

Prihoda Gábor¹, Nagy Ilona², Rivasz Tóth Kinga³, Putz József⁴

SZERVEZETFEJLESZTÉS ISKOLÁKBAN

2020 tavaszán öt általános iskolában végeztünk szervezetfejlesztést, amelynek célja az volt, hogy az iskolák aktuális kihívásaira a tantestülettel közösen stratégiai válaszokat találjunk. A fejlesztési folyamatok online zajlottak, tekintettel a 2020 márciusában kirobbanó koronavírus-járványra. Cikkünkben az iskolákkal zajló folyamatok legfőbb tapasztalatait és eredményeit osztjuk meg.

A szervezetfejlesztést általában a piaci szektor sajátjának tekintjük. A szervezetfejlesztés történetében valóban leginkább cégek, gyárak és üzletek játszanak főszerepet, így a szervezeti működés modelljei is főként ezekre a terepekre épültek. Bár napjainkban egyre több non-profit szervezet igényel szervezeti fejlesztéseket, az iskolák – legalábbis hazánkban – ebből a körből lényegében kimaradnak.

De vajon mennyiben tekinthető egyáltalán egy iskola szervezetnek, vagy munkaszervezetnek? Hogyan kapcsolódnak a szervezeti tudományok és fejlesztési módszerek az iskola belső működéséhez, kihívásaihoz?

A hazai és a nemzetközi szakirodalom kevés olyan forrást nyújt, amely segítené az iskolák szervezeti fejlesztését. A kutatások, vizsgálatok és elméleti alapvetések többsége megreked az iskolai kultúra értelmezésénél, vagy a kultúra összetevőinek elemzésénél. De még nagyobb gond, hogy a fellelhető publikációkban, könyvekben rejlő tudás nehezen tud az iskolák hétköznapjaiban érvényesülni. Pedig a szervezeti kérdések az iskolákban ugyanolyan fontosak, mint más szektorokban.

Egy iskolai szervezetfejlesztő folyamat során tantestületi műhelymunkát szerveztünk annak érdekében, hogy közösen megtaláljuk az iskolát érintő legerősebb problémát. A pedagógiai, vagy a gyerekek nevelésével kapcsolatos kihívások végiggondolását követően a testület arra jutott, hogy a legnagyobb kérdés a testület egységessége. A résztvevő pedagógusok egyöntetűen úgy gondolták, hogy a testület egységessége a legtöbb (pedagógiai, neveléshez kapcsolódó, vagy a szülőkkel való kapcsolatot érintő) problémájukra megoldást nyújt.

1. AZ ISKOLA, MINT SZERVEZET

¹ Navigo Consulting, <http://www.navigoconsulting.hu>

² Ignáci Pedagógiai Műhely, <http://ignacipedagogia.hu>

³ Fényi Gyula Jezsua Gimnázium és Kollégium, <http://www.jezsu.hu>

⁴ Felsőzsolcai Szent István Katolikus Általános Iskola, <http://www.zsolcakatisk.hu>

Miben áll az iskola szervezeti jellege? Ha szervezetként emberek olyan csoportjára, közösségre gondolunk, amely egy bizonyos munka elvégzésére szerveződött és jól meghatározhatók a csoport, vagy közösség keretei, akkor az iskola kétségtelenül szervezet. Van struktúrája, közössége, közös célja és jó esetben stratégiája. Ám azt is látjuk, hogy az iskola szervezete más, mint például egy termelőüzemé, vagy egy banké.

Nézzünk meg néhány jellemzőt, amelyek az iskolai szervezeteket sajátossá teszik!

Társadalmi szerep

Az iskola társadalmunk talán legfontosabb intézménye, amely meghatározott törvényi keretek között, társadalmi elvárások közepette működik. Az iskolákat érintő változások a társadalom egészét érintik, még ha néhány csoportot csak közvetetten is. Az iskolának a helyi társadalom életében a gyerekek tanításán, nevelésén túl is meghatározó szerepe van. Gondoljunk csak a pedagógusok formális és informális társadalmi kapcsolataira, szerepeire, az iskolai ünnepekre, vagy akár a tornatermekre, amelyek gyakran a helyiek számára nyújtanak sportlehetőségeket.

