók ezek az elemzések, hogy feltárjuk azokat a dinamikákat, amelyekre az esetek elemzése során fontos lesz kiemelt figyelmet fordítanunk. Ilyen területként határoztuk meg például az innovációk kontextus-függő és kooperatív jellegét, a résztvevők és a kritériumok módosulásának, a vezetői beavatkozásoknak a szerepét, illetve az olyan értékek jelenlétét, mint a hagyományok, a biztonságra törekvés, a szerénység, vagy a szabálykövetés.

A vizsgált sokaság elemszámának növelése céljából érdemes megfontolni a két minta kombinálásával létrehozott 300 esetet tartalmazó sokaság vizsgálatát ott, ahol ugyanaz a kérdés jelenik meg a vezetők és a munkatársak esetében is. Ezek jellemzően a személyes sajátosságokat, értékeket és az innováció motivációs bázisát feltáró kérdések. A feltáró elemzésekben rejlő lehetőségek mellett továbbá arra is rámutatott a gyorsjelentés, hogy a kiegészítő változóknak fontos szerepe lehet a korábban megalkotott kompozit mutatók működésének tesztelésében.

Hivatkozások

Fazekas Á. (2018): Innovációk keletkezése és terjedése egy budapesti általános iskolában. Neveléstudomány 2018/1. Online: http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2018/nevelestudomany_2018_1_42-58.pdf

Fazekas Á., Halász G (2020): „Who is innovating and how in education: combining the subject and the object approaches in an education sector innovation survey" Kézirat. Munkacím.

Fazekas Á., Halász G., HorváthL (2017): Innováció az oktatásban: az Innova kutatás elméleti-fogalmi keretei. Neveléstudomány 2017/4. Online: http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2017/nevelestudomany_2017_4_26-43.pdf

Halász G. (2018): Innovációs folyamatok a magyar oktatási rendszerben. Neveléstudomány 2018/1. Online: http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2018/nevelestudomany_2018_1.pdf

Nagy-Rádli Dalma (2018): Innovációs folyamatok a magyar oktatási rendszerben - Összefoglaló gyorsjelentés az Innova kutatás első adatfelvételének eredményeiről. ELTE PPK.

Nagy-Rádli Dalma - Szarka-Bögös Réka (2019): Innovációs folyamatok a magyar oktatási rendszerben. Összefoglaló gyorsjelentés az Innova kutatás második adatfelvételének szervezeti és egyéni szintű eredményeiről. ELTE PPK.

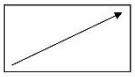
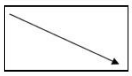
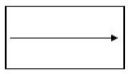
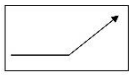
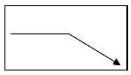
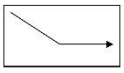
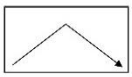
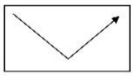
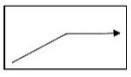
Van de Ven, A. H., Angle, H. L. & Poole, M. S. (2000). Research on The Management of Innovation: The Minnesota Studies. Oxford University Press.

