

TUBA MÁRTA

## Változások egy iskolaszervezet kommunikációjában

2011/2012-es tanévtől vagyok egy főváros közelében fekvő általános iskola és gimnázium tanára, amely a 2013/2014-es tanévben működik először 12 évfolyammal. Az elmúlt négy évben – a gimnáziumi tagozat kiépülése alatt – új feladatokat kellett teljesíteni, megváltozott közoktatási körülmények között. Az intézmény kommunikációs rendszerét 2012 októberétől 2013 márciusáig vizsgáltam. A vizsgálat nemcsak a szervezeti kommunikáció jellemző vonásait tárta föl, hanem rámutatott azokra a területekre is, amelyeken a változások következtében lehetőségek nyílnak az intézményi innovációra.

### 1. Az adatgyűjtés

Az intézmény külső és belső kommunikációs tevékenységéről az igazgatónővel és a szülői munkaközösség elnökével készített interjú, valamint a tantestület körében végzett kérdőíves felmérés segítségével gyűjtöttem adatokat. A kérdések összeállításához a rendszerszemléletű vezetéselmélet szervezeti kommunikáció fogalmára és funkcióira támaszkodtam (Dobák 2008: 151-153). Terjedelmi okokból jelen tanulmányban sem a kérdőív, sem az interjúk teljes szövegének közlése nem lehetséges.

### 2. Az intézmény külső kommunikációja

#### 2.1 Az iskola és a fenntartó kapcsolata

Az iskola és a fenntartó kapcsolattartásának lényege a kétirányú tájékoztatás, amely segítheti a kölcsönös szemléletformálást és befolyásolhatja a döntéshozatalt. A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) a tankerületeken keresztül gyakorolja az intézmények jogi és gazdasági irányítását. Az alapjaiban megváltozott intézményi működés központi irányítását az igazgatónő ötből hármásra értékeli. Az iskola és a KLIK kapcsolata kiforratlan, emiatt nehéz a döntéshozót megfelelően tájékoztatni, és viszont: nehéz az azonnali határidőket teljesíteni. Jellemzőek az intézményfenntartó központból kapott ad-hoc feladatok. Előfordulnak kapcsolattartási zavarok, amikor a vezetőség nem tudja, hogy kinek mit kell kommunikálni.

#### 2.2 Az iskola és az önkormányzat kapcsolata

Más településen is igaz, hogy a megváltozott törvényi háttér ellenére az önkormányzat nem vonult ki a köznevelési intézmények életéből. Az étkeztetés továbbra is önkormányzati feladat, illetve a különféle táborok, tanfolyamok, pályázatok szervezésével az önkormányzati testület folytathatja oktatási intézményeinek népszerűsítését a választópolgárok körében. Ezt a törekvést példázza, hogy az önkormányzat kifejezetten a város két gimnáziumának ajánlott fel egy kedvezményes rendezvényt 2013 decemberében, elősegítendő a két intézmény diákjainak ismerkedését. Az igazgató asszony véleménye szerint az iskolának kiváló a kapcsolata az önkormányzattal. A város irányító testülete rendkívül nyitott és segítőkész: az iskolai rendezvényeken képviselteti magát, mindig segítséget nyújt szervezésben, terembérlésben vagy berendezések kölcsönzésében. Az önkormányzat támogatást nyújtott az első szalagavató ünnepélyes megszervezésében, a szülők-nevelők jótékonyági bálján pedig a polgármester saját finanszírozási keretéből tett felajánlást a mi intézményünk javára (Érdi Újság XXIV. évfolyam, 2014. március 6. 12.)

### 2.3 Az iskola és a tankerület iskoláinak kapcsolata

Az általános iskola és gimnázium szakmai-pedagógiai kapcsolattartásának is a tájékoztatás a fő célja, de emellett megjelenik a többi intézménytől való specifikum bemutatása is. Az iskola a tankerület más iskoláival hagyományosan jó kapcsolatban van. „A rendszeres vezetői értekezleteken az igazgatók megosztják egymással gondjaikat és tapasztalataikat is, így lehetőségük nyílik egymás megsegítésére. A tankerületi tanulmányi versenyek közös szervezésűek. A beiskolázásban is együttműködünk: az intézményekbe eljuttatjuk a tájékoztató anyagokat, a nyílt napokon személyesen is népszerűsítjük az iskolákat. Sok pályaválasztási szülői értekezleten voltam a tankerület általános iskoláiban, amelyeken én mutattam be az iskolánkat” – nyilatkozta az igazgatónő, aki az együttműködést ötőlötösre értékelte.

### 2.4 Az iskola és a városi intézmények kapcsolata

Az intézménynek bejárattott kapcsolatai vannak a város kulturális intézményeivel és a sajtóval. A diákok rendszeresen részt vesznek a Szepes Gyula Művelődési központban vagy a Csuka Zoltán városi könyvtárban tartott rendhagyó órákon, filmvetítéseken. A művelődési központ és a könyvtár munkatársai időben értesítik az iskolát a kulturális programokról, kiemelten ajánlják a 6-18 éves korosztálynak szólóakat. A városi újság és a városi TV is rendszeresen tudósít az iskola eseményeiről. Mind az írott, mind az elektronikus helyi sajtó lehetőséget ad az iskolavezető számára, hogy riport, tudósítás vagy stúdióbeszélgetés formájában népszerűsítse intézményét, így ezt a kommunikációs területet is ötösre értékelte az igazgatónő.

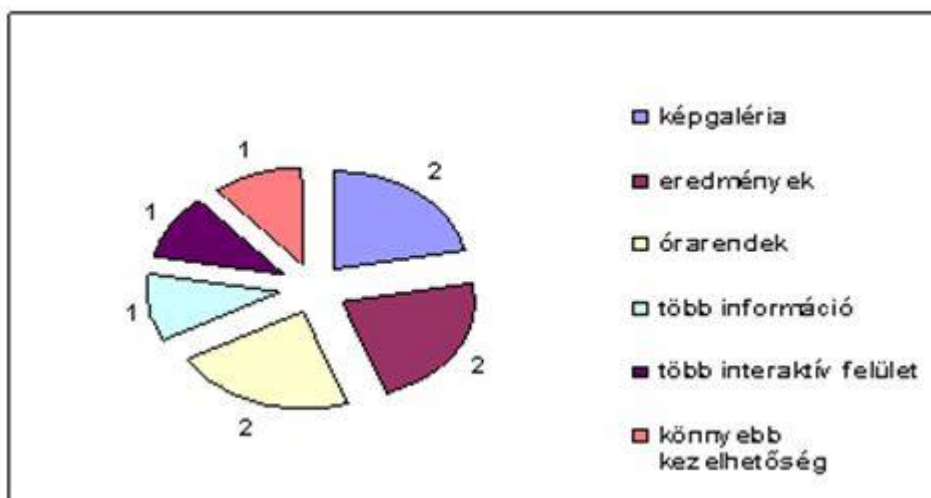
### 2.5 Az iskola hivatalos honlapja és a szülői szervezet (SZMK) honlapja

A szociális kapcsolattartás legfőbb fóruma az iskolai honlap. A hivatalos honlap folyamatos fejlesztés alatt áll. Az igazgatói interjúban elhangzott, hogy az új honlapot az egyik igazgatóhelyettes készíti, de a tartalomért az egész iskolavezetés felelős. A szülői honlap 2012 szeptemberében, szülői felajánlásból jött létre. Célja, hogy segítse az iskola, a pedagógusok és a családok kapcsolattartását, a hivatalos honlaphoz naprakészebb, részletesebb, személyesebb információt szolgáltatson az intézmény eseményeiről: szülői értekezlet, szelektív hulladékgyűjtés, ruhabörze, bál, stb. A létrehozók egyre több szülőt akarnak bevonni a közös munkába, akiket azzal is motiválnak, hogy közzéteszik a diákok kiemelkedő eredményeit. Az SZMK menüpontban nyilvános a tagok e-mail címe, így az érdeklődők közvetlen információt is kaphatnak a szülői szervezettől. A szülői honlapnak három fóruma van: a Tanári szoba fórum csak regisztrált tagok számára vehető igénybe. A Chatbox-ban üzenetek olvashatók többféle témában, ide szintén regisztrált tagok írhatnak. Nyílt fórum menüpont bárki számára elérhető. A Nyílt fórum terjedelmesebb dokumentumokat közöl, pl. a kötelező olvasmányok összesített listáját.