Társadalmi és érintetti elvárások

A társadalmi, érintetti elvárások az iskola esetében talán a legközvetlenebb módon a döntéshozók és a szülők felől érkeznek. A törvények, rendeletek, fenntartói direktívák, valamint a szülők igényei nagymértékben meghatározzák az iskolai hétköznapokat. A nevelőtestületek és iskolavezetők felé további elvárásokként érkeznek a neveléstudomány (új szemléletek, új módszerek alkalmazása) felől, de az sem ritka, amikor politikai csoportok fogalmazznak meg a nevelési folyamatokkal, tartalmakkal kapcsolatos igényeket.

A felnőttek és a gyerekek szervezeti jelenléte

Az iskolai szervezet egyik legfontosabb meghatározója az iskola belső érintettjeinek sajátos viszonyában érhető tetten. A gyerekek és a pedagógusok közötti viszony alapvetően formálja az iskola mindennapjait. Míg a felnőttek viszonya az iskolai szervezethez (a munkahelyükhöz) egyértelműnek tűnik, addig a gyerekek szerepe már több kérdést is felvet. Vajon a gyerekek mennyiben és hogyan válnak részeseivé az iskolai szervezetnek, az iskolai kultúrának? Pontosabban, hogyan alakítják az iskola működését, folyamatait?

Központosítás

Az iskolák működését – lévén a tanítás és nevelés társadalmi feladat, cél – kisebb-nagyobb mértékben a mindenkori kormányok keretezik, összefonódva a neveléstudománnyal és különböző iskolafenntartói (civil, egyházi) szempontokkal. Az iskolák működésének központosított meghatározása bizonyos tekintetben szükségszerű, ám ugyanolyan fontos az intézmények egyéni (helyi) sajátosságait figyelembe vevő rugalmasság is. A központosítás és az iskola egyediségének egyensúlya (vagy egyensúlytalansága) az iskola működésének egyik alapkérdése.

2. STRATÉGIAI SZEMLÉLET

A szervezetfejlesztés és a stratégia elválaszthatatlan fogalmak. Egyfelől, a szervezetfejlesztési folyamatok gyakori része a stratégiaépítés (vagy annak támogatása), másfelől szervezetfejlesztés csakis egy meglévő, vagy kialakulóban lévő stratégia céljai mentén képzelhető el. A stratégia egy olyan komplex sorvezető a szervezetek számára, amely a mindennapi működés alapjaként szolgál.

A stratégia lényegi összetevői a vízió (gyakran a küldetést, vagy missziót is a stratégia részeként tekintik), az alapértékek, a fókuszterületek és a célok. Ugyanakkor a stratégia elválaszthatatlan része (tulajdonképpen gyakorlati vetülete) az akcióterv, amely a stratégia pilléreire álló cselekvési terv, pontos és kidolgozott lépésekkel. Stratégia építhető egy adott időszakra, például egy évre és egy adott kihívásra, problémára is. Jó esetben a stratégiák a szervezet minden tagja számára tiszták és egyértelműek.

A stratégiai szemlélet azt jelenti, hogy a szervezet számára fontosak a közös alapok és a közös célok. S ezért tenni is hajlandó: a működését úgy alakítja, hogy minden helyzet, feladat tevékenység kötődjön a kialakított közös stratégiához.

Sokféle stratégiai keret létezik, amelyek jól használhatók a szervezeti célok és akciók meghatározásához. Eddigi tapasztalataink szerint mind közül a Cascade⁵ keretrendszere használható legjobban az iskolai szervezetfejlesztési folyamatokhoz. A Cascade modell, egyszerűségén túl számos olyan példát, értelmezést, gyakorlati szempontot nyújt, amelynek az iskolai szervezetek számára is hasznosíthatók.



