

Kedves Tantestület!

Közös munkánk eredménye alapján készül a *Változásért változunk Fejlesztési Program* következő ütemének tervezése.

Aktivitásoknak köszönhetően sikeresen zárhatjuk a Fejlesztési Program aktuális szakaszát. Néhány szóban szeretnénk tájékoztatni Titeket az eddigi eseményekről, és összefoglalni a szervezeti diagnózis eredményeit.

Mint ismeretes számotokra a szervezet aktuális állapotának felmérésére három fő eszközt használtunk:

- Szervezeti diagnózis
- Pedagógus elégedettség felmérés
- Facilitátorok által moderált workshopok

A helyzetfeltáró – elemző munka *egyrészt azt a célt szolgálta*, hogy objektív képet kapjunk a szervezet aktuális állapotáról, a hatékony működés szempontjából kulcsfontosságú tényezőkről.

Másrészt azt a célt is szolgálta, hogy a vezetést támogassuk a stratégiai tervezésben, a prioritások felállításában, az akciótervek kialakításában.

Harmadrészt pedig azt a célt szolgálta, hogy meghatározhatók legyenek a további fejlesztési irányok és területek.

Az alábbiakban a helyzetfeltáró – elemző munka eredményeit foglaltuk össze:

1. DIAGNOSZTIKAI ESZKÖZ: ISKOLA SZERVEZETI DIAGNÓZIS

A vizsgált területek az alábbiak voltak:

- Vezetés (képviselő, vezetői kommunikáció, támogatás, vezetői stílus)
- Teljesítménymenedzsment (a teljesítmény mérése, a szervezeti hatékonyság fejlesztése, javadalmazás)
- Egyéni fejlődés és jövőkép
- Feladat- és felelősségtudat (a munkatársak mennyire vannak tisztában a szervezeti struktúrával, az abban elfoglalt helyükkel, személyes felelősségükkel)
- Információáramlás és bevonás (belső információáramlás, megosztás, egyének bevonása, tájékoztatása)
- Szubjektív megítélés (lojalitás, büszkeség, munkahelyi klíma)

1. Vezetés

A kategóriához tartozó kérdések közül a legalacsonyabb értéket jellemzően a közvetlen vezetői kommunikációra vonatkozó kérdések kapták, tehát hiányzik, vagy kevés a kapcsolat a vezetők és munkatársak között.

2. Teljesítménymenedzsment (a teljesítmény mérése, a szervezeti hatékonyság fejlesztése, javadalmazás)

A kategóriához tartozó kérdések közül a legalacsonyabb értéket jellemzően az egyéni ösztönzéssel, illetve annak hiányával kapcsolatos kérdések kapták. Nincs közvetlen – pozitív vagy negatív - visszajelzés az egyéni teljesítményekről.

3. Egyéni fejlődés és jövőkép

Az ebben a kategóriában adott válaszok egyfajta bizonytalanságot tükröznek a saját és általában a pedagógus pálya jövőjével kapcsolatban.

4. Feladat- és felelősségtudat

A főbb kategóriák közül ez kapta a legalacsonyabb átlagos pontszámot, különösen riasztó, hogy ennek a kategóriának az egyik kérdése („*Tisztában vagyok a munkakörömmel kapcsolatos felelősségekkel*”) kapta a legalacsonyabb pontszámot, és a válaszadók 59%-a nem tudott válaszolni erre kérdésre.

Ez azt mutatja, hogy különösen nagy figyelmet kell fordítani a szervezetfejlesztési folyamat során a munkakörök, feladatok és felelősségi körök tisztázására, valamint a szervezeti struktúra pontos megalkotására, működtetésére és kommunikációjára.

5. Információáramlás és bevonás

A kategória legkritikusabbnak tűnő ellentmondásos részei a pedagógiai program kidolgozására vonatkoznak. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a munkatársak, bár tisztában vannak azzal, hogyan tudnának hozzájárulni a program kidolgozásához, és valószínűleg ötleteik vannak, nem érzik magukat kellőképpen bevonva.