Az igazgatónő bővíteni szeretné a hivatalos honlap tartalmát, de nem tervez interaktív rovatot sem a diákoknak, sem a szülőknek. A szülői fórum működését megfelelőnek tartja a szülői honlapon. A szülők és a tanárok közti információáramlást iskolai szintű elektronikus levelezés kiépítésével tervezi gyorsítani.

A tantestület 13 tagja szerint a honlap elavult, nem naprakész, kevésbé informatív, az információk nem követték az iskola változását. 6 fő szerint megfelelő, elfogadható. 4 fő szerint jó és könnyen áttekinthető, 1 fő szerint bővült és egyre jobb. 1 válaszadó nem tartja tetszetősnek a honlapot. Nem válaszolt 3, nem tudja, illetve nem a honlapról tájékozódik szintén 3. A tantestületből összességében 11-en nyilatkoztak elfogadón és 14-en elutasítón

az intézmény hivatalos honlapjáról. A legtöbb javaslat a folyamatos frissítésre vonatkozott (9 válasz). A képgaléria bővítését, a sikeres tanulók eredményeinek közzétételét, az órarendek közzétételét 2-2 fő, több információt az iskola életéről, több interaktív felületet és könnyebb kezelhetőséget 1-1 fő javasolt (1. ábra).



Javaslatok

1. ábra

A szülői munkaközösség honlapja és az intézmény hivatalos honlapja kölcsönösen utal egymás elérhetőségére. Mindkét honlap a szülőket segíti annak a döntésnek a meghozásában, hogy ebbe az iskolába írassák gyermeküket.

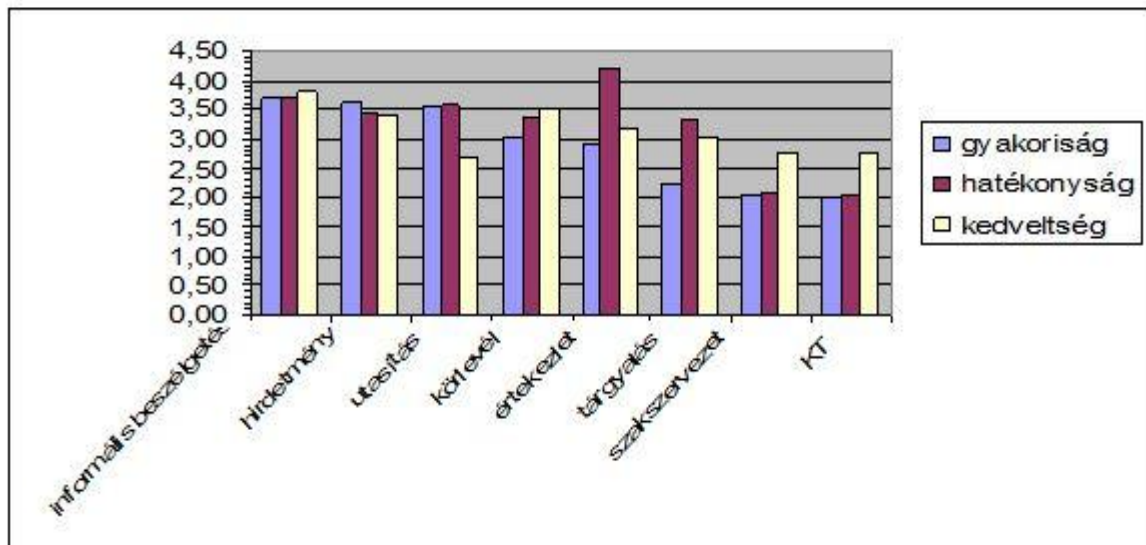
A hivatalos honlapról a lakosság bármely tagja tájékozódhat az intézmény működéséről, értékeiről, eredményeiről, ezzel szemben a szülői honlap „családtag típusú” kapcsolatot biztosít az intézmény szolgáltatásait igénybe vevő szülők számára (Kalicz–Nagy 2012: 19-20). A praktikus, személyre szabott információ korszerűen segíti a kapcsolattartást az eredményesebb nevelőmunka érdekében. A hivatalos honlap tartalma növekedett a tanév folyamán. A honlap karbantartójának szükséges lenne továbbhaladni a megkezdett úton, és minden elavult információt frissíteni, az új bejegyzéseket korrektúrázva közzétenni, valamint tetszetősebb kivitelbe önteni. A frissítés a tantestület javaslata szerint elsősorban a képgaléria bővítését, a tanulói versenyeredmények közzétételét és az órarendek közzétételét jelenti.

### 3. Az intézmény belső kommunikációja

#### 3.1 A belső kommunikációs formák gyakorisága, hatékonysága, kedveltsége

A tantestületnek kiadott kérdőívben 1-5-ig terjedő skálán kellett rangsorolni, majd hatékonyság és kedveltség szerint értékelni az intézmény hivatalos és nem hivatalos belső kommunikációs formáit (2. ábra). A kapott válaszok pontértékének számításakor figyelembe vettem, hogy nem mindenki válaszolt minden kérdésre. A gyakorisági rangsor így alakult: informális beszélgetés: 3,69; hirdetmény: 3,63; utasítás: 3,54; körlevél 3,03; értekezlet: 2,93; tárgyalás: 2,25; szakszervezet: 2,06; KT: 2,0. A hatékonysági rangsorra a következő eredményeket kaptam: értekezlet: 4,21; informális beszélgetés: 3,69; utasítás: 3,57; hirdetmény: 3,45; körlevél: 3,38; tárgyalás: 3,33; szakszervezet: 2,1; KT: 2,06. A kollégák véleménye szerinti kedveltségi rangsor: informális beszélgetés: 3,8; körlevél: 3,51; hirdetmény: 3,39; értekezlet: 3,18; tárgyalás: 3,03; szakszervezet: 2,79; KT: 2,76; utasítás:

2,66.



Belső kommunikációs formák

**2. ábra**

Az intézmény pedagógusai úgy vélik, hogy a leggyakoribb kommunikációs forma az informális beszélgetés, de gyakoriak a formális hirdetmények és utasítások is. Átlagos gyakoriságúnak tartják a körlevelek (közvetlen) kifüggesztését a faliújságra és az értekezletek összehívását. A legritkábban az érdekképviselői szervek kommunikálnak. A kérdőívben adott válaszok szerint az intézményben alig fordul elő fegyelmi tárgyalás vagy szülővel folytatott egyéb tárgyalás. A tanárok véleménye szerint az iskola belső kommunikációjában messze a leghatékonyabbak az értekezletek. Átlagos hatékonyságúnak mondhatók az informális beszélgetések, utasítások, hirdetmények, körlevelek, tárgyalások. Kevésbé hatékony az érdekképviselői szervek kommunikációs tevékenysége. A pedagógusok által legkedveltebb szervezeti kommunikációs forma az informális beszélgetés. A hivatalos utak közül inkább kedvelt a körlevél és a hirdetmény, mint az értekezlet és a tárgyalás. Nem kedvelt a szakszervezet és a közalkalmazotti tanács (KT) útján, továbbá az utasításokkal való kommunikáció.