⁵ <https://www.executestategy.net>

A Cascade egyszerűsített modellje (forrás: <https://www.executestrategy.net>)

3. A FEJLESZTÉSI FOLYAMAT

A 2019/2020-as tanév tavaszi félévében öt iskolával, illetve az iskolák 6-12 fős pedagóguscsoportjaival egy-egy három alkalmas (alkalmanként 2 órás) szervezetfejlesztési folyamatot, műhelymunkát valósítottunk meg, amelynek során egy közösen kiválasztott kihívásra kerestük a választ. Az volt a célunk, hogy a közösen azonosított kihívásokra a pedagógusokkal megoldási stratégiákat építsünk. Annak érdekében, hogy a folyamat minél több iskolai szemponttal, gondolattal, látásmóddal gazdagodjon, az egyes műhelymunkák között arra kértük a résztvevőket, hogy egyeztessenek a műhelymunkában nem résztvevő kollégáikkal is.

A kihívások azonosítása után a műhelymunkák tematikája lényegében a Cascade modell szintjeit követte. Elsőként a kihívásra adott megoldás vízióját alakítottuk ki, majd meghatároztuk az iskola azon alapértékeit, amelyek egyfelől munícióként tudnak szolgálni a megoldáshoz, másfelől szeretnénk viszontlátni őket a megoldásban. A vízió és az értékek megalkotása és iskolai szintű egyeztetése után meghatároztuk azokat a területeket és csoportokat, amelyekre, akikre fokozott figyelmet kell szentelni a megoldás során. Végül, a stratégiafejlesztés csúcspontjaként olyan célokat határoztunk meg, amelyek megvalósítása esetén megoldjuk, feloldjuk a kiválasztott kihívást.

A célok kidolgozását követően a műhelymunka-sorozat arra is lehetőséget adott, hogy a legfontosabb célokból meghatározzuk az első három akció-lépést.

4. A MŰHELYMUNKÁK FŐBB TAPASZTALATAI

Az öt iskolai műhelymunkával nem csak az volt a célunk, hogy a résztvevők számára legfontosabb kihívásokra megoldási lépéseket alkossunk, hanem az is, hogy megmutassuk a pedagógusoknak a stratégiai szemlélet esszenciáját. Bár öt különböző iskolával dolgoztunk, mégis megfogalmazhatók olyan közös tapasztalatok, amelyek a résztvevők és a fejlesztők számára is tanulságként szolgálnak.

Tapasztalataink nem választhatók el koronavírus-járvány jelentette kontextustól. Műhelymunkáink, 2020 márciusától egészen nyár elejéig, olyan helyzetben valósultak meg, amely önmagában óriási kihívást jelentett a pedagógusok és a fejlesztők számára is. Az online tér kényszere mellett a legnagyobb nehézséges a személyes kapcsolódás lehetőségének hiánya jelentette.

Az iskolák kihívásainak kiválasztása

A stratégiafejlesztés kihívásának megtalálásához a történetmesélés (storytelling) eszközt használtuk. Az egymásnak elmesélt történetek egyfelől alaphangot adtak a közös munkának, másfelől a történetekből nem okozott nehézséget kiválasztani azokat a kihívásokat, amelyekkel a pedagógusok nap, mint nap szembenéznek.

Bár a kihívások megfogalmazása, rendezése és pontosítása gördülékenyen haladt, úgy éreztük, hogy a rendelkezésre álló idő nem mindig adott elég lehetőséget arra, hogy a kihívások mélyebb részleteit, tágabb kontextusait is feltárjuk.

Vízióalkotás

A jövőkép megalkotása során egy olyan sorvezetőt használtunk, amely a kihívást jelentő helyzetekre épült és a résztvevők egyéni jövőképeinek kulcsszavaiból alkotta meg a közös víziót. A jövőképpalkotás nehézsége abban rejlik, hogy egy nehéz, kihívást jelentő helyzetből kell optimális jövőképet alkotni. Ez csak akkor lehetséges, ha a kihívás helyzetét a jelenben, a „most”-ban át tudjuk beszélni, ki tudjuk bontani.

