

# A jógyakorlatok fejlesztési módszertana és az oktatási anyagok kidolgozásának menete

készítette: Jógyakorlat munkacsoport (vezeti: Dr. Safadi Heléna)

## Tartalom

A jógyakorlatok a projektben .....	1
A jógyakorlat jelentése .....	1
A jógyakorlatok fejlesztése .....	2
A fejlesztés során alkalmazott módszerek .....	8
Hibamód elemzés .....	8
Folyamatábra, Folyamatelemzés, Folyamattábla .....	8
A szervezeti kultúra és a jógyakorlat kapcsolatának áttekintése .....	9
Stakeholder analízis, erőtér-elemzés, ellenállás kezelési lehetőségei .....	10
Segédlet az általános jógyakorlatok oktatási anyagainak kidolgozásához .....	13
A jógyakorlat oktatás keretrendszere .....	13

## A jógyakorlatok a projektben

A jógyakorlatok feladatcsoport az EFOP-1.8.0-VEKOP-17 projekt D alprojektjének (Betegbiztonság) részeként kerül megvalósításra. Releváns szakterületek vonatkozásában szoros kapcsolatban áll az ugyanitt található módszertan-fejlesztési lábbal. A feladatcsoportot az NNK-ÁEEK-SE EMK konzorciumi formában valósítja meg közös munkacsoport létrehozásával. Feladata az egészségügyi jógyakorlatok gyűjtése, fejlesztése, terjesztése, oktatása és az implementáció támogatása.

## A jógyakorlat jelentése

Az egészségügyi jógyakorlat a betegbiztonság javítására irányuló valamely tevékenység eredményes és hatékony megvalósításának részletes, az adott tevékenység során alkalmazandó megoldása, mely

- valamely betegbiztonsági kockázat kezelését szolgálja (azaz annak bekövetkezését előzheti meg),
- rutinszerűen végzett tevékenység, amely alapvetően nem a szakmai kérdések eldöntéséről szól, de hozzájárulhat a szakmai munka eredményes végrehajtásához,
- működőképes (vagyis legalább fél éve igazoltan működik valamely szervezeti egységben, egységekben, vagy intézetben).

A jógyakorlatoknak három típusa van:

**Intézményi jógyakorlatok:** Az egészségügyi szolgáltatók által beküldött jógyakorlatok.

Beküldésük előzetesen kidolgozott és a konzorciumi partnerek által elfogadott sablon alapján történik, értékelésükre értékelési szempontrendszer készült. Közzétételük előtt meghatározott kritériumok szerint szakmai lektoráláson és fejlesztésen esnek át.

**Általános jógyakorlatok:** Az általános jógyakorlatok egyrészt a beküldött intézményi jógyakorlatok és – amennyiben léteznek – az érvényes módszertani ajánlások alapján készülnek előre definiált, szisztematikus fejlesztés keretében. Beküldött intézményi jógyakorlatok hiányában a projektben fejlesztett módszertani háttéranyag alapján kerülnek kidolgozásra szintén szisztematikus fejlesztés mentén.

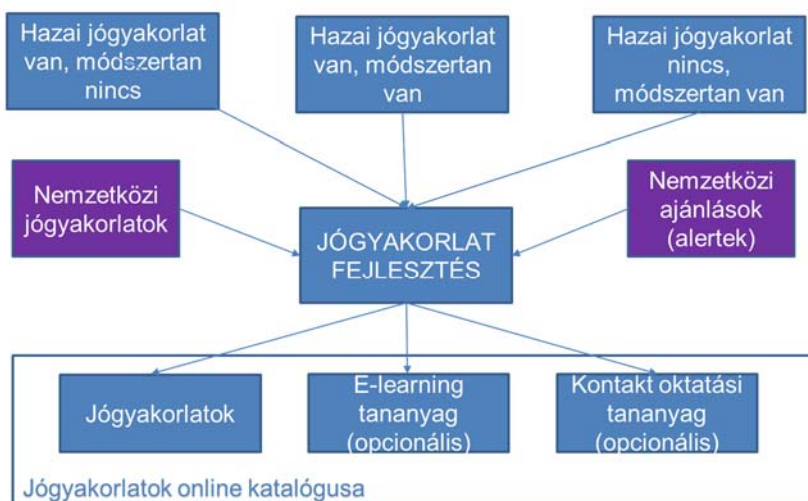
**Katalogizált intézményi jógyakorlatok:** Előre egyeztetett minőségfejlesztési módszertan alapján „felfejlesztett” intézményi jógyakorlatok.