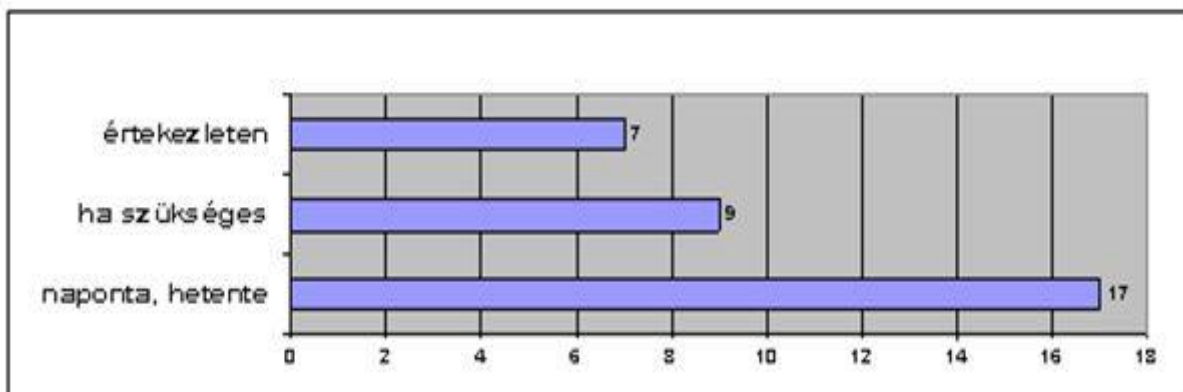
Az iskola belső kommunikációs formáiról összefoglalva kijelenthető, hogy a pedagógus közösség az informális kommunikálást jobban kedveli, mint a formálisat: az informális beszélgetés a legkedveltebb és leggyakoribb kapcsolattartási forma, annak ellenére, hogy csak átlagos hatékonyságú. A formális kommunikáció fajtái közül a körlevél és a hirdetmény átlagosan kedvelt és átlagosan hatékony. A hirdetmény gyakrabban fordul elő, mint a körlevél. A pedagógusok kevésbé kedvelik az értekezletet, holott átlagos gyakorisággal hívják össze a tanév folyamán, és a hivatalos kapcsolattartásnak ez a leghatékonyabb módja. A tanári kar nem kedveli az utasításokat sem, noha átlagosan gyakorinak és átlagosan hatékonynak véli őket. Az érdekképviselő működése egyértelműen fejlesztendő terület. A tárgyalást is kevésbé kedvelik a kollégák: átlagos hatékonyságúnak, de ritkán előfordulónak tartják. A hétköznapokban viszont megfigyelhető, hogy szülők és gyerekek vároznak az iskola vezetésének ajtaja előtt, és hetente többször kerül sor különféle – tanügyi vagy fegyelmi – kérdések megtárgyalására. A válaszokat befolyásolhatta, hogy nem mindenki számára volt világos, mit jelent a tárgyalás, és a kérdőív kitöltése közben nem adhattam

szóbeli segítséget.

A kapott eredmények alapján az iskolaszervezet belső kommunikációs kultúrája egyaránt hordozza a szóbeli és a bürokratikus jellemzőket. Jelen van a klikkesedés, vagyis a munkatársak szükségleteinek kielégítése a hatalom kihagyásával. A csoportok inkább az egyénben, mint a szervezetben hisznek. Kérdés, hogy a csoportok milyen mértékben tudnak nyitni, a tantestület minden tagjával együttműködni, hiszen csak így nyílhat lehetőség a magán vagy tagozati érdekérvényesítés meghaladására, intézményi érdekek figyelembe vételére, és az egész intézményt egységesen érintő változások, újítások bevezetésére.

### 3.2 A vezetők és a testület kommunikációja

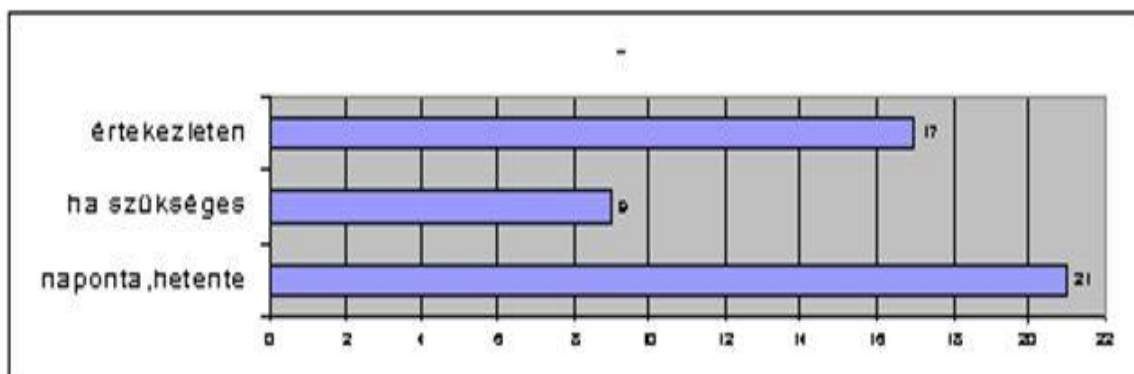
Az igazgatóság és a munkaközösség-vezetők kommunikációját a 3. és 4. ábra mutatja be.



Az igazgatóság

3. ábra

Az igazgatóság 17 fő szerint rendszeresen, naponta-hetente kommunikál a beosztottakkal. 9 fő szerint akkor tartanak velük megbeszélést, ha szükséges. 7 fő válaszolta, hogy döntően értekezleten tartja velük a vezetőség a kapcsolatot. 2 válaszadó szerint negyedévente, további 1-1 fő szerint átlagosan, havonta, ritkán, illetve nem tudja. 3 válaszadó említette az egyéni, személyes kommunikációt, 2-2 a tanári szobában és az irodában zajló kommunikációt, 1-1 ember sorolta föl a körlevélben és az informális úton megvalósuló kommunikációt. 1 fő nem válaszolt.



Munkaközösség-vezetők

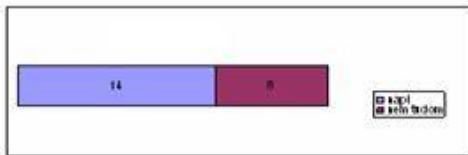
4. ábra

A munkaközösség-vezetők szintén rendszeresen, naponta-hetente kommunikálnak a beosztottakkal (21 fő). 9 pedagógus vélekedik úgy, hogy esetenként beszélnek meg a tennivalókat. A középvezetők jellemzően értekezleten osztják szét a szükséges feladatokat (7 fő). 1-1 ember szerint kéthetente, átlagosan, félévente kommunikálnak a munkatársakkal. 3-3 fő szerint informális és egyéni megbeszélést végeznek. A munkaközösség-vezetőkkel történő megbeszélések lehetséges helyszíne a tanári szoba (2 fő), lehetséges időpontja az óráközi szünet és a lyukasóra (1-1 fő). 1 fő nem válaszolt.

A vezetőség és a testület kapcsolattartására kapott válaszokban ellentmondás rejlik, mert az iskolában nincs sem naponta, sem hetente nevelőtestületi vagy munkaközösségi értekezlet. Ha a tantestület egyes tagjai így vélekednek, akkor ez azt bizonyítja, hogy iskola vezetői hivatalos ügyeket informális úton kommunikálnak velük napi-heti rendszerességgel. Ez a munkatársak közvetlen irányítására (és egyben a közvetlen irányítás igénylésére) utal, és a klikkesedést erősíti. Az eredmény szerint a szervezet a pókháló metaforával írható le.