Mellékletek

Vezetői kiegészítő kérdések

KIEGÉSZÍTŐ KÉRDÉSEK						
1. KÉRDÉSBLOKK: A MEGJELÖLT ÚJÍTÁS JELLEMZŐI						
FIGYELEM! AZ ALÁBBI KÉT KÉRDÉST NEM A MEGKÉRDEZETT, HANEM A KÉRDEZŐ VÁLASZTOLJA MEG.						
PKQ1	**A megkérdezett által elmondottak alapján értékelje a kiválasztott újítást az alábbi szempontok szerint! (KÉRDEZŐI VÁLASZOK)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
HIÁNY?	**A probléma bonyolultsága** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS EGY NAGYON EGYSZERŰ PROBLÉMA MEGOLDÁSÁT SEGÍTETTE 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS EGY NAGYON ÖSSZETETT PROBLÉMA MEGOLDÁSÁT SZOLGÁLJA					
HIÁNY?	**Kognitív komplexitás** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS NEM IGÉNYEL KÜLÖNÖSEN KOMPLEX GONDOLKODÁST 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS NAGYFOKÚ OKOSSÁGOT, BONYOLULT ÖSSZEFÜGGÉSEK MEGÉRTÉSÉRE VALÓ KÉPESSÉGET IGÉNYEL					
HIÁNY?	**Eredetiség** 1 = SZERINTEM EBBEN AZ ÚJÍTÁSBAN NINCS SEMMI EREDETI 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS TELJESEN EREDETINEK TEKINTHETŐ					
HIÁNY?	**Kiterjedtség** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS CSAK A MEGKÉRDEZETT SZEMÉLYT ÉRINTI, CSAK Ő HASZNÁLJA 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS ÁTHATJA A SZERVEZET EGÉSZÉT, MINDENKIT ÉRINT					
HIÁNY?	**Főáramhoz való viszony** 1 = SZERINTEM AZ A GYAKORLAT, AMELY ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK NYOMÁN LÉTREJÖTT EGYÁLTALÁN NEM TÉR EL AZ ÁTLAGOS HAZAI GYAKORLATTÓL 5 = SZERINTEM AZ ÚJÍTÁS A FŐÁRAMTÓL (ÁTLAGOS GYAKORLATTÓL) NAGYON ELTÉRŐ GYAKORLATOT EREDMÉNYEZETT					
HIÁNY?	**Fenntarthatóság** 1 = SZERINTEM ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK SEMMI ESÉLYE NINCS ARRA, HOGY TARTÓSAN FENNMARADJON 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS NAGYON NAGY VALÓSZÍÚSÉGGEL TARTÓSAN FENN FOG MARADNI					
HIÁNY?	**Átadhatóság** 1 = SZERINTEM EZT AZ ÚJÍTÁST NEM LEHETSÉGES MÁSOKNAK ÁTADNI 5 = SZERINTEM EZT AZ ÚJÍTÁST KÖNNYEN ÁT TUDJÁK MÁSOK IS VENNI					
HIÁNY?	**Kontextus-függőség** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS EGYÁLTALÁN NEM KONTEXTUSFÜGGŐ (BÁRKI BÁRHOL MEGVALÓSÍTHATJA) 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS ERŐSEN KONTEXTUSFÜGGŐ (MÁSHOL, MÁSOK ÁLTAL NEM MEGVALÓSÍTHATÓ)					