Jelen dokumentum az általános jógyakorlatok fejlesztésére és kontakt oktatására vonatkozó módszertant mutatja be.

## A jógyakorlatok fejlesztése

Az általános koncepciót az 1. ábra mutatja.

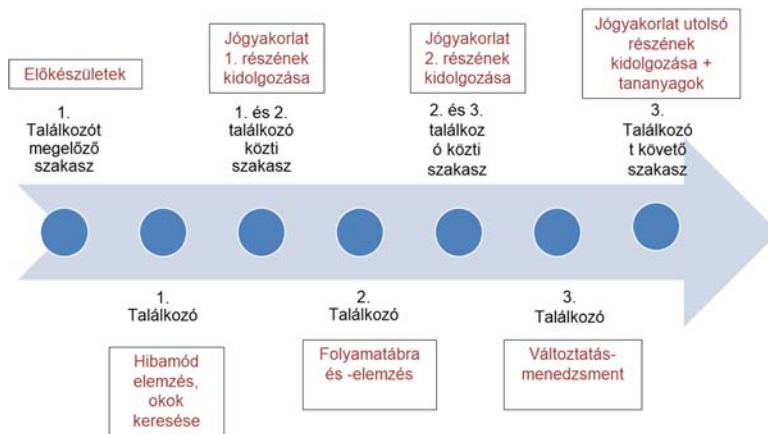
1. ábra. A-fejlesztések forrásai és lehetséges kimenetei



A fejlesztést fejlesztőcsoport végzi. Vezetője a moderátor, aki a jógyakorlat munkacsoport valamelyik tagja. További résztvevők: jógyakorlat beküldők 1-1 delegáltja, külső/belső szakértő(k) a téma függvényében.

A fejlesztés 3 fejlesztői csoport találkozó és közti munkavégzés során kerül lebonyolításra (2. ábra).

2. ábra. Jógyakorlat fejlesztések menete



A fejlesztési lépések leírását az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. A jógyakorlat fejlesztési lépések szakmai tartalma

Fejlesztési lépés	Szakmai tartalom
1. találkozó előtt	<p><b>Fejlesztők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hivatalos engedély megkérése</li> <li>▪ módszertan tanulmányozása (amennyiben rendelkezésre áll)</li> <li>▪ BELLA standard tanulmányozása (amennyiben rendelkezésre áll)</li> <li>▪ Fogalomtár tanulmányozása</li> <li>▪ jógyakorlat szerkezet tanulmányozása</li> <li>▪ NEVES jelentőlap tanulmányozása (amennyiben rendelkezésre áll)</li> </ul> <p><b>Moderátor(ok)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a témakör jógyakorlatainak részletes tanulmányozása</li> <li>▪ a kapcsolódó módszertan részletes tanulmányozása</li> <li>▪ a kapcsolódó BELLA standard részletes tanulmányozása</li> <li>▪ a NEVES jelentőlap tanulmányozása</li> <li>▪ a jógyakorlatok alapverziójának felállítása (melyik fejezethez milyen tartalom illik)</li> <li>▪ <b>a folyamat durva összerakása</b> (kezdő-végpont, főbb lépések): témakör szintjén</li> <li>▪ a folyamatlépésekhez <b>hibamódok és lehetséges okok gyűjtése</b>, rendszerezése</li> <li>▪ fejlesztőknek kiküldendő előzetes csomag összeállítása <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ engedély bekérése (akit érint)</li> <li>▪ módszertan</li> <li>▪ BELLA standard</li> <li>▪ Fogalomtár (link)</li> <li>▪ jógyakorlat szerkezet</li> <li>▪ NEVES jelentőlap</li> </ul> </li> <li>▪ hibamód tábla (témakör) alapverziójának kidolgozása</li> <li>▪ 1. találkozó ppt-jének összeállítása</li> <li>▪ közös munkafelület kialakítása (nextcloud)</li> </ul>