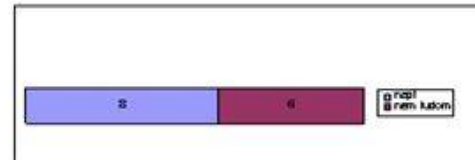
### 3.3 A vezetők egymás közötti kommunikációja

Az igazgató és a helyettesek egymás közti kommunikációját az 5., a munkaközösség-vezetőkét a 6. ábra szemlélteti:



Igazgatóság

**5. ábra**



Munkaközösség-vezetők

**6. ábra**

14 válaszadó szerint napi szintű a vezetőség kapcsolattartása. 8-an írták, hogy „nem tudom”, 5 fő gondolja rendszeresnek, 1 fő esetinek az igazgatóság tagjainak kommunikálását. A munkaközösség-vezetők egymás közti kapcsolattartását a legtöbb kolléga gyakorinak, heti rendszerességűnek minősítette (8 fő), ugyanakkor 6 fő írta, hogy „nem tudom”. A további vélemények megoszlanak: a középvezetők egymással 4-4 válasz szerint naponta, illetve alkalmanként kommunikálnak, 3 válasz szerint szükség szerint, 2-2 válasz szerint általában, illetve ritkán. A kérdésre 6-an nem válaszoltak.

Az adatokból kitűnik, hogy a tantestület számára nehezen követhetők mind a vezetőség, mind pedig a munkaközösség-vezetők egymás közti megbeszélései. A testület hivatalosan nem értesül a megbeszélésekről: ha tartanak is heti rendszerességgel értekezletet, arról semmiféle feljegyzést nem függesztenek ki a tanári szoba falijújságára. Ez a válasz is azt sugallja, hogy a vezetők egyénileg irányítják az embereket: aki közelebb áll hozzájuk, az hamarabb értesül a szükséges információról. A kapott eredmény ismét a pókháló metaforával leírható szervezet jellemzője.

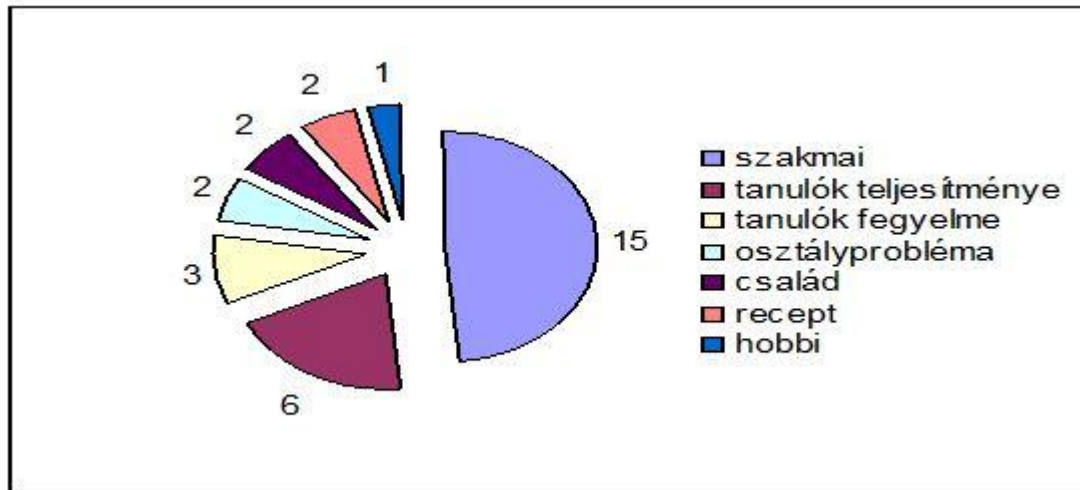
### 3.4 A munkatársak informális kommunikációja

18 pedagógus véli úgy, hogy a kollégák leggyakrabban négyszemközt vagy kiscsoportban beszélgetnek a folyosón, órák után, az udvaron vagy az ebédlőben. Ezeknek a beszélgetéseknek a tartalma inkább szakmai kérdésekre korlátozódik: céljuk a szakmai információ- és tapasztalatcsere, egymás segítése (15 fő). Hatékonyak tartják (8 fő), különösen akkor, ha adott problémáról kezdeményezik, ha a szóban elhangzottakat e-mailben rögzítik, vagy ha az egy osztályban tanító pedagógusok gyűlnek össze megbeszélésre (1-1 fő).

A pedagógusok személyes beszélgetésének témája (7. ábra) lehet a tanulók teljesítménye (6



fő), a tanulók fegyelme (3 fő), esetleg osztályproblémák (2 fő). A magánélet témáit csak páran említették: család (2 fő), receptek, hobbi (1-1 fő). Valószínűleg tévedésből 2 válaszban említették a hirdetőtáblát, 1 válaszban a munkaközösségi értekezletet mint a munkatársak nem hivatalos kommunikációs formáját. 5 embertől nem érkezett válasz erre a kérdésre.



Az informális beszélgetés témája

7. ábra

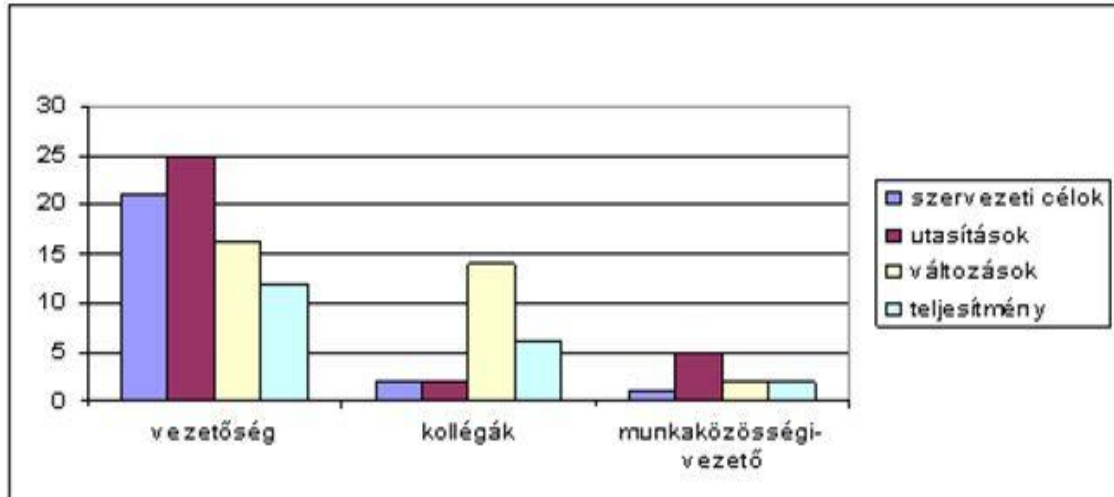
### 3.5 A vezetőség lefelé irányuló kommunikációja

A kutatásnak ez a kérdése arra vonatkozott, hogy a kollégák honnan értesülnek a célokról, utasításokról (8. ábra); hogyan értesülnek ezekről: írásban vagy szóban (9. ábra); és a kapott feladatok érthetően vannak-e megfogalmazva (10. ábra). A szervezeti célok megvalósításáról a tantestület az iskola vezetőségétől, a vezetőtől értesül (21 válasz). 2 válaszadó említette a kollégákat, 1 válaszadó a munkaközösség-vezetőt. A szervezeti célokat a vezetőség szóban, értekezleten közli a munkatársakkal (33 adat). 12-en említették az írásbeli kommunikációt általában, vagy neveztek meg különféle fajtáit: írásban (8 fő), hirdetésben (2 fő), körözvényben és számítógépen (1-1 fő). 1 kolléga magánbeszélgetésben értesül az intézmény céljairól. A kapott információk világosak (22 fő), mindössze 2 ember szerint lehetnének pontosabbak. Erre a kérdésre 4-en nem válaszoltak.

A munkavégzésre vonatkozó utasításokat az iskola vezetősége adja ki (25 válasz), a szakmai munkaközösségek vezetőit 5-en, a kollégákat 2-en sorolták fel. Előfordul, hogy a tantestület hirdetményben vagy értekezleten kapja az utasításokat (3-3 fő), ritkán a tanári szobában, a folyosón, az irodában folytatott megbeszélésen vagy a napi munkavégzés során (1-1 fő). Az utasítás szóban és írásban is történhet (24-20 fő), és világosan van megfogalmazva (24 fő). Kevésbé világos utasításadást 3-an említettek. A kérdésre négyen nem válaszoltak.

