

A SZERVEZETFEJLESZTÉS SZÜKSÉGESSÉGE AZ ISKOLÁKBAN

THE NEED FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN SCHOOLS

Albert-Lőrincz Enikő, Albert-Lőrincz Márton, Ludányi Ágnes, Tóth Helga

Abstract: The authors' basic assumption is that continuous changes in society affect schools and therefore it is necessary to systematically develop schools as organizations. Definitions of duties, coordination of activities and manners of interaction and communication need to be regularly reevaluated and necessary adjustments made. Schools need to clarify their mission, vision, and strategy. They need to become an integral part of the local community and cultivate an image that contributes to improving parents' and children's perceptions of the school. Data on schools have been collected via interviews and questionnaires. The study presents analyses of five schools in three counties in Transylvania and proposes a model of a counselling system which is expected to tackle perceived issues. The intervention plan is not custom made for any particular school; instead, it offers a generalized model, which may be employed in particular contexts by considering the local contingencies.

Keywords: organizational development, adaptability, problem situations, intervention plan

1. A téma felvezetése

Az iskola nem a társadalomtól elszigetelten létezik, részese a folyamatos társadalmi átalakulásoknak. Ahhoz, hogy szerepét betölthesse, hogy a kihívásoknak is meg tudjon felelni, nyitottnak és rugalmasnak kell lennie. A rendszer belső stabilitása és innovatív ereje szabja meg, hogy az iskola mennyire tud alkalmazkodni új feladataihoz. Összehangolt választ kell adnia a társadalom, ennek intézményei és sejtjei, valamint a családok szükségleteire. Ha ennek nem tud megfelelni, ha nehezen tud felzárkózni a változásokhoz, mert nem rendelkezik megfelelő felkészültséggel, sebezhetővé válik. Ennek elkerülése érdekében szükség mutatkozik a szemléletváltásra, annak belátására, hogy az iskola – mint szervezet (intézmény) – maga is fejlesztésre szorul (Albert-Lőrincz, 2005). Napjainkban az iskola nem csak szocializációs szerepét tölti be, hiszen a korrekciós funkciót is fel kell tudnia vállalni. Az iskolák hétköznapi megváltoztak: meghosszabbodott az iskolában töltött idő, a szocializációs és korrekciós elvárások köre kibővült, az átadásra váró ismeretek megsokszorozódtak, egyre gyakoribbak a megújulást szolgáló reformkísérletek.

Ahhoz, hogy az iskola új szerepkörét betölthesse, hasznosítania kell a rendszer minden egyes tényezőjének erőforrásait, ugyanakkor jól összehangolt cselekvésre van szükség. Az iskola előtt álló feladatok indokolttá teszik az iskolának mint rendszernek a módszeres szervezetfejlesztést, hiszen csakis egy harmonikusan működő szervezet képes aktivizálni a diákok és a pedagógusok tartalékait, valamint a közöttük meglévő kapcsolatokban rejlő erőforrásokat.

A szervezetet úgy értelmezzük, mint az emberek nagyobb csoportján belüli kapcsolatokra épülő olyan együttműködést, amely konkrét céllal és struktúrával rendelkezik (Barnard, 1948). A szervezetek sajátos nyílt rendszerek, amelyek: céltudatosak, az elemeik között funkcionális munkamegosztás van, legalább egy egységnek a feladata a vezetés, a többi résztvevőnek a koordinálása (Andorka, 2000).

Az iskola fő célkitűzései, feladatai között nem elhanyagolható szempont, hogy harmonikusan beilleszkedő, ép személyiséggel rendelkező, az eljövendő társadalmi szerepek betöltésére alkalmas

fiatlokat neveljen. Olyan nemzedéket, amelyben az egyén megbízható realitásérzéssel, átstrukturálható információkkal, általános készségekkel rendelkezik, teherbíró, autonóm személyiség, és képes kompetensen ellátni szerepkörét. A feladatkörök pontos behatárolása, a tevékenységek koordinálása, az interakciók és a kommunikáció módja időnként felülrértékelésre szorul és kiigazításokat igényel. Ezt a tudatos felülvizsgálatot tartjuk szükségesnek, mert ehhez kapcsolódhat egy szervezetfejlesztési vagy szervezeti tanácsadási folyamat. Ahhoz, hogy a kimenetel egészséges legyen, magának az iskolának is egészségesen kell működnie, jó adaptációs készséggel rendelkeznie.

Az embernél az adaptáció a társadalmi és kulturális folyamatok aktív és kreatív felhasználását jelenti. Célja a környezet megváltoztatása. Alapvető feltétele az életorientáltság és az érzelmi kiegyensúlyozottság. Küzdőképességet, önbecsülést és pszichikus komfortérzést feltételez. Az iskola szervezatként akkor tekinthető egészségesnek, ha a szervezeti struktúra, a vezetés (ellenőrzés, döntéshozatal), a kommunikáció és az interakciók megfelelően működnek, hatékony a humán erőforrással való gazdálkodás, minek következtében motiváltak és elégedettek, valamint elkötelezettek az alkalmazottak.

