

KórházSuli Alapítvány

A posztit kupacoktól a stratégiai működésig vezető útig

2025

Szervezet bemutatása

A KórházSuliban tizedik éve foglalkozunk a tartós gyógykezelés alatt álló, betegségük miatt az iskolából hónapokra, akár évekre kimaradó iskoláskorú gyermekek otthoni tanításával, a teljes oktatási rehabilitációs folyamat és az iskolába való visszatérésük támogatásával. Célunk, hogy Magyarországon minden tartós gyógykezelés alatt álló gyermek számára biztosított legyen az alanyi jogon járó oktatáshoz való hozzáférés, és hogy a kórházi vagy otthoni gyógyulás ideje alatt is aktív tagjai maradhassanak iskolai közösségüknek. Így a gyógyulásukat követően vissza tudjanak térni a betegség előtti életükhöz, és felnőttként teljes értékű tagjaivá váljanak a társadalomnak. Ebben segítjük őket, családjaikat és iskoláikat

A tevékenység 2014/15-ös tanévben kezdődött, alapítványi formában 2017-től működünk. Jelenleg 8 főállású munkatárs, tanévente 300-330 középiskolás és egyetemista önkéntes, illetve 20-30 felnőtt önkéntes segíti a munkát.

A kezdetben elindított és kitűzött célkitűzés mellé időközben megszülettek a hosszútávú stratégia célok is, az alaptevékenységünk mellett erőteljes tudásmegosztó és szakpolitikai lobbitevékenységet folytatunk a rendszerszintű változások elérése érdekében.

Esettanulmány bemutatása

A tanulmányban annak a folyamatnak a lépéseit és az ezekkel járó kihívásokat és eredményeket mutatom be, amely során a kétszemélyes hadseregtől eljutott a jelenlegi 8 főállású munkatársból álló, mérhető társadalmi hatást kifejtő működésig. A szervezeti strukturálódás mellett a stratégiai gondolkodás, tervezés és annak szigorú betartásában rejlő fejlődési lehetőségeket veszem sorra.

Az ügy iránti elhivatottság önmagában nem elég

Mi is úgy indultunk, ahogy azt általában a civil szervezetek teszik, személyes indíttatásból. Mivel közel húsz évet töltöttem egy budapesti gyermekkorház onkológiai osztályán a beteg gyerekek ágya mellett kórházpedagógusként, a mindennapi gyakorlatot, annak erősségeit és működésének hiányait jól láttam. Volt egy pont, amikor a rendszeren belüli lehetséges változtatások, fejlesztések végére értem, ezért elkezdtem keresni a továbblépés lehetőségét. Az első két tanévben a kórházpedagógusi munkám mellett kezdett el épülni a KórházSuli. A működésünk második évére körvonalazódott, hogy a tevékenységben nagy potenciál rejlik. Ekkor megszületett a döntés: önállóan működő civil szervezetet kell alapítani.

Két támogató bizalmat szavazott, ők azóta is itt állnak mellettünk, köszönet a kitartásukért. Ez tette lehetővé, hogy 2017 februárjában két főállású munkatárssal hivatalosan is elindulhasson a KórházSuli Alapítvány. Az első néhány év azzal telt, hogy minden lehetőségre igent mondtunk. Mindenbe beleálltunk és toltuk, ami a csövön kifért. Gyűltek a "postit-ek", egyik projektből ugrottunk a másikba. Hamarosan rájöttünk, hogy ennek teljes kimerülés lesz a vége. Közben minden lépésnél azzal is szembesülnünk kellett, hogy mivel a beteg gyerekek oktatási rehabilitációjának nincs kitaposott ösvénye a magyar köznevelési rendszerben, ezért minden egyes stakeholdert külön-külön meg kell győznünk. Ezt csak hitelességen alapuló lelkesedéssel lehet csinálni. De ez végtelen energiát igényelt.

Ezen a ponton kellett megállnunk és más alapokra helyezni a tevékenységünket.