A műhelymunkák jövőképpalkotással kapcsolatos legfontosabb tapasztalata, hogy komoly erőfeszítéseket kell tenniük a pedagógusoknak ahhoz, hogy a kihívásokból valódi víziókat alkossanak. A kiválasztott kihívások annyira komplex és mély helyzeteket jelenítettek meg, hogy gyakran nehezen találtuk meg azt az egy mondatot (víziót), amely tükrözi az, hogy mit szeretnénk látni megoldásként.

A stratégiai szemlélet és a mindennapi helyzetek kapcsolata

A stratégiaalkotás általános tapasztalata, hogy az iskolákban (különösen a koronavírus-járvány helyzetében) a kihívásokra általában gyors és rögtönzött megoldások születnek. A kihívások komplexitása, egymáshoz való kapcsolódása miatt azonban a gyors válaszok ritkán érintik a problémák gyökerét. A pedagógusok munkaterhei, az iskolák körüli gyors társadalmi változások, turbulenciák csak kevés lehetőséget adnak a stratégiai gondolkodásra, miközben a megoldások egyéni szinteken, gyakran egyéni döntések nyomán történnek. A kihívásokra adott válaszok közössé (testületívé) válására kevés esély van, s ez gyakran tovább mélyíti a meglévő problémákat.

5. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

A műhelymunkák során a stratégiai szemléletet egy közösen kiválasztott kihívás megoldása mentén alkalmaztuk. Tudtuk és észleltük, hogy nehéz az iskolai kihívások közül egyet kiválasztani, ám a folyamat eredményei azt bizonyították, hogy a pedagógusoktól nem idegen a stratégiai szemlélet. Hiszen minden pedagógus, nap mint nap tervezi, alakítja, célokkal gazdagítja a tantárgyi előrehaladás folyamatát. A különbség csupán az, hogy a pedagógusok stratégiai gondolkodása nem szervezeti, hanem egyéni módon (jobb esetekben a tantárgyi munkacsoportok szintjén) érvényesül.

A műhelymunkák során a résztvevők egyetértettek abban, hogy az iskolai munka eredményességének egyik legfontosabb eleme a tantestület egységes cselekvése. Az is kiderült, hogy mennyire fontos a pedagógusok számára az egymáshoz való személyes kapcsolódás, az öröm, vagy a bánat, a siker és a kudarc megosztása. Nyilvánvalóvá vált számunkra, hogy a testületek rengeteg kreatív energiát tartalmaznak, amelyek kibontakoztatásához időre és térre van szükség.

Láthattuk azt is, hogy a pedagógusok szakmai (pedagógiai) tudása kevésbé igényel támogatást, sokkal inkább szükség van az egyén és szervezet teljesítményét, együttműködését, konfliktuskezelését, kommunikációját megerősítő fejlesztési folyamatokra.

A helyzetelemzés, a stratégiaépítés a mindennapok tanítási gyakorlatában kevés figyelmet kap, pedig ezek nélkül nincs pozitív, tudatos jövőkép az iskolában. A pedagógusoknak lehetőségük volt a ventilálásra is, amely segítette a mélyben húzódó problémák felszínre kerülését. Mind az öt iskolában konkrét stratégiai terv született, amelyben szerepelt a megvalósításhoz szükséges „menetrend” is, mindez pedig együttműködés gyümölcse volt, amelyben a képzésben nem résztvevő pedagógusok is hozzá tudtak járulni.

A műhelymunkában részt vevő pedagógusok visszajelzései szerint a közös stratégiaalkotás valóságos frissítőként hatott a „szárazság” idején. Pedig a stratégiaalkotás lépései nem mindig voltak könnyűek. A nehéz témák ellenére a folyamat során motivációból, elkötelezettségből nem volt hiány, hiszen közös ügyekről gondolkodtunk, közösen.