1. találkozó	<p><b>Fejlesztő csoport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bemutatkozás</li> <li>▪ a projekt illetve a jógyakorlat munkacsoport tevékenysége rendeltetésének bemutatása a közös munka lehetséges céljainak illetve kimeneteleinek felvetésével</li> <li>▪ a jógyakorlat szerkezetének bemutatása</li> <li>▪ a jógyakorlat fejlesztés menetének bemutatása a távmunka és a közös találkozások tartalmának, követelményeinek áttekintésével</li> <li>▪ adatlap kitöltése útmutatójának áttekintése, ismertetése</li> <li>▪ célkialakítás, az alapprobléma definiálása, amiért szükség van a jógyakorlat által lefedett terület (folyamat vagy rendszer) alkalmazására</li> <li>▪ fogalmakkal kapcsolatos instrukciók megbeszélése, esetleg egy gyors brainstorming induló készlet összeállítására</li> <li>▪ rövidítésekkel kapcsolatos instrukciók megbeszélése, esetleg egy gyors brainstorming induló készlet összeállítására</li> <li>▪ a folyamat és az okok vázolása, elemzése</li> <li>▪ két találkozó közti feladatok átbeszélése, egyeztetése</li> <li>▪ kommunikációs elemek, közös munka elemeinek megbeszélése, technikai kérdések</li> </ul> <p><b>Fontos szempontok a pilot fejlesztés alapján</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontos a fejlesztőcsoport munkája <b>pontos céljának tudatosítása</b>: a szakmai elemek helyett a szervezési tényezők középpontba helyezése</li> <li>▪ A fejlesztés során <b>a fejlesztőktől elvárt munka pontosítása</b>: saját jógyakorlat instrukciók szerinti megírása és a témakörre vonatkozó általános anyagok közös előállítása valamint a munkafelület alkalmazása</li> <li>▪ A moderátor által <b>vázolt folyamat</b> (kezdő és végpont valamint a fő és részfolyamat lépések) <b>egyeztetése a fejlesztőkkel</b> lényeges, mert plusz lépésekhez vezethet.</li> <li>▪ Az okok feltárása egy részfolyamaton belüli hibalehetőségeknél sokszor ugyanazokra az eredményekre vezetett, így a feldolgozás gyorsítható <b>a különböző okok részfolyamatonkénti feltárásával</b>.</li> <li>▪ A <b>moderátorok előzetes és alapos felkészülése</b> alapvetően meghatározza a személyes konzultáció eredményességét</li> </ul>
1. és 2. találkozó között	<p><b>Fejlesztők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adatlap elkészítése (jógyakorlat)</li> <li>▪ célmeghatározás (jógyakorlat + témakör)</li> <li>▪ fogalmak gyűjtése, meghatározása (témakör)</li> <li>▪ rövidítések gyűjtése (témakör)</li> <li>▪ a téma bemutatása fejezet összeállítása (témakör, esetleg jógyakorlat)</li> <li>▪ a folyamatlépések számbavétele, áttekintése, durva felvázolás (jógyakorlat, esetleg témakör)</li> </ul> <p><b>Moderátor(ok)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adatlapok kitöltésének felügyelete</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ célmeghatározás moderálása</li> <li>▪ fogalmak kialakításának moderálása</li> <li>▪ rövidítések kialakításának moderálása</li> <li>▪ a téma bemutatása fejezetek moderálása</li> <li>▪ a <b>folyamatábrák</b> alapverziójának felvázolása (témakörönként)</li> <li>▪ <b>Indikátorok</b> lehetséges körének vázolása, szakirodalmi kitekintés</li> <li>▪ kontakt oktatás tananyag vázlatának elkészítése</li> <li>▪ fejlesztőknek kiküldendő előzetes csomag összeállítása <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kérdéssor az eredmények átgondolásához</li> <li>▪ tananyag szerkezet a kontakt oktatáshoz</li> </ul> </li> <li>▪ 2. találkozó ppt-jének összeállítása</li> <li>▪ közös munkafelület (nextcloud) gondozása</li> </ul>