6. Szubjektív megítélés

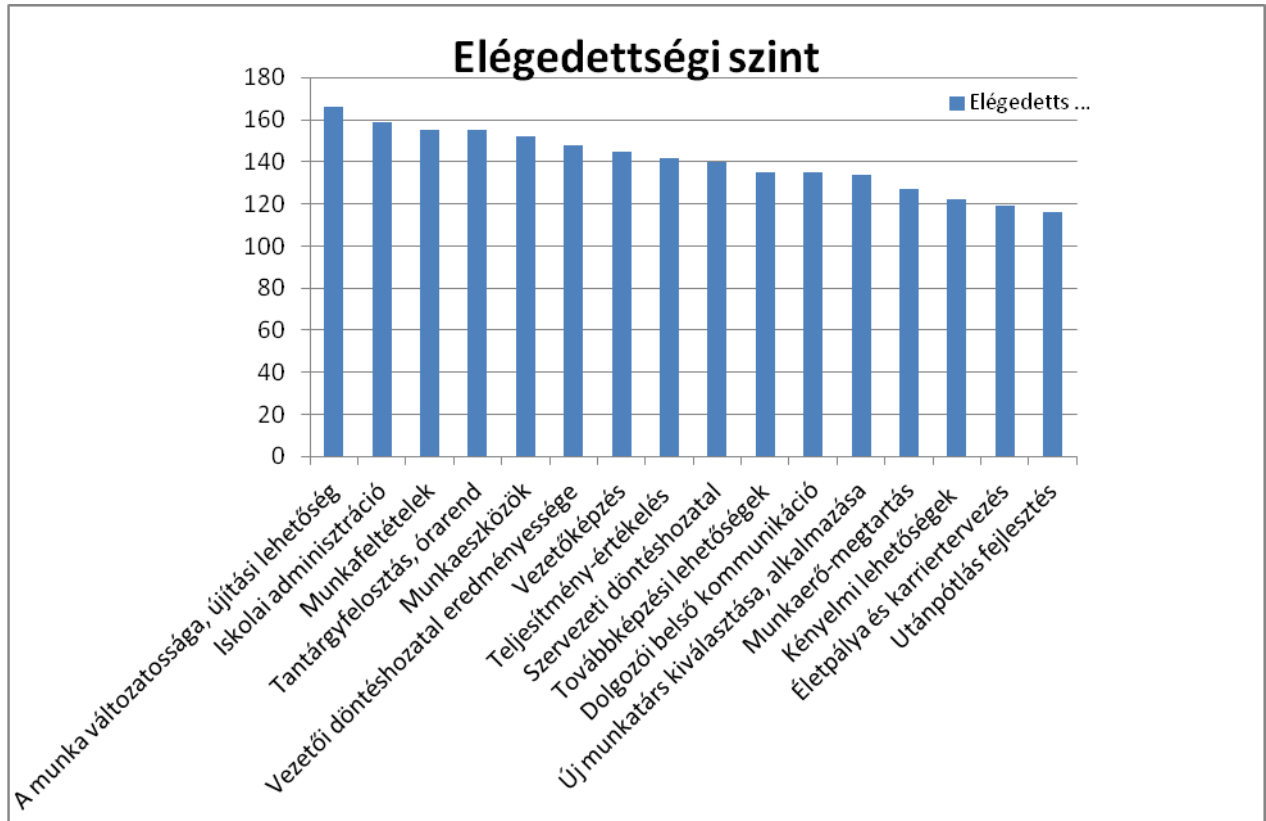
Bár az iskolai morál megítélése nem negatív, a kategória többi értéke a legalacsonyabb pontszámúak között szerepel, ami kapcsolható az apátiához, változásokkal szembeni tehetetlenség érzéshez, ami a változásnak ebben a szakaszában természetes.