2. Az iskola mint szervezet

Az a szervezet hatékony, amely a lehető legjobban használja fel az erőforrásait arra, hogy kiemelkedő teljesítményt nyújtson, sikeresen kövesse rövid és hosszú távú céljait, és megfeleljen a vele kapcsolatos elvárásoknak. A hatékonyságot meghatározó tényezők: világosan meghatározott célok teljesítményt, minőséget, flexibilitást hangsúlyozó értékrend; erős vezetői team; motivált, elkötelezett, kompetens dolgozók, állandó igyekezet a megújulásra, javításra, a lehetőségekre és veszélyekre való gyors reagálás (Klein, 2012).

Az oktatási intézmények esetén az elvárások a következőkben konkretizálódnak:

- jövőkép: elköteleződés az életorientált kompetenciákkal rendelkező, pozitív mentálhigiéniével jellemezhető gyermekek oktatása és fejlesztése mellett,
- a misszió és a célokhoz vezető út: megvalósítható az oktatás, nevelés, a szocializáció és korrekció révén,
- stratégia, azaz mit kell tenni ahhoz, hogy teljesítsék a küldetést. Eszközei a rendelkezésre álló gazdasági, kapcsolati és kulturális tőke valamint a humánstratégia.

Minden szervezet esetén több olyan problémaforrás is azonosítható, mely az iskolákra is érvényes. Ilyenek a kapcsolatok (beleértve az affektív részt is), az interakciók és a kommunikáció, a szerepek, a határok tiszteletben tartása, a feladatok leosztása (képességek, terhelés függvényében), a terhelés dinamikája, a szervezethez való viszonyulás, a felelősségvállalás, a motiváció (elismerés, javadalmazás, fejlődési perspektíva), a szabályok és normák, a munkavégzés módja, az elköteleződés és participáció, az együttműködés, az érdekek megosztása, az új és régi viszonya (sablonok, kezdeményezés, involváció).

Ezen tényezők vizsgálatát tűztük ki célul néhány erdélyi és kelet-magyarországi iskola esetében. Az iskolák megnevezését nem tartjuk fontosnak, mivel a kirajzolódó kép sok általános problémára mutat rá, és a beavatkozási terv is rugalmasan alkalmazható más iskola esetében is. A felmérésbe és a beavatkozási tervek kidolgozásába bekapcsoltuk az erdélyi BBTE Szociológia és Szociális Munka Karának Tanácsadás szakos mesteri hallgatóit. (Kelet-Magyarországon az egri szociálpedagógus hallgatókat vontuk be egy hasonló felmérésbe. A későbbiekben egy összehasonlító tanulmányt elkészítését tervezzük.)

Jelen tanulmányban három erdélyi megye öt iskolájának elemzését, valamint az észlelt nehézségeket ellensúlyozó tanácsadási tervet fogunk bemutatni. A beavatkozási terv nem egy konkrét iskolára szabott, hanem az öt elemzett iskolában észlelt problémák kezelését szolgáló általánosított modell, amit a helyi sajátosságokhoz alkalmazva lehet hasznosítani, olyan iskolákban, amelyekben hasonló gondokkal küzdenek.

3. Öt iskolában jelentkező problémák–összesített bemutatás

A szervezetfejlesztés szükségessége az iskolákban

A vizsgált tanintézmények Hargita és Maros megyékben működnek és 0-VIII. osztályos diákok oktatására szolgálnak. Az iskolákra vonatkozó helyzetképet több módszerrel (interjú, kérdőív) gyűjtött adatok alapján rajzoltuk meg. A tanintézményekben többféle szakember dolgozik: szaktanárok, tanítók, logopédus, iskolapszichológus, fejlesztő pedagógusok. Az iskolafenntartók a város polgármesteri hivatalai, az anyagi erőforrásokat a polgármesteri hivatal és a tanfelügyelőség finanszírozza az állam által jóváhagyott alapokból. A megkeresett intézmények igazgatói hozzájárultak ahhoz, hogy felmérjük az iskolákat, és hogy kivitelezünk egy-egy beavatkozási tervet. Minden iskolából az igazgatót, egy titkárnőt, 5 tanítót, 5 tanárt kérdeztünk meg.

Ebben a vizsgálatban a diákok nem szerepeltek. Tervezzük egy olyan vizsgálat kivitelezését is, amelyben a diákokat is megszólaltatjuk. Az adatfelvétel során interjúkat és kérdőíveket alkalmaztunk. A válaszadók részéről itt-ott némi ellenszenvbe, illetve tartózkodásba ütköztünk, ami nehezítette a munkánkat.

3.1. Az interjúk alapján kirajzolódó helyzetkép bemutatása

Az 1. táblázat öt oktatási intézmény működésének helyzetképét adja a megkérdezett alkalmazottak véleményeinek átlagértékei alapján.