HIÁNY?	**Kooperációs kényszer** 1 = SZERINTEM EZT AZ ÚJÍTÁST EGYETLEN EMBER ÖNMAGÁBAN IS MEGVALÓSÍTHATJA 5 = SZERINTEM ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK A MEGVALÓSÍTÁSA INTENZÍV ÉS GYAKORI INTERAKCIÓT IGÉNYEL					
HIÁNY?	**Reflexió** 1 = SZERINTEM ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK A MEGVALÓSÍTÁSA NEM IGÉNYLI A FOLYAMATOS REFLEXIÓT 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS CSAK ÚGY MEGVALÓSÍTHATÓ, HA A MEGVALÓSÍTÁST FOLYAMATOS GONDOLKODÁS, REFLEXIÓ, ELEMZÉS KÍSÉRE					
HIÁNY?	**Az újítás jelentősége, komolysága** 1 = SZERINTEM EZ EGY JELENTÉKTELEN, NEM KOMOLY ÚJÍTÁS 5 = SZERINTEM EGY FIGYELEMRE MÉLTÓ, KOMOLY ÚJÍTÁS					
PKQ2	**A megkérdezett által elmondottak alapján döntse el, hogy az alábbiak megfigyelhetőek voltak-e a kiválasztott újítás történetében, és ha igen, ezeknek mekkora jelentősége volt! (KÉRDEZŐI VÁLASZOK)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
HIÁNY?	**Érdeklődés** Volt-e olyan „érlelődési" időszak, amely megelőzte az újítást, és amikor már „érlelődött" annak létrejötte?					
HIÁNY?	**Sokkhatás** Volt-e valamilyen komolyabb sokkhatás, kihívás vagy probléma, amely kiválthatta az újítást?					
HIÁNY?	**Tervezés** Volt-e tudatos tervezési időszak, amikor tervek születtek az újítás megvalósítására?					
HIÁNY?	**Burjánzás** Voltak-e párhuzamos, egymással versengő elképzelések					
HIÁNY?	**Résztvevők módosulása** Előfordult-e, hogy az újításban érintettek, abba bevonódók cserélődtek, egyesek távoztak, mások beléptek?					
HIÁNY?	**Kudarcok** Volt-e kudarc, sikertelen próbálkozás az újítás történetében?					
HIÁNY?	**Kritériumok és jelentés módosulása** Előfordult-e olyan, hogy az újítás eredményét másra is kezdték használni, mint amire eredetileg gondoltak?					
HIÁNY?	**Viták** Jelen voltak-e az újítás során viták, voltak-e véleményütközések?					
HIÁNY?	**Vezetői beavatkozás** Volt-e olyan, hogy a szervezet vezetése valamilyen jelentősebb döntést hozott az újítással kapcsolatban?					
HIÁNY?	**Külső szereplők** Megjelentek-e az újításban a szervezeten kívüli szereplők?					
HIÁNY?	**Fizikai eszközök, infrastruktúra** Szükség volt-e valamilyen fizikai feltételre vagy eszközre (pl. helyiség, IKT eszközök, egyéb eszközök) az újításhoz?					
HIÁNY?	**A régi és új kapcsolódása** Felmerült-e az újítás előtti és utáni gyakorlat közötti eltérés, az új és a meglévő gyakorlat összekapcsolásának kérdése?					
HIÁNY?	**Lezárás** Volt-e olyan történés, amely az újítás lezárásaként, befejezéseként értelmezhető?					

FIGYELEM! AZ ALÁBBI KÉRDÉSEKET ISMÉT A MEGKÉRDEZETT VÁLASZTOLJA MEG.									
PKQ3.1	**A munkatársak kb. hány százalékát érinti a kiválasztott újítás?**		%						
PKQ3.2	**Hogyan változott idővel ez az arány?**								
HIÁNY?	folyamatosan növekedett (1) 								
	folyamatosan csökkent (2) 								
	nem változott (3) 								
	egy ideig nem változott, aztán növekedni kezdett (4) 								
	egy ideig nem változott, aztán csökkeni kezdett (5) 								
	előbb csökkent, utána stabilizálódott (6) 								
	előbb növekedett, utána csökkent (7) 								
	előbb csökkent, utána növekedett (8) 								
	előbb növekedett, utána stabilizálódott (9) 								
2. KÉRDÉSBLOKK:SZEMÉLYES JELLEMZŐK									
PKQ4	**Azokat, akik a munkájuk eredményességének jobbítása érdekében új megoldásokat találnak ki, sokféle dolog motiválhatja. Az ön esetében általában mekkora szerepet játszottak az alábbiak, amikor a munkahelyén valamilyen új megoldást gondolt ki, vagy részt vett ilyen megoldás kigondolásában?** **Kérjük, 7-es skálán válaszolja meg a kérdést, ahol**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Nem tudok, nem kívánok válaszolni**