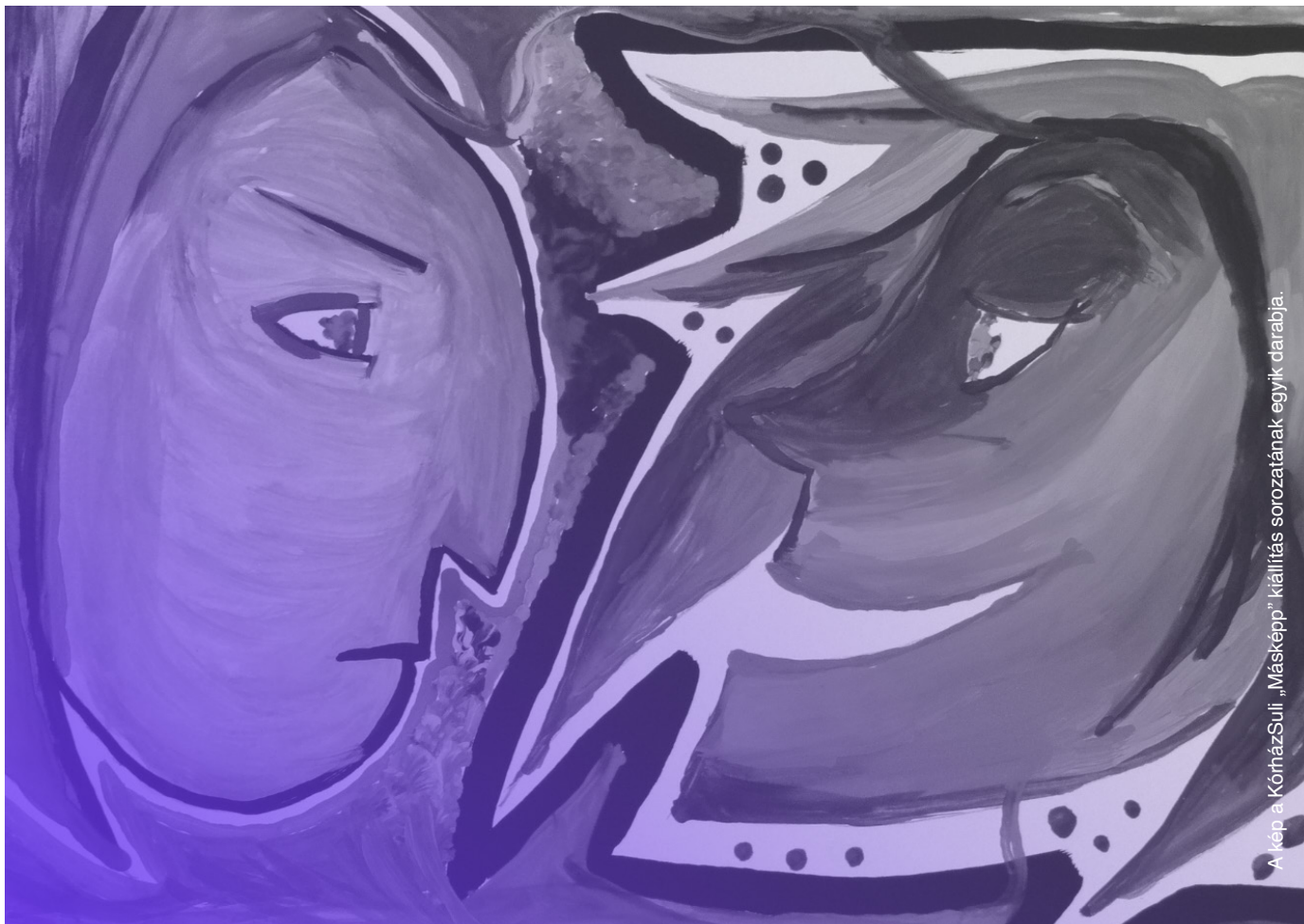


A nagy felismerések

Mivel egyre nagyobb lehetőségek érkeztek, egyre nagyobb projektekbe vágunk bele, egyre nagyobb volumenű célokat kezdtünk kitűzni - tettük mindezeket még egy jól felépített stratégia hiányában. Egyre kimerültebbé és elégedetlenebbé kezdtünk válni, egyre ritkábban éreztük a jól végzett munka örömét. Ez tudatosította bennem, hogy a szakmai tudásom, a munkatársaim és az önkéntesek lelkesedése önmagában nem lesz elég a hosszú távú fenntarthatósághoz és az egyre nagyobb társadalmi hatást elérni kívánt célok megvalósításához. Vagyis a postitek és az évről-évre tervezés világának sürgősen véget kell vetni.

Ekkor egy másik felismerés is megszületett bennem - a kulcs az én kezemben van. A szakmai tudásom önmagában itt már nem lesz elegendő, VEZETŐVÉ kell válnom. Először nekem kell felnőni a feladathoz. Meg kell szereznem a szükséges tudást és kompetenciákat.