1. táblázat. A munkahelyi légkör az iskolákban

	vezetők	titkárnők	tanítók	tanárok	átlag
Kollégák közötti kapcsolat	4.3	3.9	3.6	3.9	3.92
Interakciók – Kommunikáció	4	3.2	2.8	2.6	3.15
Intézményi szerepek betöltése	4.4	3.4	4.2	3.8	3.95
Feladatok, hatáskörök pontossága	4.6	1.9	3.2	3.2	3.22
Bevonódás, odaadás	3.4	2.8	3.2	3.2	3.15
Szabályok, normák megléte	4.6	3.2	4.2	3.8	3.95
Szabályok tiszteletben tartása	3.8	3.2	3.2	2.8	3.25
Kezdeményezés, újítás	4.2	2.1	2.8	2.2	2.82
Perspektívák, jövőkép	4.3	2.3	3.2	3	3.2
A testületi csoportszellem	3.8	2.8	3.4	3.2	3.3
Munkaszervezés, időbeosztás	4.8	3.4	2.4	2.2	3.2
Erőforrás- terhelés viszonya	4.6	3.2	2.2	2.4	3.0
Közérzet	4.4	3.8	2.8	3.2	3.55
Konfliktusokhoz való viszony	3.2	4	2.8	3.2	3.3
A vezetés elvei	4.8	3.4	3.6	3.2	3.75
Az intézményi fegyelem	3.8	2.3	3.6	3.2	3.22
Az intézményi/személyi érdekek viszonya	4.3	3.4	2.7	2.9	3.32
Általános megelégedettség	4.2	3.3	2.8	2.8	3.27
- Anyagi	3.3	2.9	1.9	1.7	2.45
- Biztonság	3.9	3.4	2.8	2.7	3.2
- Megbecsültség	4.1	2.8	2.9	2.1	2.97
- Tisztelet	4.1	3.1	2.2	1.9	2.82
- Előrelépés, önmegvalósítás	3.5	3.1	3.6	2.3	3.12
ÁTLAGOK	4.1	3.08	3.04	2.84	3.26

(1- rossz, 2 - elfogadható, 3 - közepes, 4 - megfelelő, 5 - nagyon jó)

Megfigyelhető, hogy a legoptimistábbak az értékelésben a vezetők és a legkritikusabb a tanárok. A legtöbb személy az anyagi problémákat, a kezdeményező készséget, az újításra való nyitottságot, valamint a tisztelet megadást kifogásolja. A kollégák közötti kapcsolat, a feladatkörök leosztása, a szabályok betartása rendben van, a megelégedettség forrása lehet. A problémaforrások részletesebb elemzését, figyelembe véve a szervezet jellemzését is, a *Problémák meghatározása* című alfejezetben végezzük.

3.2. Félelmek, vágyak a munkahellyel kapcsolatosan

Szervezet jellemzése

Hat szempont alapján kellett minősíteni az iskolákat. A szempontokat az alábbi táblázat első oszlopa tartalmazza. A megkérdezettektől nyert és összesített adatokat a 2. táblázat 1–4. oszlopaiban láthatjuk.

2. táblázat. Mi jelenti a problémát az Önök szervezetében?

Problémák	1. vezetők	2. titkárnők	3. tanítók	4. tanárok
Mi jelenti a problémát az Önök szervezetében?	- anyagi gondok, forrásteremtés - sok a szociálisan hátrányos helyzetű és a roma tanuló - van 1-2 hangoskodó, ellenségeskedő ember	- pénz - szervezetlenség - megbecsülés hiánya - sok a munka	- feladatok közös megbeszélése - csapatmunka gyenge - a feladatok leosztása igazságtalan - szülők érdektelensége az iskola iránt - sok a tanításon kívüli feladat - alacsony bérezés	- kommunikáció - döntéshozás - megegyezés hiánya - a szülők és az iskola elidegenedése - nem mindenki meri kinyilvánítani a véleményét - önerő és érdekvédelem hiánya, - egész nap az iskolában vagyok, de nincs anyagi elismerés
Mivel próbálkoztak mostanáig?	- új pályázatok - új partnerek, támogatók bevonása	- rendezvények - a személyközi problémákat az igazgató próbálja személyesen kezelni	- új ötletekkel, integrációval, - az oktatással próbálkoznak	- nem hallgatnak meg - az újítás tabu - több változatosságot vinni a tanításba
Mi fog történni, ha továbbiakban nem változik semmi?	- nem haladunk 1-ről a 2-re - jelenleg is vannak pozitív változások	- megélünk, de nincs távlat	- unalmas - motiváció hiánya - megváltozik az értékrend (rossz irányba)	- elfogy a motiváció - mindenki bezárkózik a saját világába
Mit tehetne Ön, hogy jobban menjenek a dolgok?	- ha tudnám már megvettem volna anyagi helyzet javítása, - megfelelő juttatás biztosítása	- minden nap ezen gondolkodom	- leosztanám a munkát mindenkinek - az új ötleteket meghallgatnám és megvalósítanám	- csapatmunka fejlesztése - kommunikáció javítása - egymásra hangolódás - szerető, megértő és motiváló légkör kialakítani, ahol a gyerekek képességei sokoldalúan fejlődhetnek
Mi az, ami jól működik és mit szeret saját intézményében?	- ez az életem - van néhány ember az intézményben, akik segítségére bármikor lehet számítani - van munkafegyelem	- a néhány „ellenzéki” ellenére kitűnő hangulat	- szeretem a saját feladataim, munkám - van hagyomány, szokások - mindenki jól végzi a dolgát	- a saját munkám - szeretem a könyveket - a nevelési tevékenységeket - családi légkörbe történő oktatás - sport tevékenységek - világos szabályok - az esetek többségében jó a kapcsolat tanár-tanár, tanár-diák között