2. találkozó	<p><b>Fejlesztő csoport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ visszajelzés a két alkalom közt elkészült anyagokról, illetve az esetleges szerkezetbeli módosításokról (ha van általános tapasztalat, közösen, egyébként esetleg egyenként konzultáció a véglegesítésről, ha a két alkalom közt ez távkapcsolatban nem sikerült)</li> <li>▪ folyamatábra és folyamattábla elkészítése minden egyes részével, azaz kritériumokkal és esetleg indikátorokkal is (megnevezés) együtt</li> <li>▪ a jógyakorlat mérhetősége, lehetséges indikátorok meghatározása</li> <li>▪ a jógyakorlat (rendszer) elemei, funkciói és azok alpontjai</li> <li>▪ train the trainers tananyag tematikájának összeállítása</li> <li>▪ fogalmak, rövidítések aktuális áttekintése</li> <li>▪ a következő alkalomig elkészítendő anyagok és követelményeik ismertetése</li> </ul> <p><b>Fontos szempontok a pilot fejlesztés alapján</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>A részletes folyamatábra és a folyamatelemzés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>újabb</b>, eddig még nem külön azonosított <b>lépéseket eredményez,</b></li> <li>▪ <b>a szakmai megalapozottság</b> újragondolását is megteremt</li> <li>▪ hozzájárul a <b>fogalmi kör pontosításához</b></li> </ul> </li> <li>▪ <b>Konkrét indikátorok képzése a fejlesztőktől nem elvárható</b>, fontos a moderátor előkészítő és lebonyolító szerepe</li> <li>▪ A jógyakorlat intézeti kialakítása bizonyos <b>rendszer(ek) kialakítását is szükségessé teheti</b>: a rendszerfunkciók és azok folyamatainak, elemeinek vázolása is szükségessé válhat</li> <li>▪ A <b>moderátorok előzetes és alapos felkészülése</b> alapvetően meghatározza a személyes konzultáció eredményességét.</li> </ul>
2. és 3. találkozó között	<p><b>Fejlesztők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ folyamatábra elkészítése (jógyakorlat + témakör)</li> <li>▪ folyamatleírás elkészítése (jógyakorlat + témakör)</li> <li>▪ a nyomonkövetés (indikátorok) összeállítása (témakör, esetleg jógyakorlat)</li> <li>▪ segédanyagok, betegtájékoztatók gyűjtése (témakör, jógyakorlat)</li> <li>▪ fogalmak, rövidítések további gyűjtése, kialakítása</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ /a jógyakorlat bevezetésével kapcsolatos feltételek, ellenállási tényezők, tapasztalatok, stb. átgondolása megadott instrukciók alapján/</li> <li>▪ Neves jelentő lap áttekintése (amennyiben releváns), felhasználási lehetőségek számbavétele</li> </ul> <p><b>Moderátor(ok)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ folyamatábrák elkészülésének moderálása, felügyelete</li> <li>▪ folyamatleírás felügyelet, moderálása</li> <li>▪ a nyomonkövetéssel kapcsolatos tartalmak felügyelete, moderálása</li> <li>▪ segédanyagok, betegtájékoztatók, stb. elkészítésének moderálása, illetve befogadhatóságának elbírálása, esetleg pilotolása</li> <li>▪ a XI. fejezet