2. DIAGNOSZTIKAI ESZKÖZ: PEDAGÓGUS ELÉGEDETTSÉG

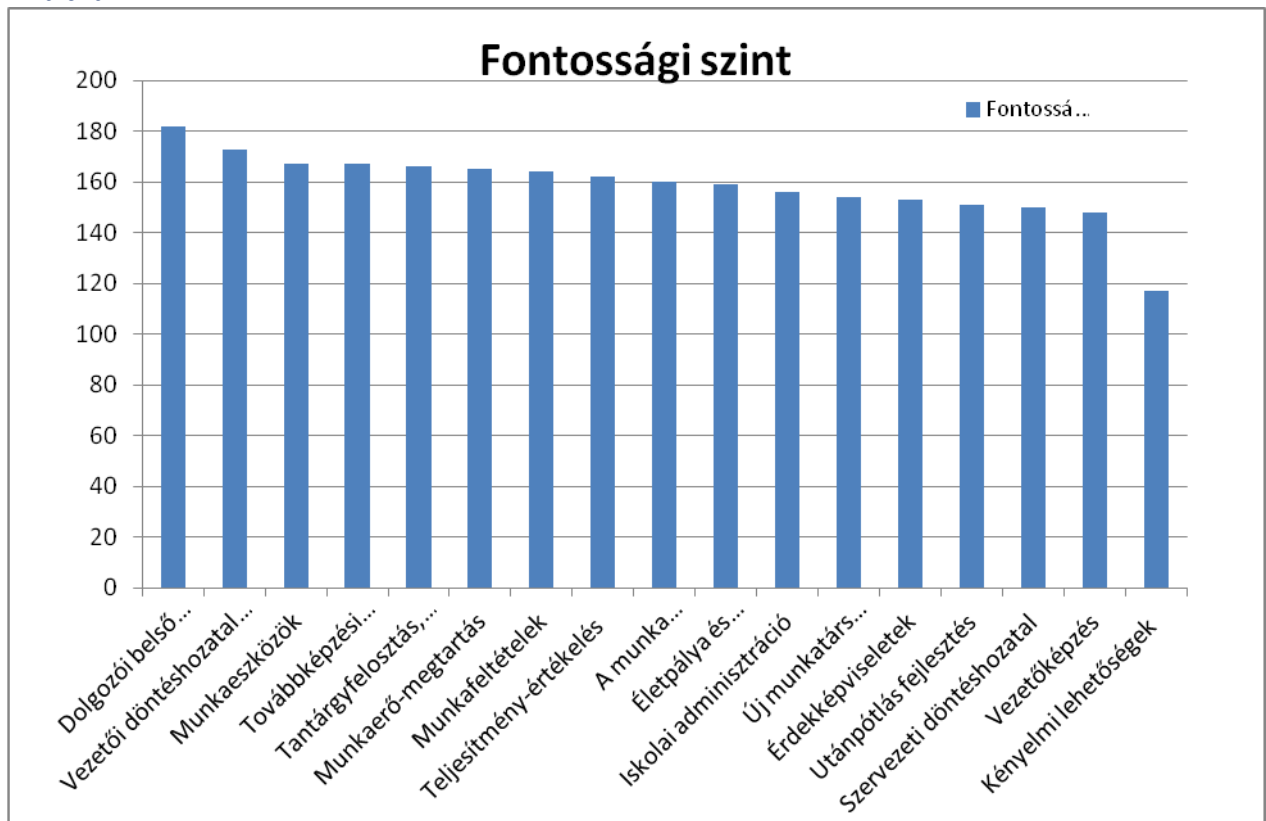
Az elégedettségi felmérésnél az adott területet az elégedettség mellett a fontosság szempontjából is minősítették a kitöltők.

Az *1. számú ábra* az elégedettségi szintet mutatja, a *2. számú ábra* az adott terület fontosságát.

1. ábra



2. ábra



Az elemzés során érdemes volt figyelmet szentelni azokra a területekre, ahol a fontosság és elégedettség értékei nagy eltérést mutattak. Az eltérés mértéke alapján az alábbi kategóriák emelkedtek ki, mint fejlesztendő területek:

1. Életpálya és karriertervezés

A kérdőív kitöltői nagy hangsúlyt adtak a területnek – ennek központilag, államilag már meghatározott működését a projekt fejlesztési fázisában készségfejlesztéssel tudjuk kiegészíteni (önismeret, önreflexió, egyéni fejlődés tervezése és megvalósítása)

2. Dolgozói belső kommunikáció

A fontosság megítélésben ez az állítás kapta a legmagasabb értéket, így kiemelkedően fontosnak tartjuk ennek fejlesztését. A *Változásért változunk Fejlesztési Program* számos eleme támogatja már ezt – facilitátorok képzése, belső műhelyek szervezése, a projekt kommunikációs támogatása – de fontos, hogy a további lépések is tartalmazzanak erre vonatkozó aktivitásokat.

3. Munkaerő megtartás

Ebben is nagy valószínűséggel a munkahely és a személyes jövőkép bizonytalansága tükröződik.

4. Továbbképzési lehetőségek

Mind szakmai, mind személyes képességek, készségek fejlesztésére irányuló képzések hiányoznak.

5. Vezetői döntéshozatal eredményessége

Ez a második legfontosabbnak ítélt eleme a szervezeti működésnek a kérdőívben, elégedettség tekintetében pedig az első harmadban foglal helyet.

Ez az eredmény azt az elvárást tükrözi, hogy a határozott, céltudatos és döntésképes vezetés alapvetően fontos a szervezet számára.

6. Teljesítményértékelés

Az eredmény egybeesik a szervezeti diagnózisban tapasztaltakkal – ott közepes egyetértés mutatkozott a kérdőív erre vonatkozó állításaival. Ebben a kérdőívben mind fontosság, mind elégedettség szempontjából a nyolcadik helyen áll. Fejlesztési lehetőség továbbra is a személyes visszajelzésekben és a szervezeti szintű hatékonyságnövelésben mutatkozik.