A szervezetfejlesztés szükségessége az iskolákban

Léteznek kimondott intézményi célok a következő három évre?	- ezzel napirenden vagyunk, de főleg papíron - nehéz az iskolában hosszútávra tervezni, mivel csökken a gyerekek létszáma - az iskola hírnevének jobbítása - újítások bevezetése - az intézmény jobb menedzselése - új bevételi források megteremtése - az iskola arculatának megváltoztatása - nevelési tevékenységek reformálása - minőségi munka értékelése és szorgalmazása - új intézmény létrehozása vagy az intézmény kibővítése	- célok vannak, de nincs követés	- nem igazán vannak - állandóan változik minden - jó lenne, ha tanításról szólna az iskola és a nevelést megkapnák otthon a gyerekek	- új nincs pályázatokra vonatkozóan van - infrastrukturális fejlesztések mellett, szándékukban áll szülőkkel közös programokat szervezni hatékonyabb kapcsolattartással, - rászorulókat továbbra is felkarolni - partnerkapcsolatot kialakítani más intézményekkel, szervezetekkel
A mi intézményünket úgy vezeték, mintha...	- szerintem jól vezetem - ahogy a rendszer enged	- hogy mindenkinek jó legyen - sok a megkötöttség, a papírmunka	- erre nem szeretnék válaszolni - mintha saját otthonunk lenne, saját családunk a közösség	- nem akarnának újítást

Az adatok értékeléséhez, a vizsgált iskolákra jellemző helyzetkép elkészítéséhez SWOT analízist használtunk. Majdnem mind a négy szempont egyaránt tartalmaz belső és külső, a szervezeten kívüli helyzetjellemzőket. Ezek arányából arra is következtethetünk, hogy a megkérdezettek milyen mértékben neveztek meg belső, illetve külső sajátosságokat. A szervezet innováció erejét tükrözi, hogy főleg az erősségek keretében csakis belső erősségeket nevesítenek. Ez fontos erőforrás lehet, és arra utal, hogy a változást nem külső tényezőktől remélik, hanem magában a szervezetben találtak rá ennek elehtségei forrásaira.

3. táblázat: SWOT analízis az interjúk és a kérdőív alapján

Erősségek - képzett szakemberek - szakmai ambíciók - együttműködésre való hajlam - megfelelő kapcsolat a kollégák között - szabályok, normák megléte - megfelelő területi (csoport) szellem - megfelelő az időbeosztás, a fizikai környezet - jó közérzet - kielégítő intézményi fegyelem - vannak kezdeményezések partner kapcsolatok létrehozására - készültek pályázatok - léteznek közös sporttevékenységek	Gyengeségek - rendelkezésre álló tőke határt szab a beruházásnak - tiszteletlenség tanuló és szülő részéről - közepes a kezdeményezés, újítás - közepes az erőforrás – terhelés viszonya - anyagi juttatás - sok a szociálisan hátrányos helyzetű és a roma tanuló - mutatkozik egy elkedvetlenedés - nem mindenki meri kinyilvánítani a véleményét - gyenge kapcsolat a szülők és az iskola között - bürokrácia - szakemberek gyakori cserélődése
--	--

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> - a BBTE tanítóképzős diákjainak bekapcsolása az iskolák életébe - megfelelő interakció és kommunikáció - közepes a megelégedettség az intézményi szerepek, határok tiszteletben tartása iránt - közepes bevonódás - megfelelő a szabályok, normák tiszteletben tartása - jövőkép körvonalazódása - megfelelő centralizáció és leosztás - javítható az előrelépés, önmegvalósítás - speciális szolgáltatások kialakítása - az iskola hírnevének jobbítása - partnerségek alakulása 	<ul style="list-style-type: none"> - tanárok, diákok egyaránt elveszítik az érdeklődésüket - nem hatékony kapcsolattartás a szülőkkel - rosszindulatú pletykák terjedése - csökkenő érdeklődés az intézmény iránt - sok a szociálisan hátrányos helyzetű diák - alacsony az anyagi juttatás - a nevelés háttérbe szorul az oktatással szemben - csökkenő gyereklétszám - csökkenő költségvetés - túlterheltség - kiégés

3.3. A problémák meghatározása

Figyelembe véve az öt oktatási intézmény működésének helyzetképét, valamint az intézményeken belüli problémaforrásokat, azt láthatjuk, hogy első helyre az anyagi problémák, illetve a túlterheltség és a kommunikációs problémák kerülnek. A három kiugró probléma közül a szervezeti tanácsadást a kommunikáció javításával kezdtük. A megfelelő bizalom és a kommunikáció javulása után ajánlatos a túlterheltséggel is mint problémával foglalkozni.

Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy több jelzett probléma esetében az iskolák vezetősége részéről jelenleg is vannak kisebb-nagyobb sikerrel záruló próbálkozások. Az alábbiakban néhány ilyen példát sorolunk fel.