Stratégiai gondolkodást kell kialakítani magamban. Később azt is megtanította az élet, hogy nemcsak magamban, hanem az egész szervezetben. Ez egy legalább olyan kemény dió - no de erről kicsit később.



Aduászok: vezetővé válni, stratégiát készíteni, szervezetet fejleszteni

Amikor a hiány tudatosodik és a megoldásra való hajlandóság is megszületik, megérkezik a megoldás is.

Nagy mérföldkő volt a vezetővé válásom útján egy piacvezető nagyvállalat felsővezetőjének a megérkezése. A közös munkánk öt évvel ezelőtt kezdődött, és a mai napig tart. Köszönet a tudásáért, gyengéd, ám kitartó iránymutatásáért. Egyésszt vezetői mentorálást nyújt számomra, másrészt az ő iránymutatásával és egy másik, a kommunikációs területről érkező önkéntes szakember csatlakozásával kezdtünk el stratégiát tervezni. Neki is nagy köszönet jár azért, hogy nagyon sok területen számíthatok rá. Mostanra eljutottunk odaáig, hogy nem a tevékenységeink határozzák meg a fejlődés irányát, hanem a 2030-ra kitűzött stratégiai célunk mentén bontjuk alá az adott tanév feladatait. És mondanom sem kell, hogy ez a cél természetesen a KórházSuli víziója felé repíti a hajót. Ez leírva persze egyszerűnek tűnő folyamat, de nem az. Meg kell állítani a mókuskereket, időt kell szánni a tudatos végiggondolásra, tervezésre, majd több szűrőn átfolyatva a rendszeres felülvizsgálatra.

A másik nagy mérföldkő a csapatunk szervezetfejlesztőjének a csatlakozása volt, akivel idén már harmadik éve folyik a közös munka. Köszönöm neki, hogy ő vízionárius gondolkodásával és iránymutatásával új szintre emeltük szervezetünk működését.

- Meghatároztuk a különböző szakmai területeket és azok egymáshoz való viszonyát.
- Rendszeres meeting struktúrát alakítottunk ki, heti, negyedéves és éves periódusokkal.
- Az éves tervezésünk jól átgondolt KPI-okon alapul. Ezeket negyedéves etapokra bontjuk, így menet közben már kiderülnek a szükséges módosítási igények.
- Évente az összes terület és minden munkatárs egyesével meghatározza a három legfontosabb - természetesen a stratégia megvalósításához szorosan illeszkedő - saját célját.
- A munkafolyamatok, a projektek és a feladatkövetés kezelését egységesen minden csapat agilis módszerekkel és eszközökkel kezdte el tervezni és nyomon követni.
- Szántunk időt egyéni és csapat dinamikát fejlesztő workshopokra, hogy közösen fejlődjünk.
- Az idei évünkben tovább szeretnénk fejlődni a közös munkaszervezés kialakításában. Belső projekt management képzést szervezünk a csapaton belüli és kívüli együttműködések egységesítése.