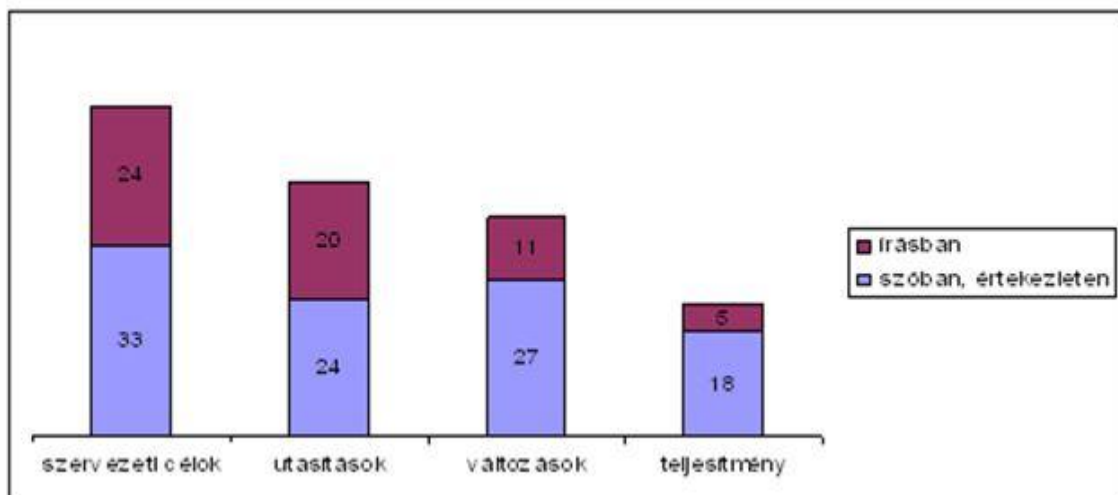
A pedagógusok majdnem egyenlő arányban értesülnek a változásokról a vezetőségtől és a kollégáiktól (16-14 válasz). 2 pedagógus sorolta föl a szakmai vezetőt, és 1 a médiát – országos változásokra gondolva. 2 válaszadó véletlenszerűen, egyéni úton értesül az intézményi változásokról. A kommunikáció formája a szóbeliség (27 válasz), szemben az írásbeliséget megnevező 11 válasszal. Az üzenet többnyire világos (18 válasz), szemben azzal a 9 fővel, aki kevésbé tartja pontosnak. A kommunikáció formái is jellemzően a szóbeliségre utalnak (12 válasz), mintsem írásbeliségre: értekezlet (3 fő), magánbeszélgetés (2 fő), megbeszélés (1 fő). Ezek a közlések elhangozhatnak a tanárban (3 fő), a folyosón (2

fő), bármikor a napi tanítás során (1 fő). Csak 1 válasz említette a hirdetőmenyt. A kollégák a teljesítményükről általában a vezetőségtől értesülnek (12 fő), vagy egymástól (6 fő), a diákoktól (3 fő), munkaközösség-vezetőktől (2 fő), osztályfőnököktől, szülőktől (1-1 fő). Az értesülést megbeszélésen, a tantestület előtt vagy négy szemközt kapják (1-1 válasz). 5 pedagógus írta, hogy nem kap, vagy ritkán kap a munkájáról visszajelzést. A visszajelzés döntően szóbeli (18 fő), írásbeli értékelést 5-en említettek. A visszajelzés megszövegezése világos (16 fő), 2 ember véli úgy, hogy kevésbé pontos. A kérdésre 11-en nem válaszoltak.



Kivel?

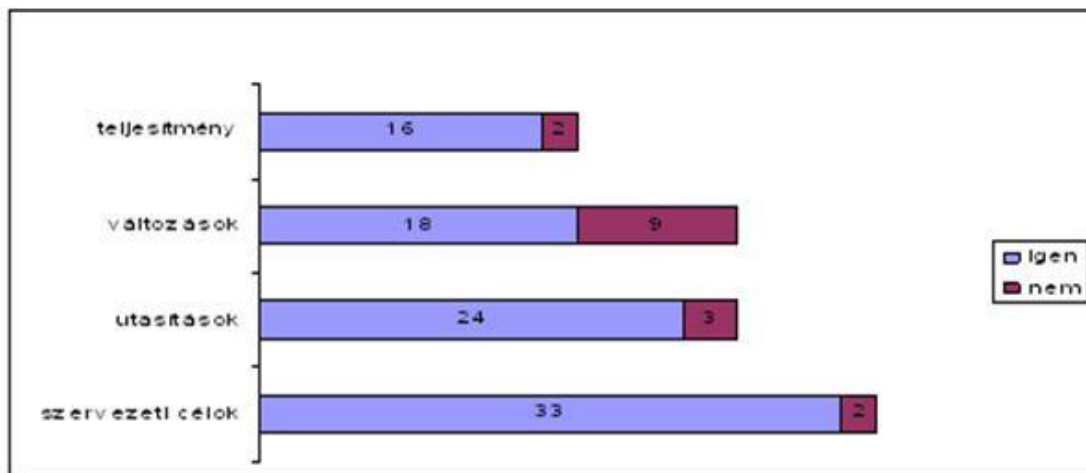
8. ábra



Hogyan?

9. ábra

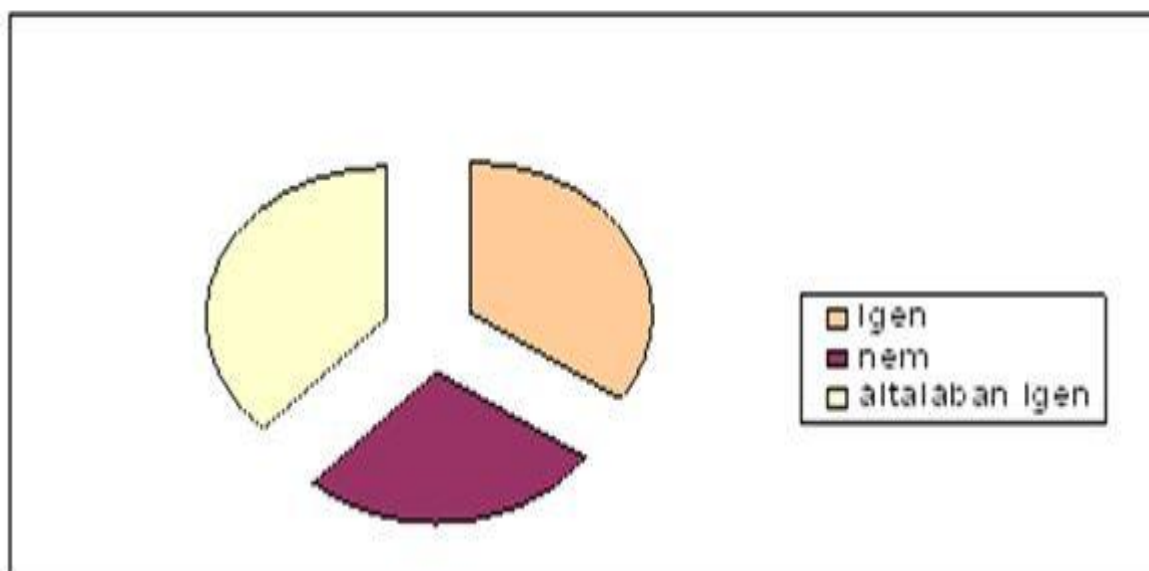




Érthető, világos?

**10. ábra**

Megfelelő időben kapod-e a megfelelő információt? A kérdésre majdnem ugyanannyian válaszoltak egyértelmű igennel, mint nemmel: igen 10 fő, nem 8 fő (11. ábra).