Az anyagi gondok rendezésére a pályázást látják megoldásnak, illetve levelek, kérések fogalmazódnak meg a polgármesteri hivatalokhoz, tehát az oktatási intézmények keresik az új bevételi forrásokat. A szociálisan hátrányos helyzetűeket, illetve a roma tanulókat próbálják integrálni és felzárkóztatni, valamint korrekciós programokat is elindítottak. Az eredmények nem szembetűnőek, viszont hosszútávon kimutathatók. Az intézményvezetők szeretnék fejleszteni az infrastruktúrát és bővíteni a tanintézmények szolgáltatásait, például lehetőséget adni a roma tanulóknak, hogy a saját nyelvüket elsajátíthassák, vagy szeretnék elérni az ebéd biztosítását a hátrányos helyzetűek számára. Majdnem mindegyik iskolában folyamatosan foglalkoznak az informatikai felszerelések vagy eszközök, számítógépek beszerzésével. Voltak próbálkozások a pedagógusok motiválására. Ösztönzik a tanárokat, hogy egyéni sikereket is elérhessenek diákjaikkal, például a diákok eredményes versenyre való felkészítése által. A sikerek növelhetik az intézmény iránti elköteleződést is.

Az a tény, hogy eleve léteznek olyan törekvések, hogy az iskolákat fejlesszék, jó alap lehet ahhoz, hogy beindulhasson a módszeres szervezetfejlesztés.

4. A tanácsadási terv elkészítésének elvei és lépései

A tanácsadási terv, mint már említettük, nem egy konkrét iskolára szól. A problémameghatározás öt iskola realitására épül, de olyan általános beavatkozási modellt készítettünk, amelyik a helyi sajátosságokat figyelembe véve, bármelyik iskolában alkalmazható, ahol hasonló problémákat észlelnek. A terv eléggé általános ahhoz, hogy válogatni is lehessen az ajánlott technikák közül. A lényeg a folyamat illusztrálása, az elvek, a lépések, a beavatkozási technikák ismertetése.

A tervezett fejlesztések révén a szervezetek innovációs készségét, a változás motiválását, az elköteleződést fejleszthetjük. Az általános célkitűzéseink az alábbiak lehetnek:

- a magatartás, viselkedés optimalizálása,
- hatékony problémamegoldás,
- döntéshozatal elősegítése,
- a lehetőségek és korlátok tudatosítása.

A szervezetfejlesztés szükségessége az iskolákban

Indirekt módon a változáshoz való pozitív viszonyt, valamint a fejlődési potenciál aktivizálását céloztuk meg. Ezeket azért tartottuk fontosnak, mert azt szeretnénk, hogy az általunk végzett beavatkozás után is fennmaradjon a készség és a szándék a fejlesztésre és a szükséges változtatásokra.

A problémák kezelését megelőzően a vizsgálatot végző kutatók számára is tervet készítettünk, amelynek lépései a következők voltak:

- a problémákat időben felismerni (időt nyerni, problématudatot kialakítani),
- problémamegoldó folyamatot beindítani, hatékonyan keresztülvinni (szervezés, tervezés, beavatkozás),
- a fókuszba került problémák megoldását szakszerűen kidolgozni (módszertan),
- a megoldás módjának az érintettek által történő elfogadtatása (informálás és a participáció biztosítása),
- a döntésre jogosult szervezeti egységek/személyek bevonása és az általuk hozott döntések megvalósításának koordinálása, motiválása, technikai segítése,
- a siker, eredményhatás kontrollja.

Terepmunkáink során céliskolák bevonásával minden külön tervet készítettünk. A tervek kidolgozásában és a beavatkozási folyamatban minden megkérdezett kategória (vezetés, adminisztráció, tanárok, tanítók) képviseltette magát. Munkánk során Beckhard (1974) és Nevis (1998) elméleti modelljeire támaszkodtunk. Az öt iskolára kidolgozott beavatkozási folyamat alapján készítettük el azt az általánosított tervet, amit a továbbiakban fogunk bemutatni.

4.1. A beavatkozási folyamat lépései

1. A probléma meghatározása

Amint azt már a vizsgált iskolák helyzetképének leírásakor megfogalmazzuk, központi kérdésnek a szervezeti kommunikáció javítását tartjuk, amibe beletartozik mind a külső, mind a belső kommunikáció fejlesztése. Ahhoz, hogy egy intézmény jól működjön, elengedhetetlen tényező az alkalmazottak pozitív munkamorálja, a motiváltság, a jó közérzet, a munkatársi kapcsolat, a munkatárs-vezető jó kapcsolata. Ezek csakis úgy kivitelezhetőek, ha megfelelő a kommunikáció a szervezeten belül, valamint a szervezet és a környezete között.

2. Cél

A külső és belső kommunikáció megváltoztatása az intézmény gördülékeny működése érdekében.

3. Felmérés

A felmérés eredményeinek ismertetése és egy megegyezésen alapuló komplexebb beavatkozási terv kidolgozása, a kivitelezés módozatainak megbeszélése.

4. Prognosztizálás

Azt szeretnénk elérni, hogy az intézményben a kommunikáció-interakció megváltozzon, annak érdekében, hogy az alkalmazottak közérzete javuljon. A vezetőség részéről azt várjuk, hogy nyitottak legyenek a változásra.