Nincs változás fájdalom és megingathatatlan elköteleződés nélkül

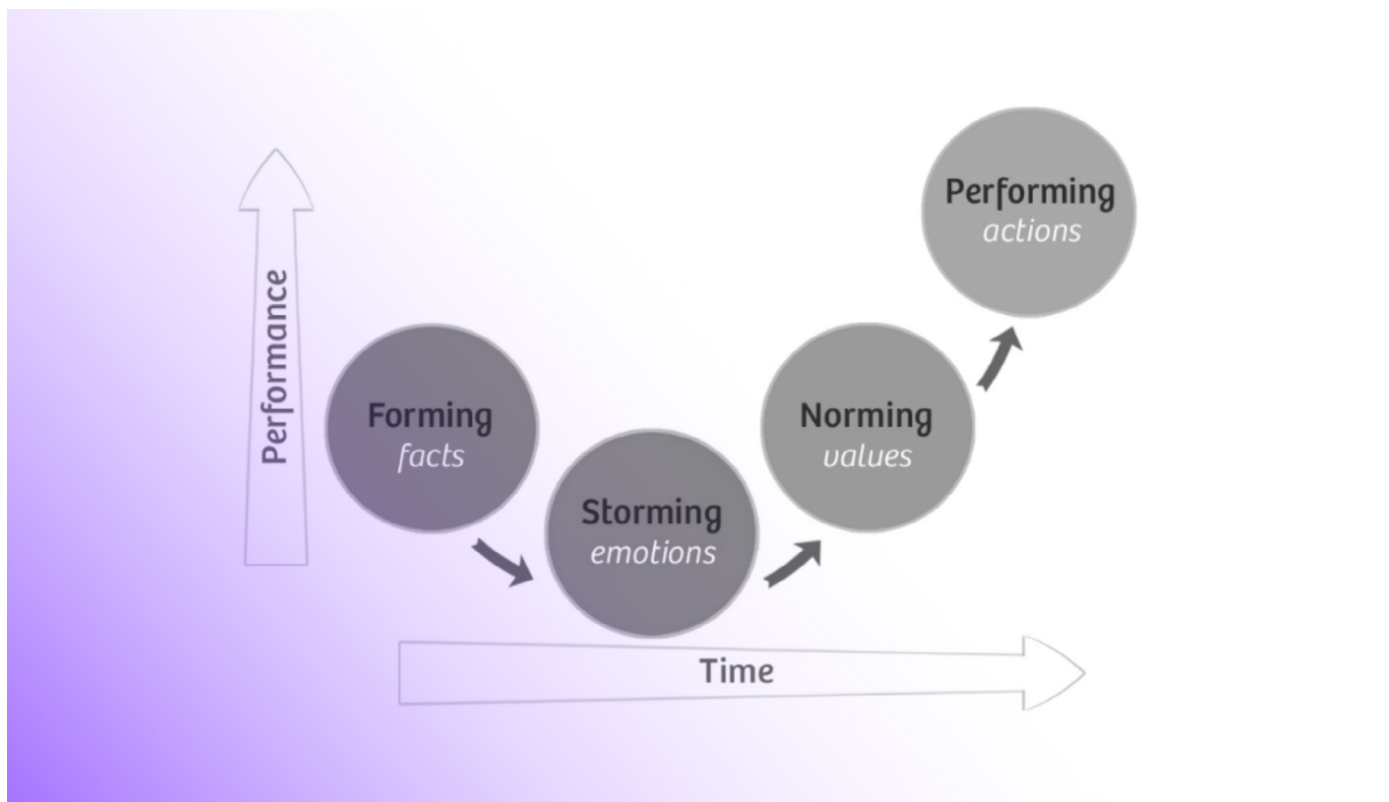
Az alcím mondatának az igazsága vezetői szinten a következőkben mutatkozott meg számomra:

- Bár én döntöttem a stratégiai mentén való szigorú működés és a szervezetfejlesztési folyamat elindítása mellett, a régi zsigeri működés gyakran kísértésként megjelent az első időkben még a saját működésemben is.
- Az új szemlélet elsajátítása, bevezetése és készség szintű alkalmazása időigényes - több éven át kialakuló - folyamat, ami mellett ki kell tartanom.

- A nagyobb megakadások felbukkanásakor a saját hitem, kitartásom és a változás mellett való elköteleződésem fenntartása nagy tudatosságot igényel.
- Hinnem kell azokban a szakemberekben, akiknek a munkájára támaszkodom.

Szervezeti szinten a következő nehézségek adódtak:

- A csapatom számára nem látszott a teljes kép a legelején, az egyetlen kapaszkodó a döntéseimben való bizalom volt a számukra.
- Az újonnan bevezetett meeting struktúrát a folyamat elején inkább időrablónak érzékelték.
- A mindennapi rutin feladatok mellé - amik amúgy is sok energiát igényelnek - megérkeztek a változással járó új feladatok is, tehát extra tehernek élték meg, ezért nem mindig volt osztatlan a lelkesedésük.
- Gyakran könnyebb volt a régi eszközökhöz visszanyúlni (online platform és naptár, Trello helyett postit), amikben nekem kellett következetesnek lenni.



Tuckman modell - a csapatfejlődés szakaszait mutatja meg, de ez nagyon igaz bármilyen új folyamat dinamikájára. Ezeket a stációkat mi is végigjártuk (Megalakulás - tények, vihar - érzelmek, szabályozás - értékek, teljesítés - cselekedetek). Fontos annak a tudatosítása, hogy a vihar az út része!