	1 = ENNEK EGYÁLTALÁN NEM VOLT SZEREPE **7 = ENNEK NAGYON NAGY SZEREPE VOLT**								**a kérdésre (99)**
HIÁNY?	Nagyobb szabadság, önállóság a munkavégzésben								
HIÁNY?	A szakmai kíváncsiság, kísérletezés vágya								
HIÁNY?	A vezetőim elismerése								
HIÁNY?	Új megoldások és kihívások keresése								
HIÁNY?	Magasabb társadalmi pozíció elérése								
HIÁNY?	Mások vezetése, motiválása								
HIÁNY?	A kollégáim elismerése								
HIÁNY?	Nagyobb befolyás igénye								
HIÁNY?	A munkavégzés során tapasztalt nehézségek, problémák megoldása								
HIÁNY?	Magasabb jövedelem, fizetés megszerzése								
HIÁNY?	Régi álmok megvalósítása								
HIÁNY?	Barátaim, ismerőseim elismerésének megszerzése								
HIÁNY?	Szakmai előrébb jutás								
HIÁNY?	Tanulóim, hallgatóim elismerése								
PKQ5	**Kérem, olvassa el azokat a jellemzéseket, amelyeket az átadott lapon talál, és mondja meg, mennyire hasonlítanak, vagy nem hasonlítanak ezek az emberek Önre.**	**1 - egyáltalán nem hasonlít rám**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6 - nagyon hasonlít rám**	**Nem tudok, nem kívánok válaszolni a kérdésre (99)**	
HIÁNY?	Fontos számára, hogy új dolgokat találjon ki, hogy kreatív legyen. Szereti a dolgokat a saját egyéni módján intézni.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy gazdag legyen. Azt akarja, hogy sok pénze és drága dolgai legyenek.								
HIÁNY?	Fontosnak tartja, hogy minden ember egyforma bánásmódban részesüljön. Azt gondolja, hogy mindenkinek egyenlő lehetőséggel kellene rendelkeznie az életben.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy megmutassa képességeit. Azt akarja, hogy az emberek nagyra becsüljék azért, amit tesz.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy biztonságos körülmények között éljen. Elkerül mindent, ami veszélyezteti biztonságát.								
HIÁNY?	Szereti a meglepetéseket, és szeret mindig új dolgokat csinálni. Fontosnak tartja, hogy az ember különféle dolgokat csináljon életében.								

HIÁNY?	Azt gondolja, hogy az embereknek azt kell csinálniuk, amit mások mondanak nekik. Azt gondolja, hogy az embereknek mindig be kell tartaniuk a szabályokat, akkor is, amikor senki sem figyeli őket.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy meghallgassa azokat, akik másmilyenek, mint ő. Még akkor is, ha nem ért egyet velük, meg akarja érteni őket.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy szerény és visszafogott legyen. Megpróbál úgy élni, hogy ne vonja magára mások figyelmét.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy jól érezze magát. Szereti kényeztetni magát.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy saját maga döntsön arról, hogy mit csinál. Szeret szabad lenni és nem függni másoktól.							
HIÁNY?	Nagyon fontos számára, hogy segítsen a körülötte élő embereknek. Törődik mások jóllétével.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy nagyon sikeres legyen. Reméli, hogy az emberek elismerik teljesítményeit.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy a kormány biztosítsa biztonságát mindenfajta fenyegetéssel szemben. Azt akarja, hogy az állam erős legyen, hogy meg tudja védeni polgárait.							
HIÁNY?	Keresi a kalandokat és szeret kockázatot vállalni. Izgalmas életet akar élni.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy mindig megfelelően viselkedjen. El akarja kerülni, hogy olyat tegyen, ami más ember szemében helytelen.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy tiszteljék mások. Azt akarja, hogy az emberek azt csinálják, amit mond.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy becsületes legyen barátaihoz. A hozzá közel álló embereknek akarja szentelni életét.							
HIÁNY?	Komoly meggyőződése, hogy az embereknek óvniuk kell környezetüket. Fontos számára, hogy vigyázzon a környezetére.							
HIÁNY?	A hagyományok fontosak számára. Megpróbálja követni azokat a szokásokat, amelyeket a vallási vagy családi hagyományok hagytak rá.							
HIÁNY?	Minden lehetőséget megragad, hogy jól érezze magát. Fontos neki, hogy olyan dolgokat csináljon, amelyek örömet okoznak neki.							

3. KÉRDÉSBLOKK: ZÁRÓ KÉRDÉSEK

FIGYELEM! AZ ALÁBBI KÉT KÉRDÉST ISMÉT NEM A MEGKÉRDEZETT, HANEM A KÉRDEZŐ VÁLASZTOLJA MEG.