5. Cselekvési terv

A közösen feltérképezett problémák megfogalmazása után szerződést köt az iskola egy szervezeti tanácsadóval, aki mesteris diák és tanárainak szupervíziója mellett tud dolgozni. (Anyagi juttatásról nincs szó, mert az iskola nyer a folyamatból, a diák pedig gyakorlatozik.) Az intézményen belül is ki kell hogy válasszanak egy kommunikációs felelőst (jó, ha ismeri a szervezetfejlesztés alapjait), aki hosszú távon is követheti az intézmény érdekeit, és figyel az új kommunikációs stratégia működtetésére. Azt is nyomon kell követni, hogy a vezető hogyan kommunikál az alkalmazottakkal: fontos a munkatársak meghallgatása, odafigyelés a munkájukra (de mértékkel, hogy ne érezzék „megfigyelve” magukat az alkalmazottak), lényeges továbbá, hogy tervezhetőek legyenek a

csapatkohéziót erősítő hétvégék, az idő megszervezése, hogy például betervezhető legyenek a csapatösszerázó hétvégék és a heti megbeszélések.

Javaslatok a belső kommunikáció javítására:

- közös reggeli kávézás munkakezdés előtt,
- heti megbeszélések (a vezetőség is ott van, és meghallgatja az alkalmazottait, figyel rájuk),
- csapatösszerázó hétvégék vagy délutánok szervezése (kötelezően minden alkalmazottal, a vezetőség tagjai is részt vesznek)
- félévi záró est: mindenkinek megköszönni az elmúlt évi munkáját, kiemelni az érdemeket (a vállalkozó szülők segítségével apró ajándékok a kiemelkedően teljesítő személyeknek).

Ezek az alkalmak hozzásegítik az alkalmazottakat, hogy jobban megismerjék egymást, megváltozzon a közérzet, lássák azt, hogy fontos a munkájuk és a véleményük. A szervezeti tanácsadást végző diák alkalmanként részt vesz a fenti eseményeken.

Javaslatok a külső kommunikáció javítására:

- fontos az intézmény népszerűsítése (A csapatösszerázó egyik hétvégéjén az intézményi célok újragondolása lehetne a téma, ha közösen beszélnek róla, ötletelnek, a megvalósítás is könnyebb, hiszen nemcsak a vezető tudja, hogy miről is kell szólnia a fejlesztésnek, hanem az alkalmazott is. Mindenki átlátja a tevékenységet, a cél megvalósításának az eszköztárát és rendszerét.),
- a szakmai kapcsolatok folyamatos ápolása a helyi közösség civil szervezeteivel,
- rendezvényszervezés (diákok és szülők részére, a helyi közösségi vezetők megszólítása, a közösségi képviselők meghívása),
- bevétel növelése (pl. pályázatok által).

A vállalkozók informálására a helyi és körzeti sajtóban szükséges beszámolni. Az éppen megszervezésre kerülő rendezvényekről informálni kell a közösséget (helyszínről, időpontról, felmerülő kiadásokról és a szükséges támogatásokról). A városi újság mellé lehetne csatolni az iskola újságát is.

Hangsúlyt kell fektetni az iskola testvérkapcsolatainak fejlesztésére. Kapcsolatokat lehet kialakítani egyetemekkel is, mert a gyakorlatozó diákok besegíthetnek az iskola életébe.

6. Kivitelezés – végrehajtás

Az egész munkaközösség együttműködésével, a szülők és a helyi vezetők bevonásával, a tanácsadó diák koordinálásával, minimum 6 hónapot igényel.

7. Befejezés – Értékelés

A 6 hónapos tevékenység elvégzése után jön egy újabb felmérés. A kiindulási helyzet feltérképezése majd összehasonlítása a 6 hónapos tevékenység utáni helyzettel.

Az alábbi kérdésekre kellene keresni a választ:

- Hatékonyabb-e a belső kommunikáció?
- Megváltozott-e a közérzete az alkalmazottnak az intézményben?
- Hogyan alakul a vezető-alkalmazott viszony?
- Milyen újítások történtek az intézményben?

A kiértékelés után folytatásként, szükség van egy újabb féléves terv kidolgozására. Minden évben, legalább egy alkalommal el kell végezni az újraértékelést, amelynek során a teljes kommunikációs rendszer működését át kell tekinteni. Az értékelés időpontját rögzíteni kell az éves munkatervben. Az értékelés során felmerült hiányosságokat és megoldásukra vonatkozó javaslatokat át kell vezetni a kommunikációs tervbe.

A szervezetfejlesztés szükségessége az iskolákban

4.2. Kivitelezés

A beavatkozás előtt meg kell teremteni a bizalmi légkört, fel kell készíteni a résztvevőket a változást célzó csoportmunkára. Esetünkben elsődleges a kohézió fejlesztése, mivel központi célunk a kommunikáció javítása. Ehhez olyan közös célt kell megfogalmazni, amely mindenki által elfogadott, és képes kiváltani az együttműködést. Első lépésben az iskolák hírnevének javítására lehet koncentrálni. Vizsgálatunkban, úgy találták a megszólítottak, hogy újra ki kell építeni a bizalmat a külső környezettel. Az interjúkból kiderül, hogy évről évre csökkent a gyereklétszám az iskolákban. Megfogalmazódott, hogy az intézményeken belül több gyerekprogramot kell szervezni és a szülőket fokozottabban be kell vonni az iskolák életébe, olyan programokra is szükség van, amelyek a szülőknek szólnak, segíthetik őket nevelési gondjaik kezelésében. Erősíteni kell az iskola kapcsolatát a civil szervezetekkel, hiszen több probléma megoldásában (pl. megelőzés) is segítséget tudnak nyújtani. Meg kell nyerni a vállalkozó szülők bizalmát és támogatását, hiszen a gyermekprogramok (pl. táborok) anyagi fedezetét megoldhatnák. Mindezen változásokat kommunikálni kell, hogy a helyi közösségekben a szülők érezzék, hogy a gyermekeik fontosak az intézményben. Ez úton meg lehet változtatni az arculatot, mivel ez azt sugallja a külső kommunikáción keresztül, hogy az iskola megújul.