összeállítása, annak koordinálása, követése</li> <li>▪ fogalmak kialakításának moderálása</li> <li>▪ rövidítések kialakításának moderálása</li> <li>▪ fejlesztőknek kiküldendő előzetes csomag összeállítása <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ /kérdéssorok, ellenőrző listák, sablonok, stb. testreszabásaa változtatásmenedzsment részhez</li> <li>▪ a közösen kialakítandó részek összedolgozott változatainak előállítása (közös folyamatábra, nyomonkövetés, kontakt oktatási anyag, fogalmak, rövidítések)</li> </ul> </li> <li>▪ 3. találkozó ppt-jének összeállítása</li> </ul>
3. találkozó	<p><b>Fejlesztő csoport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visszajelzés a két alkalom közt elkészült anyagokról, illetve az esetleges szerkezetbeli módosításokról (ha van általános tapasztalat, közösen, egyébként esetleg egyenként konzultáció a véglegesítésről, ha a két alkalom közt ez távkapcsolatban nem sikerült)</li> <li>• fogalmak, rövidítések véglegesítése</li> <li>• a bevezetés elengedhetetlen feltételeinek összegyűjtése, véglegesítése</li> <li>• <b>a szervezeti kultúra és a jógyakorlat kapcsolatának</b> jellemzése</li> <li>• <b>stakeholder analízis, erőtér-elemzés, kulcsszereplők</b> azonosítása (a moderátor által az előzetes részek tartalmából előzetesen elkészített alapok alapján)</li> <li>• <b>a változás szintjének</b> elemzése</li> <li>• <b>az ellenállás lehetséges tényezőinek és kezelési módjainak</b> összeállítása</li> <li>• a jógyakorlat bevezetését irányító csapat összetételének definiálása</li> <li>• oktatási, képzési igények meghatározása</li> <li>• kommunikációs szükségletek meghatározása</li> <li>• <b>változtatásvezetési terv</b> szempontjainak, az összeállítás menetének meghatározása</li> <li>• disszeminációs, publikációs potenciál felmérése, körvonalazása</li> </ul>
3. találkozó után	<p><b>Fejlesztők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minden korábbi anyag véglegesítése (jógyakorlat + témakör)</li> <li>▪ a XI. fejezet (változtatásmenedzsment) véglegesítése</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intézményi jóváhagyás a jogyakorlathoz, név hozzárendelhetőségének kérése</li> <li>▪ a fejlesztés potenciális folytatása (kihagyott vagy kiegészíthető részek feltöltése, pl. irodalomkutatás, klinikai audit tervek, stb.)</li> <li>▪ disszeminációs, publikációs lehetőségek egyeztetése, kivitelezése</li> <li>▪ fejlesztői közösség létrehozásában való közreműködés</li> </ul> <p><b>Moderátor(ok)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minden korábbi anyag véglegesítése</li> <li>▪ a XI. fejezet (változtatásmenedzsment) véglegesítése</li> <li>▪ külső szakmai lektorálás koordinálása</li> <li>▪ végleges verziók fejlesztőknek való megküldése jóváhagyásra</li> <li>▪ intézményi jóváhagyások bekérése</li> <li>▪ a fejlesztés potenciális folytatásának felmérése</li> <li>▪ disszeminációs, publikációs lehetőségek egyeztetése, kivitelezése</li> <li>▪ fejlesztői közösség létrehozásában való közreműködés</li> <li>▪ online katalógusba történő elhelyezés megindítása</li> <li>▪ együttműködés az oktatók kiválasztásában</li> <li>▪ oktatás meghirdetésének megindítása</li> <li>▪ a fejlesztés lezárása</li> </ul>
--	---