PKQ6	**Milyen tényezők segítik vagy gátolják az újítások keletkezését és megvalósítását a kérdezett vezető intézményében?** **Jegyzetelje a válaszokat aszerint, hogy belső/külső tényezők, illetve támogató vagy gátló tényezőkről van-e szó!**

Belső segítő	**Belső gátló**

Külső segítő	**Külső gátló**

PKQ7	**Ha ugyanazt az újítást választotta most is, mint az előző kitöltés alkalmával: mi változott, hogyan alakult az újítás az elmúlt 1 évben?**

Munkatársi kiegészítő kérdések

1. KÉRDÉSBLOKK: A MEGJELÖLT ÚJÍTÁS JELLEMZŐI
FIGYELEM! AZ ALÁBBI KÉT KÉRDÉST NEM A MEGKÉRDEZETT, HANEM A KÉRDEZŐ VÁLASZTOLJA MEG.

PKQ1	**A megkérdezett által elmondottak alapján értékelje a kiválasztott újítást az alábbi szempontok szerint! (KÉRDEZŐI VÁLASZOK). Kérjük, a "Nincs válasz" opciót abban az esetben válassza, ha a megkérdezett nem tudott megjelölni kiválasztott újítást a P24-es kérdésben.**	1	2	3	4	5	Nincs válasz/ Nem releváns
HIÁNY?	**A probléma bonyolultsága** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS EGY NAGYON EGYSZERŰ PROBLÉMA MEGOLDÁSÁT SEGÍTETTE 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS EGY NAGYON ÖSSZETETT PROBLÉMA MEGOLDÁSÁT SZOLGÁLJA						
HIÁNY?	**Kognitív komplexitás** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS NEM IGÉNYEL KÜLÖNÖSEN KOMPLEX GONDOLKODÁST 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS NAGYFOKÚ OKOSSÁGOT, BONYOLULT ÖSSZEFÜGGÉSEK MEGÉRTÉSÉRE VALÓ KÉPESSÉGET IGÉNYEL						
HIÁNY?	**Eredetiség** 1 = SZERINTEM EBBEN AZ ÚJÍTÁSBAN NINCS SEMMI EREDETI 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS TELJESEN EREDETINEK TEKINTHETŐ						
HIÁNY?	**Kiterjedtség** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS CSAK A MEGKÉRDEZETT SZEMÉLYT ÉRINTI, CSAK Ő HASZNÁLJA 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS ÁTHATJA A SZERVEZET EGÉSZÉT, MINDENKIT ÉRINT						
HIÁNY?	**Főáramhoz való viszony** 1 = SZERINTEM AZ A GYAKORLAT, AMELY ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK NYOMÁN LÉTREJÖTT EGYÁLTALÁN NEM TÉR EL AZ ÁTLAGOS HAZAI GYAKORLATTÓL 5 = SZERINTEM AZ ÚJÍTÁS A FŐÁRAMTÓL (ÁTLAGOS GYAKORLATTÓL) NAGYON ELTÉRŐ GYAKORLATOT EREDMÉNYEZETT						
HIÁNY?	**Fenntarthatóság** 1 = SZERINTEM ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK SEMMI ESÉLYE NINCS ARRA, HOGY TARTÓSAN FENNMARADJON 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS NAGYON NAGY VALÓSZÍÚSÉGGEL TARTÓSAN FENN FOG MARADNI						
HIÁNY?	**Átadhatóság** 1 = SZERINTEM EZT AZ ÚJÍTÁST NEM LEHETSÉGES MÁSOKNAK ÁTADNI 5 = SZERINTEM EZT AZ ÚJÍTÁST KÖNNYEN ÁT TUDJÁK MÁSOK IS VENNI						
HIÁNY?	**Kontextus-függőség** 1 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS EGYÁLTALÁN NEM KONTEXTUSFÜGGŐ (BÁRKI BÁRHOL MEGVALÓSÍTHATJA) 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS ERŐSEN KONTEXTUSFÜGGŐ (MÁSHOL, MÁSOK ÁLTAL NEM MEGVALÓSÍTHATÓ)						
HIÁNY?	**Kooperációs kényszer** 1 = SZERINTEM EZT AZ ÚJÍTÁST EGYETLEN EMBER ÖNMAGÁBAN IS MEGVALÓSÍTHATJA 5 = SZERINTEM ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK A MEGVALÓSÍTÁSA INTENZÍV ÉS GYAKORI INTERAKCIÓT IGÉNYEL						
HIÁNY?	**Reflexió** 1 = SZERINTEM ENNEK AZ ÚJÍTÁSNAK A MEGVALÓSÍTÁSA NEM IGÉNYLI A FOLYAMATOS REFLEXIÓT 5 = SZERINTEM EZ AZ ÚJÍTÁS CSAK ÚGY MEGVALÓSÍTHATÓ, HA A MEGVALÓSÍTÁST FOLYAMATOS GONDOLKODÁS, REFLEXIÓ, ELEMZÉS KÍSÉRE						
HIÁNY?	**Az újítás jelentősége, komolysága** 1 = SZERINTEM EZ EGY JELENTÉKTELEN, NEM KOMOLY ÚJÍTÁS 5 = SZERINTEM EGY FIGYELEMRE MÉLTÓ, KOMOLY ÚJÍTÁS						
PKQ2	**A megkérdezett által elmondottak alapján döntse el, hogy az alábbiak megfigyelhetőek voltak-e a kiválasztott újítás történetében, és ha igen, ezeknek mekkora jelentősége volt! (KÉRDEZŐI VÁLASZOK)** AZ ÉRTÉKELÉST 5-ÖS SKÁLÁN KELL ELVÉGEZNI. 1=NEM VOLT ILYEN, VAGY HA VOLT, ENNEK NEM VOLT JELENTŐSÉGE; 5=VOLT ILYEN, ÉS ENNEK NAGY SZEREPE, JELENTŐSÉGE VOLT; KÉRJÜK, A "NINCS VÁLASZ" OPCIÓT ABBAN AZ ESETBEN VÁLASSZA, HA A MEGKÉRDEZETT NEM TUDOTT MEGJELÖLNI KIVÁLASZTOTT ÚJÍTÁST A P24-ES KÉRDÉSBEN.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Nincs válasz/ Nem releváns**
HIÁNY?	**Érlelődés** Volt-e olyan „érlelődési" időszak, amely megelőzte az újítást, és amikor már „érlelődött" annak létrejötte?						