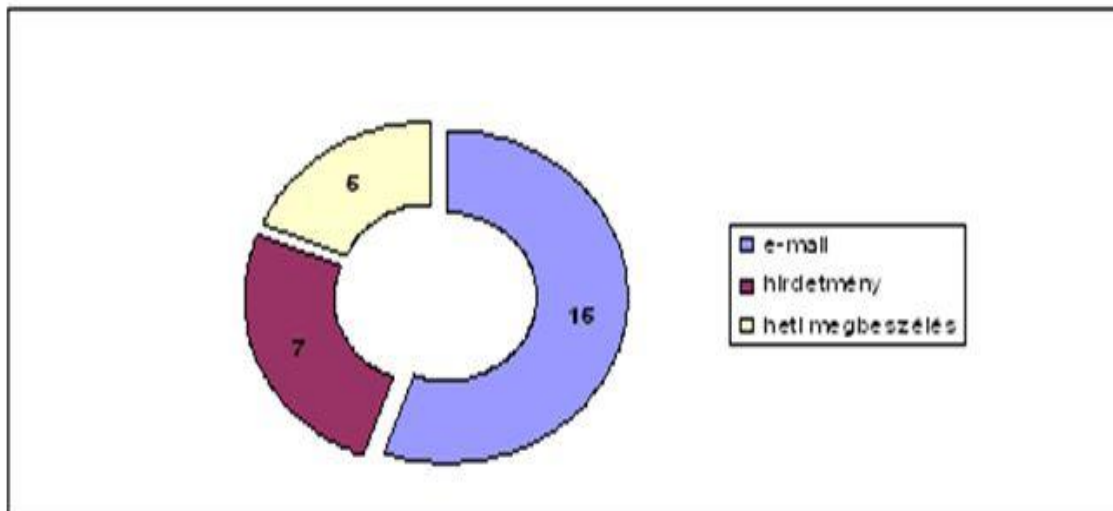


Időszerű-e?

**11. ábra**

A pedagógusok azt a véleményt fogalmazták meg, hogy általában igen, alkalmanként nem megfelelő a felülről lefelé kommunikálás a szervezetben (11 válasz). Néhányan részletezték, hogy a körözvényben, faliújságon közölt információk megfelelőek, de a szóbeli tájékoztatás nem (2-2 fő). Mi lehet ennek az oka? 4 kolléga véleménye szerint az iskolavezetés sem időben kapja az információt a tankerülettől, és 3-an írták, hogy „rohamtempóban kell minden” adatszolgáltatás. További lehetséges okok: az iskolavezetés nem tartja fontosnak, hogy megtudjuk (2 fő), „túl sok és nem letisztult az információ”, „nem áttekinthető a faliújság”, „nem vagyok szem előtt” (1-1 fő). Nem válaszolt 1 fő.

A jövőre vonatkozólag a tantestület két változtatási javaslatot fogalmazott meg (12. ábra).



Javaslat a változtatásra

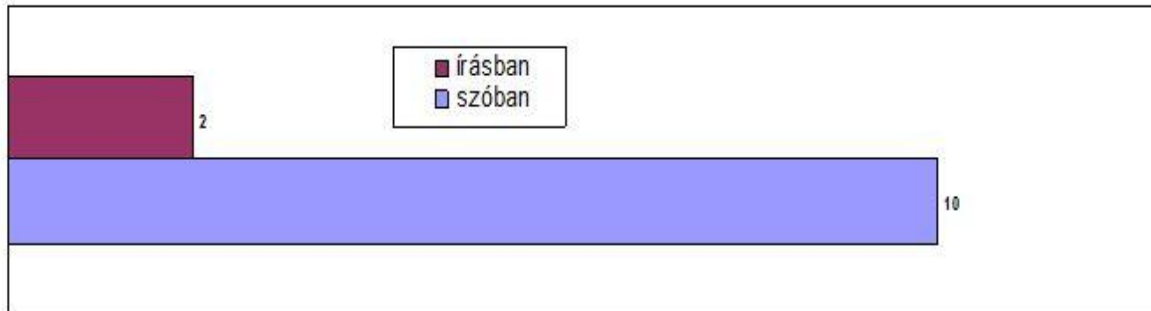
### 12. ábra

A többség e-mailben szeretné megkapni a vezetőség tájékoztatását (15 válasz). 7 fő szerint jó így – hirdetményekben – a felülről lefelé kommunikáció. Az elektronikus levélben történő üzenetváltással kapcsolatban 1 kolléga hozzátette, hogy „e-mail, de időben!”, és még 3-an írták, hogy időben szeretnék megkapni az információt. Ez a vélemény megerősíti az előző kérdésre kapott választ, miszerint alkalmanként nem a kellő időben jut el a munkatársakhoz a szükséges tájékoztatás. A másik javaslat a heti rendszerességgel tartott megbeszélésre vonatkozik (5 válaszadó), amely inkább a hét elején legyen (3 fő). 2 pedagógus szeretne esetenkénti, 1 pedagógus havi rendszerességgel tartott megbeszélést, amelyekre nagyszünetben (2 fő) vagy szünetben kerülne sor (1 fő). Nem válaszolt 3 fő.

Az intézményben a felülről lefelé haladó kommunikáció hagyományosnak mondható: az iskola vezetősége a szervezeti célokat, munkavégzésre vonatkozó utasításokat, az esetleges változásokat, valamint a munkatársak teljesítményét szóban és világosan megfogalmazva közli a beosztottakkal. A formális kommunikáció kiindulását, azaz a feladót tekintve megállapítható, hogy a vezetőségen kívül kevés szerephez jutnak a munkaközösség-vezetők és az osztályfőnökök. A vezetőség szóban kommunikálja a változásokat, részben formális, részben informális csatornákon, ami nem biztosítja az egyenlő hozzáférést az információhoz. A vezetőség visszajelzése a teljesítményekről nem jut el a tantestület minden tagjához. Az iskola gimnáziumi tagozatának kiépülését követően minden bizonnyal szaporodnak a feladatok, tehát a jövőben szükség lesz a szakmai feladatok differenciáltabb elosztására, a szakmai vezetők nagyobb önállóságára. Az intézmény struktúrájának egyre inkább a klasszikus oszlopcsarnok metaforát kell megközelítenie.

### 3.6 A dolgozók lentől felfelé irányuló kommunikációja

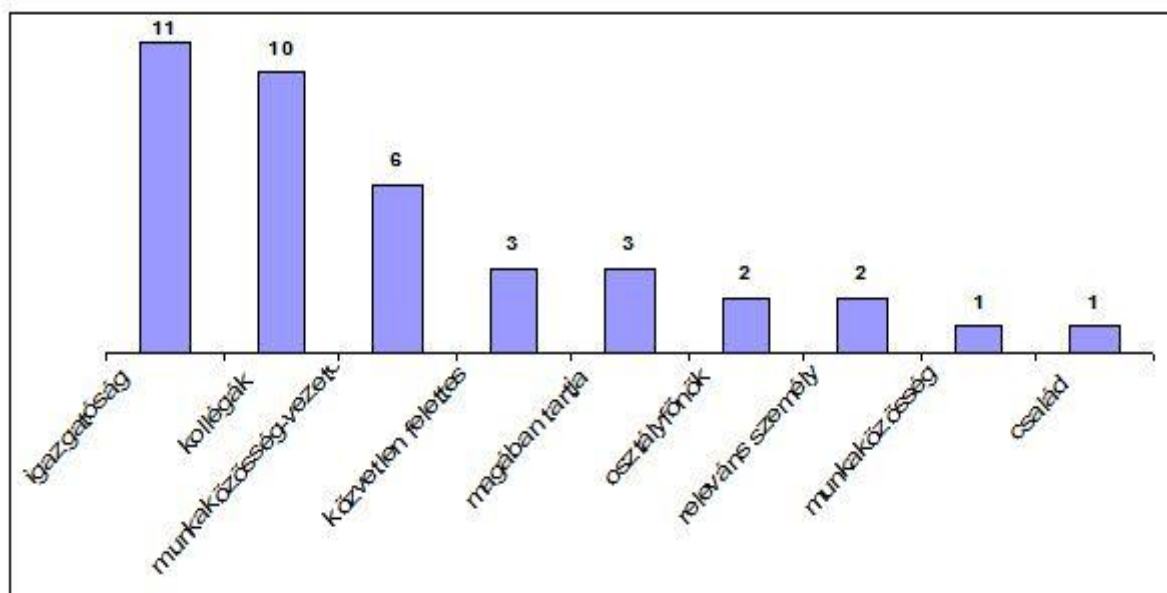
Az intézményben dolgozó pedagógusok a feladatok végrehajtásával kapcsolatos kérdéseiket vagy esetenkénti sérelmeiket, vitáikat jellemzően szóban közlik a feletteseikkel (10 válasz), mindössze 2-en válaszolták azt, hogy írásban (13. ábra).