A fejlesztett jogyakorlatok szervezetéhez sablon készült (2. táblázat), a fejlesztések során ezen témakörök kerülnek kidolgozásra és beillesztésre a sablonba.

2. táblázat. A jogyakorlat szerkezete

Adatlap
Tartalomjegyzék
I. Cél
II. Fogalmak <i>(központi)</i>
III. Rövidítések <i>(központi)</i>
IV. A témakör bemutatása <i>(nem kötelező elem)</i>
V. Saját eredmények és várható eredmények <i>(nem kötelező elem)</i>
VI. Folyamatábra
VII. A jogyakorlat leírása
VIII. A jogyakorlat nyomon követése
IX. Irodalomjegyzék
X. Mellékletek
XI. Adalék a jogyakorlat sikeres bevezetéséhez <i>(témakörönként várhatóan ugyanaz!)</i>
. Adalék a jogyakorlat sikeres bevezetéséhez
1. A bevezetés feltételei
2. A szervezeti kultúra és a jogyakorlat összhangja
3. Érintettek
4. A változás szintje
5. Ellenállás és lehetséges kezelése
6. A jogyakorlat bevezetését végző csoport összeállítása

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>7. A jógyakorlatokkal kapcsolatos oktatások, képzések</li> <li>8. A jógyakorlat bevezetéséhez, fenntartásához kötődő kommunikáció</li> <li>9. A jógyakorlat bevezetésének változtatásvezetési terve</li> </ul> |
|---|

## A fejlesztés során alkalmazott módszerek

### Hibamód elemzés

Az elemzés során abból a szemszögből vizsgáljuk a folyamatot, hogy hogyan lehet azt akár a 0. szintről felépíteni egy egészségügyi intézményben. Ennek megfelelően **előzetesen vizsgáljuk meg**, hogy a folyamatban

- mi mehet rosszul?
- hol romolhat el?

Ennek ismeretében a folyamatunkat már úgy tudjuk kialakítani, hogy az ismert hibalehetőségek már lehetőleg elő se forduljanak. A hibamód elemzés sablonját a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat. Hibamód sablon

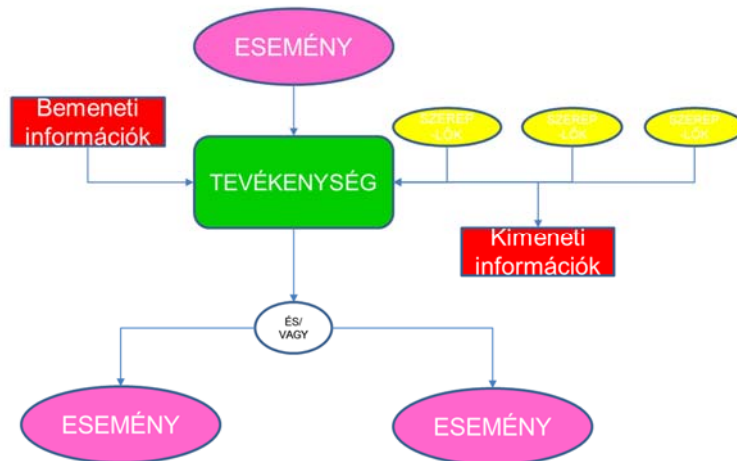
Fő folyamat	Részfolyamat	Hibalehetőségek	Okok
<b>I.</b>	I.A	1.	.....
		2.	.....
	I.B	1.	.....
		2.	.....
	I.C	1.	.....
		2.	.....
		3.	.....

### Folyamatábra, Folyamatelemzés, Folyamattábla

Az egyes lépések jellemzőinek azonosítására három eszköz szolgál (2. ábra, 4. táblázat.)