HIÁNY?	**Sokkhatás** Volt-e valamilyen komolyabb sokkhatás, kihívás vagy probléma, amely kiválthatta az újítást?							
HIÁNY?	**Tervezés** Volt-e tudatos tervezési időszak, amikor tervek születtek az újítás megvalósítására?							
HIÁNY?	**Burjánzás** Voltak-e párhuzamos, egymással versengő elképzelések							
HIÁNY?	**Résztvevők módosulása** Előfordult-e, hogy az újításban érintettek, abba bevonódók cserélődtek, egyesek távoztak, mások beléptek?							
HIÁNY?	**Kudarcok** Volt-e kudarc, sikertelen próbálkozás az újítás történetében?							
HIÁNY?	**Kritériumok és jelentés módosulása** Előfordult-e olyan, hogy az újítás eredményét másra is kezdték használni, mint amire eredetileg gondoltak?							
HIÁNY?	**Viták** Jelen voltak-e az újítás során viták, voltak-e véleményütközések?							
HIÁNY?	**Vezetői beavatkozás** Volt-e olyan, hogy a szervezet vezetése valamilyen jelentősebb döntést hozott az újítással kapcsolatban?							
HIÁNY?	**Külső szereplők** Megjelentek-e az újításban a szervezeten kívüli szereplők?							
HIÁNY?	**Fizikai eszközök, infrastruktúra** Szükség volt-e valamilyen fizikai feltételre vagy eszközre (pl. helyiség, IKT eszközök, egyéb eszközök) az újításhoz?							
HIÁNY?	**A régi és új kapcsolódása** Felmerült-e az újítás előtti és utáni gyakorlat közötti eltérés, az új és a meglévő gyakorlat összekapcsolásának kérdése?							
HIÁNY?	**Lezárás** Volt-e olyan történés, amely az újítás lezárásaként, befejezéseként értelmezhető?							
2. KÉRDÉSBLOKK:SZEMÉLYES JELLEMZŐK								
FIGYELEM! AZ ALÁBBI KÉRDÉSEKET ISMÉT A MEGKÉRDEZETT VÁLASZTOLJA MEG.								
PKQ3	**Azokat, akik a munkájuk eredményességének jobbítása érdekében új megoldásokat találnak ki, sokféle dolog motiválhatja. Az Ön esetében általában mekkora szerepet játszottak az alábbiak, amikor a munkahelyén valamilyen új megoldást gondolt ki, vagy részt vett ilyen megoldás kigondolásában?** **Kérjük, 7-es skálán válaszolja meg a kérdést, ahol** **1 = ENNEK EGYÁLTALÁN NEM VOLT SZEREPE** **7 = ENNEK NAGYON NAGY SZEREPE VOLT**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Nem tudok, nem kívánok válaszolni a kérdésre (99)**
HIÁNY?	Nagyobb szabadság, önállóság a munkavégzésben								
HIÁNY?	A szakmai kíváncsiság, kísérletezés vágya								
HIÁNY?	A vezetőim elismerése								
HIÁNY?	Új megoldások és kihívások keresése								
HIÁNY?	Magasabb társadalmi pozíció elérése								