Az új arculat kialakítása mellett szükség mutatkozik a nevelési tevékenységek megreformálására is. Nagyobb gondot kell fordítani a tanulási nehézségekkel küzdő gyermekekre és a veszélyeztetettek integrációjára.

Ezen intézkedések azt szolgálják, hogy a szülők az új arculatú iskola mellé álljanak, és oda írassák a gyerekeiket. Visszaálljon a bizalom a szülők és az intézmény között. Ezáltal nőni fog a gyerekek létszáma, ugyanakkor pozitív visszhangja lesz a tanintézménynek.

Következő lépésként, az intézményi (belső) kommunikációjára lehet fordítani a figyelmet. Célja, hogy kialakuljon a motivált munkaközösség, erősödjön az elismerés és megbecsülés, nőjön a horizontális és a vertikális bizalom (merje mindenki kinyilvánítani a véleményét), csökkenjen a konfliktusok gyakorisága (a hangoskodó, ellenségeskedő emberek megnyugtatása), a szülők bizalmának visszanyerése.

A munkaléggör javítás érdekében alkalmazhatók – a szervezetfejlesztés gyakorlatából már ismert – együttműködési alapelvek, vagyis, hogy minden szinten érvényesüljön az, hogy:

Legyünk egymás számára kölcsönösen elérhetőek és megszólíthatóak!

Avassuk be egymást szándékainkba, adjunk egymásnak alapos tájékoztatást mindarról, ami mindnyájunkat érint!

Fogalmazzuk meg egymás számára világosan és egyértelműen, hogy milyen elvárásaink vannak egymással szemben!

Figyeljünk egymásra! Kérjünk egymástól gyakran visszajelzést!

Fogadjuk elfogulatlanul, kezeljük tárgyyszerűen egymás visszajelzéseit!

Vegyük figyelembe körültekintően egymás visszajelzéseit, vonjuk be egymást az esetleges közös problémák megoldásába!

Döntéseink, egymásnak adott válaszlépéseink legyenek méltányosak és igazságosak!

4.2.1. Módszerek és megoldások

A tervezett változás kivitelezésre minimum félévet számíthatunk. Vizsgálatunk során minden iskola rendelkezésére bocsátottuk a módszereket, amelyből ők választhatták ki, hogy mi kerül alkalmazásra. Az intézményi tanácsadást koordináló mesteris diákjaink rendszeresen tartották a kapcsolatot az iskolákkal, segítettek a programok lebonyolításában. Minden iskola esetében másként zajlott a fejlesztési folyamat. Szem előtt tartottuk a helyi sajátosságokat és igényeket.

Jelen tanulmányban nem készítünk esettanulmányt annak bemutatására, hogy hogyan történtek az általunk végzett intézményfejlesztések, hanem bemutatunk egy pár olyan technikát, amelyek közül minden iskola kiválaszthatja azt, amit a maga számára a leghatékonyabbnak tartott.

A mediáció „olyan eljárás, amely alkalmas a vitás feleket hatékonyan segíteni a közöttük felmerült problémák megoldásában, az együttműködés helyreállításában, megújításában. A folyamatban a felek közös felkérésére független, pártatlan személy (mediátor) vesz részt, aki e felkérés alapján úgy irányítja az egyeztetés folyamatát, hogy a felek képesek legyenek a problémák megoldására” (Magyar Országos Mediációs Egyesület, www.drgaaledina.hu/szakteruletek/mediacio). Célja az egyezkedést segítő technikák alkalmazása, a probléma megfogalmazása, az álláspontok közelítése, az egyezkedés folyamatának lépésekre bontása, az empatikus kommunikáció fejlesztése, az alternatív megoldások keresése, a közös cél kialakítása, a beszűkülés, bizalmatlanság, merev attitűdök kialakulásának megakadályozása.

Mindez elősegítené a hangoskodó felek és a többi alkalmazott közti kapcsolatok rendezését, helyreállítását. A konfliktusok csökkenéséhez is hozzájárul.

Az érzelmi nevelés: az önértékelés, az életvezetési készségek többnyire csoportos tréning formájában történő fejlesztését jelenti. Havonta vagy kéthavonta szükséges megszervezni egy ilyen jellegű tréninget. Fontos, hogy a vezetőség és az alkalmazottak is részt vegyenek a csoportban. Ezáltal nő a motiváltság, illetve az elismerés és a megbecsülés fokozására is használható.