Sérelmek, viták közlése

**13. ábra**

Bár nem vették bele válaszaikba, de abból, akikhez fordulnak következők, hogy szóban, szemtől szemben (3 fő) fogalmazzák meg kérdéseiket, panaszaikat. A címzetteket a 14. ábra mutatja: igazgatóság (11 válasz), vagy a kollégák (10 fő).



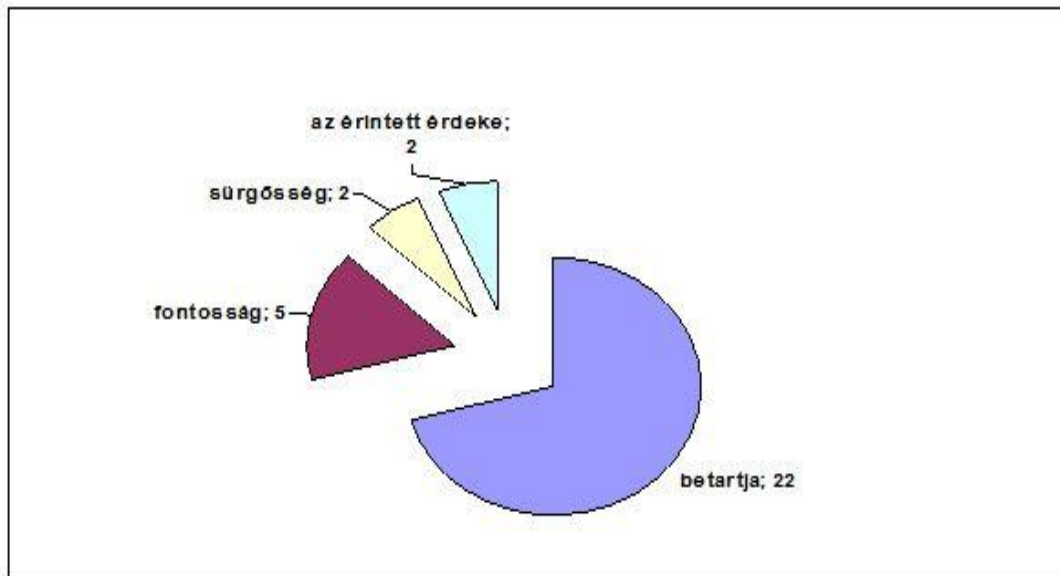
Kivel?

**14. ábra**

Többen fordulnak segítségért a munkaközösség-vezetőjükhöz (6 válaszadó), 3-an összefoglaló jelleggel a közvetlen felettest említették. 2-2 fő válaszolta, hogy az osztályfőnökkel beszél meg a problémáját, illetve azzal a személlyel, akitől segítséget vár. 1 fő munkaközösségen belül, 1 fő a családjával osztja meg a gondjait. 3-an válaszolták, hogy magukban tartják, illetve megoldják a problémát. A letről felfelé történő szóbeli kommunikáció módjáról 1 ember megjegyezte, hogy nem sértően, de határozottan közli a mondanivalóját az illetékesel. Szintén 1 kolléga válaszolta, hogy őszintén mondja el a vezetőségnek a gondját. Nem válaszolt 4 fő.

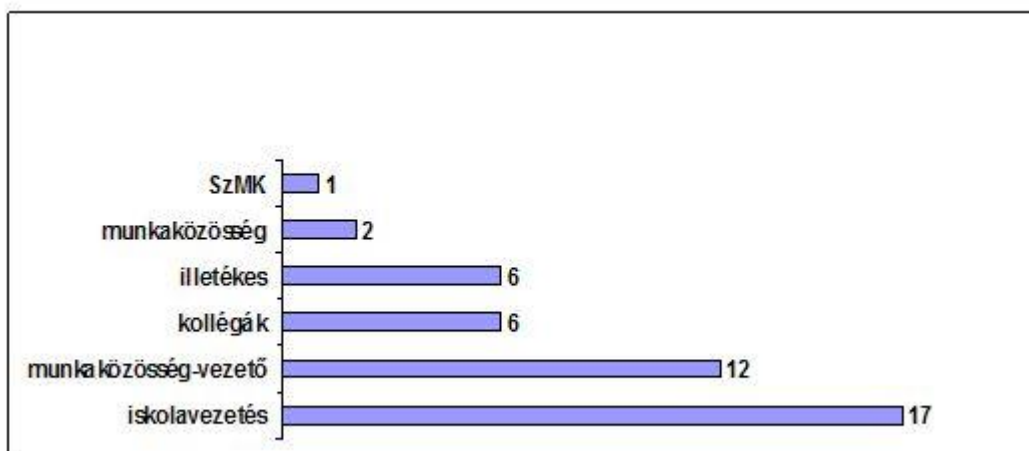
A 15. ábra szemlélteti, hogy a pedagógusok a letről felfelé történő kommunikáció során általában betartják a szolgálati utat (22 válasz). Ha mégsem, ezt a probléma természete, az ügy fontossága befolyásolja (5 fő), vagy a sürgősség (2 fő), a gyerek vagy az érintett személy

érdeke (2 fő). 1 válaszadó az értékrendje alapján dönt. 2 kollégát nem foglalkoztat a kérdés, nem válaszolt (5 fő).



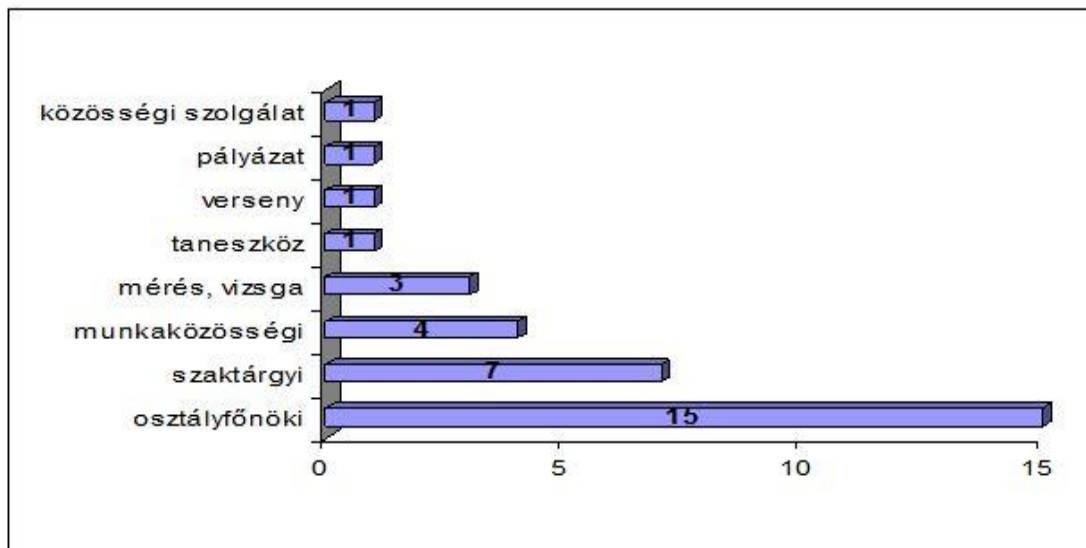
Szolgálati út  
15. ábra

A javaslattételek szintereit a 16. ábráról olvashatjuk le. A kollégák a javaslatukat döntően az iskolavezetésnek vagy a munkaközösség-vezetőknek mondják el (17, illetve 12 válasz). Ha fő a kollégáknak adja tovább ötleteit, szintén hat fő az illetékesnek. 2 kolléga veti föl ötleteit a munkaközösség előtt, 1 fő az SZMK előtt, és 1 fő még csak két hónapja dolgozik nálunk, így nincs tapasztalata. A munkatársak a javaslatokat szóban (5 adat), nevelőtestületi értekezleten (2 fő) vagy vezetőségi értekezleten (1 fő) továbbítják. Általában kapnak visszajelzést, párbeszéd és megoldás is van, tovább formálják a javaslatot, hogy jó legyen (22 fő). 2 pedagógus szerint változó a visszajelzés, ugyancsak 2 pedagógus szerint nem jellemző a párbeszéd. Nem válaszolt 3 kolléga.