A nehézségek, konfliktusok feloldása

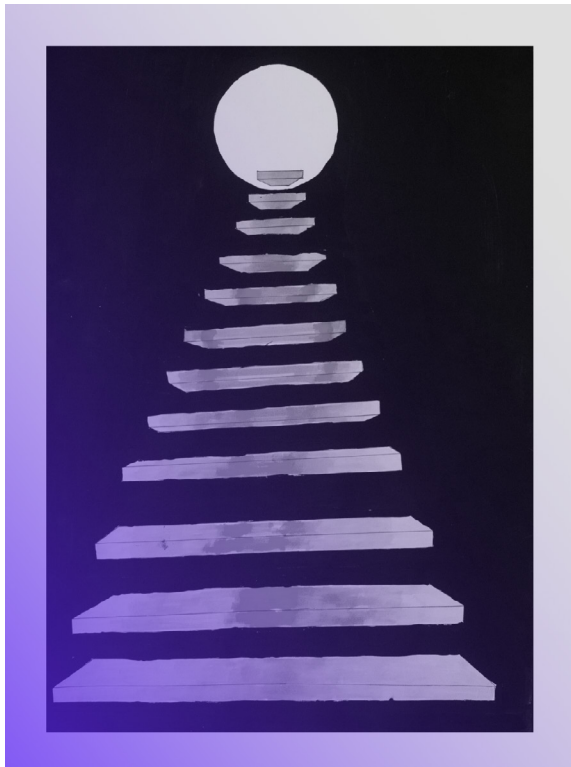
A legfontosabb és legnagyobb erőforrás számomra a tanácsadóimmal való folyamatos konzultáció volt. Időt és energiát kellett szánnom arra, hogy a nehézségek ellenére is meg tudjam tartani a változások melletti eltköteleződésemet. Ezért dolgoznom kellett azon, hogy megértéssé majd meggyőződéssé alakuljon bennem a változás iránya és szükségessége, hisz így tudtam a szervezet számára is hiteles és következetes maradni. Folyamatosan figyelek arra, hogy a napi működési feladatokból kilépve hagyjak időt a tervezésre. A kollégáim változással járó nehézségeit és kéréseit nyitottan, ám kritikus szemlélettel kellett kezelnem, jól kiválasztva, hogy melyiknek hagyok teret és melyiket nem veszem figyelembe, hisz jó ötlet mindig rengeteg van, de az implementációjához idő és erőforrás tervezés szükséges. Időt és alkalmat kellett teremtenem a csapatszintű megbeszélésekre, szigorúan szem előtt tartva, hogy csak az építő kritika és az emellé letett ötletekkel szabad foglalkozni.

Az idő múlásával beigazolódt, hogy érdemes volt a stratégia mentén való fejlődés és az ehhez tudatosan kialakított szervezeti változás, működés mellett letenni a voksomat.

Az elmúlt három év alatt a KórházSuli működésében óriási fejlődés történt, aminek eredményeképp megsokszorozódott a tevékenységünk társadalmi hatása, ami napról-napra közelebb visz a vízióinkhoz: elérkezik az az idő, amikor Magyarországon minden tartós gyógykezelés alatt álló gyerek tanuláshoz való joga érvényesül.

Tanulságok, hasznos tanácsok

- Válassz magad mellé jó tanácsadókat, akikben bízni tudsz! Irányt mutatnak és megtartanak a fejlődés útján való járásban.
- A stratégia mentén való működés kincset ér, segít az igenek és nemek megfogalmazásában és kimondásában.
- A stratégia mentén megtervezett éves KPI-ok meghatározása bár időigényes, mégis az elégedettség érzését eredményezi. Míg ha nincsenek számok, nem tudjuk, elég volt-e az, amit megtettünk, így mindig marad bennünk elégedetlenség.
- Adj időt a változáshoz, a gyümölcs gyakran évek múlva érik be!
- Ha elindítasz egy folyamatot, tarts ki mellette!
- Higgy a munkatársaidban!
- Maradj rugalmas!



A kép a KórházSuli „Másképp” kiállítás sorozatának egyik darabja.

Az esettanulmányt Tóthné Almássy Monika -
KórházSuli igazgató, oktatási rehabilitációs
szakértő írta.



CIVIL DÍJ

A **KórházSuli Alapítvány Amikor a világod
a feje tetejére áll** programjával 2021-ben elnyerte
a **Civil Díj Legjobb együttműködés** kategóriájának
díját, **Új miniszteri szabályozás a tartós
gyógykezelés alatt álló gyerekek oktatásáról**
c. programjával pedig 2023-ban a döntős
szervezetek közé jutott a **Civil Díj Legsikeresebb
érdekérvényesítési projekt** kategóriájában.

Az esettanulmány a Stronger Roots program keretein belül készült. A program célja,
hogy a civil szervezetek növeljék és erősítsék társadalmi bázisukat, támogatói közösségüket.

A **Stronger Roots program** az Európai Unió Polgárok, Esélyegyenlőség,
Jogok és Értékek (CERV) programjának finanszírozásával valósult meg.

Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek
meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA)
hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.