Készségfejlesztő programok: elsősorban a megküzdési készségek, döntéshozatali készségek és általános szociális készségek fejlesztése lehet a cél. Ezáltal az alkalmazottak magabiztosan ki merik nyilvánítani a véleményüket. Nagyobb esély van a konszenzusos problémamegoldásokra. Legfőképpen a vezetőség számára lenne fontos. Ebben az esetben két külön csoportra bonthatjuk a munkaközösséget: vezetőség és pedagógusok.

Nevelési tevékenységek megreformálása: a vezetőséggel, a fejlesztő pedagógusokkal, a szociálpedagógussal együttesen kell kitalálni a bevezetésre kerülő új nevelési tevékenységeket, illetve azt, hogy mi az, amit érdemes megtartani az eddig alkalmazott nevelési tevékenységekből és mi az, ami elvetendő.

Rendezvények, iskolai vetélkedők: már a tanév elején meg kell tervezni, hogy milyen, illetve mennyi rendezvényt bír megrendezni a tanintézmény. Nagyon fontos, hogy az alkalmazottak valamennyien szerepet vállaljanak a folyamatokban. A szervezésbe is minél több személyt be kell vonni. A pedagógusok maguk döntenek el, hogy mekkora részt vállalnak. Fontos, hogy megértsék, hogy a közös cél érdekében muszáj további feladatokat vállalniuk, hogy jobb hírnevet szerezhessenek az iskolának.

A tanintézmény arculatváltása: mielőtt a folyamat beindulna, a vezetőség meghívókat küld az ott tanuló gyerekek szüleinek, hogy értesítse őket arról, hogy az arculatváltás érdekében egy adott hétvégén megbeszélést szerveznek. Itt mutatná be a vezetőség az új célokat, nevelési tevékenységeket, illetve az új arculati elemekkel is ismerkedhetnek az érdeklődők.

Fontos, hogy bevonják a szülőket ebbe a váltásba, mivel ezáltal érezni fogják, hogy az intézménynek számít, hogy nyisson a szülők felé. Az arculatváltást követően más szemmel fognak az intézményre tekinteni.

Alternatív tevékenységek: a diákokkal való kapcsolat erősítésére szolgálhat a tanár-diák foci, és az évenkénti egy napos kiránduláson kívül meg lehet szervezni egy Tanár-Diák kvízt. A verseny után pedig díjazás, ünneplés, szórakozás.

Az iskola külső kapcsolatainak fejlesztése: a vállalkozókkal kialakított személyes kapcsolat enyhíthet az iskolák anyagi gondjain. Ezáltal megnőhet az érdeklődés és a bizalom az iskolák iránt. Ha biztosított az átláthatóság, erősödhet a támogatottság.

Honlapfejlesztés: létre lehetne hozni egy „Mindennapok” rovatot, ahol képeket, vagy aranyköpéseket, történeteket lehetne közzétenni, és ennek működtetését a diákok végeznék, természetesen a rendszergazda felügyelete alatt. Mindezt az iskola Facebook profilján is elérhetővé lehetne tenni.

Összefoglalás

A szervezetfejlesztés szükségessége az iskolákban

A bemutatott szervezeti tanácsadási folyamat jelenleg is folyik a céliskolákban. A kiértékelésekre még nem került sor. Az eddig tapasztalatok alapján elmondható, hogy a kezdeti ellenállás után nőtt a nyitottság. Minden iskolában körvonalazódik az a mag, amely képes lesz hosszú távon fenntartani az igényt a módszeres fejlesztésre. A legnagyobb előrelépés a vezetés és alkalmazottak közötti véleménykülönbségek csökkenése. Az előzetes felmérésben még nagy eltérések vannak abban, hogy a vezetőség és az adminisztratív személyzet, illetve a pedagógusok hogyan ítélik meg az iskolai élet egyes aspektusait. Az iskolákon belül már kezd megszilárdulni a bizalom és az az érzés, hogy a cél közös, és ennek megvalósítása érdekében nyíltan kell kommunikálni és együtt kell működni.

A vizsgálatot annak reményében tesszük közé, hogy más iskolák is kedvet kapnak a szervezeti kultúra fejlesztésére, és akár az általunk jelzett úton, beindítják a megújulás folyamatát.

Bibliográfia

Albert-Lőrincz E. (2005): *Iskolai szociális munka és tanácsadás*, Ábel Kiadó, Kolozsvár

Andorka R. (2000): *Bevezetés a szociológiába*, Osiris Kiadó, Budapest

Barnard, C. (1948): *Organization and management: selected papers*. MA: Harvard University Press, Cambridge

Beckhard, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*, KJK, Budapest

Klein, S. (2012): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kft., Budapest

Nevis, E., C. (1998): *Organizational Consulting. A gestalt approach*. G. I. C. Press, Cambridge

Szerzők

Albert-Lőrincz Enikő, PhD, egyetemi előadótanár, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár (Románia). E-mail: e.albert.lorincz@gmail.com

Albert-Lőrincz Márton, PhD, egyetemi docens, Sapientia EMTE, Marosvásárhely. E-mail: albertlorincz_marton@yahoo.com

Ludányi Ágnes, PhD, főiskolai tanár, EKTF, Eger. E-mail: agnes.ludanyi@ektf.hu

Tóth Helga, EKTF, Eger. E-mail: tothelga@gmail.com