HIÁNY?	Mások vezetése, motiválása								
HIÁNY?	A kollégáim elismerése								
HIÁNY?	Nagyobb befolyás igénye								
HIÁNY?	A munkavégzés során tapasztalt nehézségek, problémák megoldása								
HIÁNY?	Magasabb jövedelem, fizetés megszerzése								
HIÁNY?	Régi álmok megvalósítása								
HIÁNY?	Barátaim, ismerőseim elismerésének megszerzése								
HIÁNY?	Szakmai előrébb jutás								
HIÁNY?	Tanulóim, hallgatóim elismerése								
PKQ4	**Kérem, olvassa el azokat a jellemzéseket, amelyeket az átadott lapon talál, és mondja meg, mennyire hasonlítanak, vagy nem hasonlítanak ezek az emberek Önre.**	**1 - egyáltalán nem hasonlít rám**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6 - nagyon hasonlít rám**	**Nem tudok, nem kívánok válaszolni a kérdésre (99)**	
HIÁNY?	Fontos számára, hogy új dolgokat találjon ki, hogy kreatív legyen. Szereti a dolgokat a saját egyéni módján intézni.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy gazdag legyen. Azt akarja, hogy sok pénze és drága dolgai legyenek.								
HIÁNY?	Fontosnak tartja, hogy minden ember egyforma bánásmódban részesüljön. Azt gondolja, hogy mindenkinek egyenlő lehetőséggel kellene rendelkeznie az életben.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy megmutassa képességeit. Azt akarja, hogy az emberek nagyra becsüljék azért, amit tesz.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy biztonságos körülmények között éljen. Elkerül mindent, ami veszélyezteti biztonságát.								
HIÁNY?	Szereti a meglepetéseket, és szeret mindig új dolgokat csinálni. Fontosnak tartja, hogy az ember különféle dolgokat csináljon életében.								
HIÁNY?	Azt gondolja, hogy az embereknek azt kell csinálniuk, amit mások mondanak nekik. Azt gondolja, hogy az embereknek mindig be kell tartaniuk a szabályokat, akkor is, amikor senki sem figyeli őket.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy meghallgassa azokat, akik másmilyenek, mint ő. Még akkor is, ha nem ért egyet velük, meg akarja érteni őket.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy szerény és visszafogott legyen. Megpróbál úgy élni, hogy ne vonja magára mások figyelmét.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy jól érezze magát. Szereti kényeztetni magát.								
HIÁNY?	Fontos számára, hogy saját maga döntsön arról, hogy mit csinál. Szeret szabad lenni és nem függni másoktól.								
HIÁNY?	Nagyon fontos számára, hogy segítsen a körülötte élő embereknek. Törődik mások jóllétével.								