3. DIAGNOSZTIKAI ESZKÖZ: MŰHELYEK

A 10 műhely alkalmával összegyűlt és nagyon hasonló problématerületek az alábbiak voltak:

- Gyerekek, szakmaiság: kevés idő és energia jut a valódi feladatokra (oktatás, nevelés, fejlesztés)
- Kommunikáció, információáramlás: a fontos információk nehezen, gyakran késve jutnak el az érintettekhez
- Időhiány, túlterheltség: túl sok az alapfeladatokon kívüli program
- Szervezés, adminisztráció: nehézkes, rosszul működő, túl sok időt vesz igénybe, nincsenek valódi felelősök
- Vezetés, teljesítményértékelés: hiányzik a közvetlen kommunikáció, pontos feladat meghatározás, visszajelzés az eredményekről

- Közérzet, munkahelyi klíma: nem szoktak össze még az új kollégák, hiányoznak a régiek
- Együtműködés, emberi kapcsolatok: nincs igazán fóruma sem a szakmai sem az emberi együttműködésnek, ad-hoc módon történik minden
- Körülmények: infrastrukturális, technikai nehézségek, egyenlőtlen feltételek az intézményegységekben
- Egységesség: még nem alakult ki az intézmény egysége, különálló részenként létezik.

A diagnózis fázisában ezúton is köszönjük a Tantestület aktivitását.

A feltáró-helyzetelemző munkával párhuzamosan komoly munka kezdődött az iskola vezetésén belül, hogy feldolgozva a problémákat a változás és változtatás élére álljanak. A vezetők elkezdtek dolgozni önmagukon, a **változásért változnak**. Bizonyosan mindannyian tapasztaljátok már ennek megnyilvánulásait, abban bízunk, és arra bízgatunk Titeket, támogassátok a vezetők munkáját visszajelzéseitekkel, segítő szándékkal, kreatív ötletekkel és nem utolsósorban türelemmel.

ÖSSZEGZÉS

A **Változásért változunk** Fejlesztési Program az augusztusban meghirdetett terv szerint halad. Megtörtént a szervezet állapotának felmérése, diagnosztizálása (I. FÁZIS – DIAGNÓZIS), a facilitátorok képzése, az általuk moderált workshopok lebonyolítása, a vezetői workshopok (II. FÁZIS – DÖNTÉSHOZATALI ELJÁRÁSBA TÖRTÉNŐ BEVONÁS) és elindítottuk a III. FEJLESZTÉSI FÁZIST. Ennek eddigi lépései, eredményei a következők:

- vezetésfejlesztés, vezetőképzés – 3 napos vezetői kiszállás keretein belül
- egységes szervezeti struktúra kialakítása, amely lehetővé teszi az alapfeladatok mellett az egyéb projektek irányítását és értékelését is, a felelősök és vezetők pontos kijelölését és meghatározását
- a külső és belső kommunikáció fejlesztése
- a túlterheltség csökkentése érdekében a munkaközösség vezetők közreműködésével kialakult az a szempontrendszer, amely segít megszűni és tervezni az iskolai programok mennyiségét – a 2. féléves programterv már ehhez igazodik

Ezek a kezdeti lépései a fejlesztési fázisnak. Nagyon fontos szerepet játszanak a szervezet hatékony működésében, de ez mind csak formális marad, ha nem tudják a vezetők, nem tudjátok Ti működtetni. Épp ezért a további lépésekre számíthatok a jövő félévben annak érdekében, hogy a már kialakított rendszereket működőképessé, életképessé tegyük:

- az új szervezeti struktúra működtetéséhez szükséges készségek elsajátítása (projektcsoporthoz szervezése, működtetése, értékelése)
- munkafolyamatok szabályozása
- a teljesítményértékelési rendszer kiegészítése (a törvényekben meghatározott rendszerhez való illesztése)
- vezetésfejlesztés
- pedagógiai program kialakítása

- pedagógusok egyéni fejlesztése (személyiségfejlesztő, stressz- és konfliktuskezelő, asszertív kommunikációs tréningek)

Az EMKA munkatársai ezzel búcsúznak ebben az évben. Még egyszer köszönjük munkátokat, aktivitásotokat – ezt nem lehet elégszer köszönni – jövőre folytatjuk. Mindenkinek kellemes karácsonyi ünnepeket és eredményekben gazdag, sikeres, nyugodt újévet kívánunk.

Üdvözlettel,
EMKA