Javaslatlételek szinterei  
16. ábra

A letről fölfelé irányuló hivatalos kommunikáció része a beszámolók elkészítése is (17. ábra). A legtöbb kolléga az osztályfőnöki beszámoló elkészítését nevezte meg kötelező feladatként (15 fő). Szaktárgyi beszámolót 7 kolléga készít azokról az osztályokról, csoportokról, amelyekben tanít. Munkaközösség-vezetői beszámoló készítését 4-en említették. További 1-1 említést kapott a taneszközökről, mérésekről, vizsgákról, „kisérettségiről”, versenyekről, pályázatokról, közösségi szolgálatról készített beszámoló. 2 pedagógus írta válaszában, hogy a munkaköri leírásának megfelelő beszámolókat készíti el. 1 fő még nem készített beszámolót, szintén 1 főnek semmilyen beszámolót nem kell írnia. Gyakoriság szerint 6-an válaszolták, hogy éves, 2-en, hogy féléves beszámolókat kell beadniuk. Nem válaszolt 8 fő.



Beszámolók megoszlása

17. ábra

A kérdőív utolsó kérdésében a tantestület tagjainak azt kellett minősíteniük, hogy véleményük szerint mennyire hatékonyan valósulnak meg a szervezeti kommunikáció funkciói. Véleményüket ötfokú skálán kellett kifejezniük (18. ábra)



A szervezeti kommunikáció hatékonysága

18. ábra

Az eredmény szerint a pedagógusok úgy vélik, hogy az intézmény kapcsolattartási formái megközelítőleg egyforma hatékonysággal támogatják a döntéshozatalt: külső kommunikáció 3,61; belső kommunikáció 3,66. Olvasatomban ez azt jelenti, hogy például az iskola honlapja ugyanúgy segíti a szülőt döntése meghozásában, mint egy nevelőtestületi értekezlet a pedagógust. Ennek az értelmezésnek ellentmondani látszik a megértés segítésére kapott adat, amely szerint a külső kommunikáció jobban segíti a megértést (3,64), mint a belső (3,46). Az ellentmondás magyarázata az lehet, hogy a belső kommunikáció változatosabb, több csatornán zajlik, mint a külső, így több a zavar is benne. A tantestület összegző értékelése szerint az intézmény belső kommunikációjának nagyobb az összetartó ereje, jobban informál és hatékonyabban motiválja a munkatársakat, mint a külső kapcsolattartás.

#### **4. Az intézményi innováció lehetőségei és megvalósulásuk a szervezeti kommunikációban**

Az iskola stratégiai célja az, hogy közösségi iskola legyen, legfőbb értéke a közösségben kiteljesedő polgár. Az intézmény működésében az egész év folyamán tekintettel kell lenni a város és a városrész igényeire. A város igényeit a gimnáziumi tagozat szakmai megalapozása szolgálja. Stratégiai változást jelentett a nyolcadik osztályosok szóbeli felvételi vizsgájának bevezetése, amelytől azt várjuk, hogy jobban felkészült tanulók kezdjék meg gimnáziumi tanulmányaikat az emelt óraszámú képzéseken. A nyári szünetben az iskola továbbra is részt vesz a napközisek táboroztatásában.

A szervezeti struktúrát érintő változás a nem pedagógus szakemberek alkalmazása. A pedagógiai asszisztensek részt vesznek a gyerekek étkeztetésében, kísérésében, egyikük készíti a tantestület tagjai számára a fénymásolatokat. A 2014/2015-ös tanévtől kezdve az intézményvezetés hatékonyságát nem két, hanem három igazgatóhelyettes munkája növeli, ezzel az iskola szervezeti kultúrája közeledett a klasszikus oszlopcsarnok metaforához. Ha a jövőben az igazgatóság, a munkaközösség-vezetők és a tantestület szakmai kommunikációja – beleértve a változásokról való értesítéseket is – kizárólag hivatalos formában fog megvalósulni, akkor a szervezeti kultúra tovább mozdul a klasszikus szervezet működésének irányába.

Az iskola külső kapcsolattartásában új eseményként jelentkezett az önkormányzat kezdeményezésére létrejött ismerkedési est, amelynek célja az volt, hogy a város két gimnáziumának tanulói összebarátkozzanak. Az önkormányzat, az étterem tulajdonosa és a másik gimnázium igazgatója is jó kezdeményezésnek tartja az estet; reméljük, lesz folytatása. Megújult és folyamatosan bővül az iskola hivatalos honlapja. Korábbi ötlet, de még újítként működik a fogadóóra meghirdetett előzetes időpontfoglalás az SZMK honlapján. A regisztrálást és a 10 perces időtartamot mindkét fél kedvezőnek értékeli, ugyanis megszűnt a folyosón, az ajtók előtt várakozó tömeg.

A hivatalos belső kapcsolattartás is megváltozott: a körözhíveket 2014 áprilisától a tantestület minden tagja a számára létrehozott iskolai e-mailfiókba kapja meg, a faliújságra kitett körözhíve megszűnt. Minden hónap első péntekjén a 3. szünetben iskolagyűlés van, amelyen az igazgatónő ismerteti az elmúlt hónap eredményeit, és utal a következő időszak kiemelkedő eseményeire. A sikeres diákok felsorakoznak a színpadon, az eredmények felsorolása után közös tapsot kapnak az egész iskolaközösségtől. A diákönkormányzat kezdeményezésére, az igazgatónő jelentős szakmai segítségével 2013 októberétől működik az iskolarádió. Hetente kétszer, hétfőn és szerdán van adás, az első és a harmadik szünetben. Egyelőre híreket és zenét közvetítenek. A stúdió előtt elhelyezett ládába lehet bedobni a zenei kívánságokat és a beolvasandó, közérdekű híreket.

A fenti változások az intézményünkben megvalósuló szemléletváltást bizonyítják: a szervezetet a tagok diskurzusban hozzák létre, amely lehetőséget kínál önmaguk és mások megismerésére, saját céljaik és mások céljainak közös megvalósítására, a közösségben való kiteljesedésre.

### Irodalomjegyzék

- Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008.
- *Érdi Újság* XXIV. évfolyam, 2014. március 6. 12.
- Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium. <http://gardonyi.erd.hu>; Gardonyi szmk.hu
- *Interjú Ivánszkyé Fintor Ágnessel, a szülői munkaközösség vezetőjével*. 2013. november 12.
- *Interjú Pintérné Bernyó Piroskával, az iskola igazgatónőjével*. 2013. november 18.
- Kalicz Éva–Nagy Árpádné: *Iskolamarketing*. BME APPI Műszaki Pedagógia Tanszék, oktatási anyag, Budapest, 2012.
- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről. *Magyar Közlöny* 2011. 39622–39695.
- Tanévkezdő kiadvány: *A Köznevelésért Felelős Helyettes Államtitkárság Tanévkezdő segédlete*. 2013/2014. tanév