HIÁNY?	Fontos számára, hogy nagyon sikeres legyen. Reméli, hogy az emberek elismerik teljesítményeit.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy a kormány biztosítsa biztonságát mindenfajta fenyegetéssel szemben. Azt akarja, hogy az állam erős legyen, hogy meg tudja védeni polgárait.							
HIÁNY?	Keresi a kalandokat és szeret kockázatot vállalni. Izgalmas életet akar élni.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy mindig megfelelően viselkedjen. El akarja kerülni, hogy olyat tegyen, ami más ember szemében helytelen.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy tiszteljék mások. Azt akarja, hogy az emberek azt csinálják, amit mond.							
HIÁNY?	Fontos számára, hogy becsületes legyen barátaihoz. A hozzá közel álló embereknek akarja szentelni életét.							
HIÁNY?	Komoly meggyőződése, hogy az embereknek óvniuk kell környezetüket. Fontos számára, hogy vigyázzon a környezetére.							
HIÁNY?	A hagyományok fontosak számára. Megpróbálja követni azokat a szokásokat, amelyeket a vallási vagy családi hagyományok hagytak rá.							
HIÁNY?	Minden lehetőséget megragad, hogy jól érezze magát. Fontos neki, hogy olyan dolgokat csináljon, amelyek örömet okoznak neki.							

3. KÉRDÉSBLOKK: A SZERVEZET ÁLTAL MEGJELÖLT INNOVÁCIÓ

Az Önök intézményének vezetése az intézményben megvalósult újítások közöl az alábbit emelte ki:

PKQ5	**Mennyire ismeri Ön ezt az újítást?**	
HIÁNY?		Egyáltalán nem ismerem (1)
		Kicsit ismerem (2)
		Jól ismerem (3)
		Nem tudok, nem kívánok válaszolni (99)
PKQ6	**Személyesen részt vett / részt vesz-e Ön ennek az újításnak a kigondolásában és megvalósításában?**	
HIÁNY?		Egyáltalán nem vettem /veszek részt (1)
		Kisebb mértékben részt vettem / részt veszek (2)
		Elég fontos szerepem volt/van benne (3)
		Meghatározó szerepem volt /van benne (pl. én találtam ki, én vagyok felkelős a megvalósításért) (4)
		Nem tudok, nem kívánok válaszolni (99)

PKQ7	**A szervezet által létrehozott újítások között milyen jelentőségűnek tartja a szóban forgó újítást?**	
HIÁNY?		Nincs érdemleges jelentősége (1)
		Kisebb jelentőségű (2)
		Közepes jelentőségű (3)
		Nagy jelentőségű (4)
		Rendkívül nagy jelentőségű (5)
		Nem tudok/nem akarok válaszolni (99)
PKQ8	**Ön szerint a szóban forgó újítás hogyan hatott az Önök szervezetének eredményességére?**	
HIÁNY?		Nem befolyásolta a szervezet eredményességét (1)
		Kisebb mértékben javította a szervezet eredményességét (2)
		Érdemlegesen javította a szervezet eredményességét (3)
		Rendkívül nagy mértékben javította a szervezet eredményességét (4)
		Nem tudok/nem akarok válaszolni (99)

3. KÉRDÉSBLOKK: ZÁRÓ KÉRDÉS

FIGYELEM! AZ ALÁBBI KÉRDÉST ISMÉT NEM A MEGKÉRDEZETT, HANEM A KÉRDEZŐ VÁLASZTOLJA MEG.

PKQ9	**Kérjük jelölje, hogy a vezető szerint a jelen kérdőívet megválaszoló pedagógus az alábbiak közül mely csoportba tartozik!**	
HIÁNY?		Különösen innovatív pedagógus (1)
		Munkáját alapvetően megszokott módon végző, de az új megoldások iránt is fogékony pedagógus (2)
		Az új megoldásoknak jellemzően ellenálló pedagógus (3)
PKQ10	**Kérjük, ha a feltett kérdésekkel, vagy a kérdőív felvételével kapcsolatban bármilyen megjegyzése lenne, itt írja le ezt:**	