2. ábra. Folyamatábra, Folyamatelemzés, Folyamattábla



4. táblázat. Folyamatelemzés sablonja

Folyamatlépés	Bemeneti esemény	Kimeneti esemény	Bemeneti ismeretek	Rész-vevők	Eszköz-igény	Kimeneti ismeretek (dok.)	Megfelelőség kritériuma
1. folyamatlépés							
2. folyamatlépés							
3. folyamatlépés							

### A szervezeti kultúra és a jógyakorlat kapcsolatának áttekintése

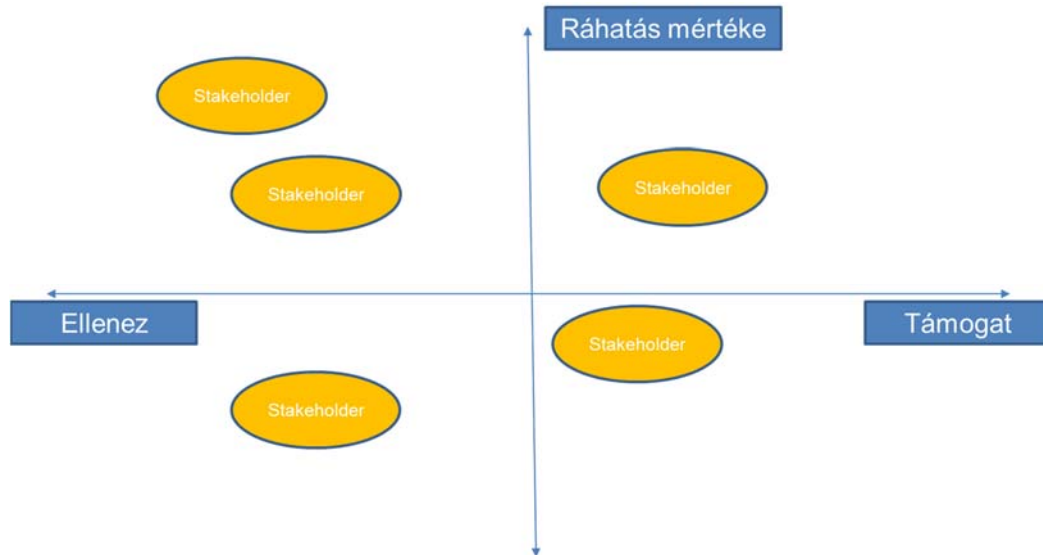
Szervezeti kultúra komponensek lehetnek:

- Nyílt kommunikáció
- Visszajelzés és a hibák kommunikációja
- Nemkívánatos események jelentési gyakorisága
- Áthelyezések és elbocsájtások megfelelősége
- A betegbiztonság vezetői támogatása
- Hibákra adott nem büntető válaszok
- Szervezeti tanulás – folyamatos fejlődés
- A betegbiztonság általános helyzete
- Személyzet
- Felettesek, vezetők betegbiztonsággal kapcsolatos elvárásai, ténykedései
- Csapatmunka szervezeti egységek között
- Csapatmunka szervezeti egységen belül

## Stakeholder analízis, erőtér-elemzés, ellenállás kezelési lehetőségei

A stakeholder elemzés és az erőtér elemzés a változtatásokkal szemben ellenállás és támogatás felmérést szolgálja (3. ábra, 5. táblázat).

3. ábra. Érdekcsoport (stakeholder) elemzés



A stakeholder elemzés elkészítéséhez az alábbi szempontokat célszerű átgondolni:

- Intézeti szint (vezetés)
  - Pl.:
    - Támogatás, megerősítés, elkötelezettség
    - Beszerzés
    - Szabályozás
    - Rendszer kialakítás (oktatás)
    - Monitorozás
    - Elismerési rendszer
    - Stb.
- Szervezeti egység szint
  - Elkötelezettség, támogatás
  - Részvétel
  - Elismerés
  - Monitorozás
  - Stb.
- Egyéni szint
  - Részvétel
  - Elkötelezettség
  - Stb.

5. táblázat. Tényezők, melyek általánosságban meghiúsíthatják a változtatást és megoldásaik

TÉNYEZŐ/SZEMPONT	MEGOLDÁS
A kontrollvesztéstől való félelem	Bevonás, részvétel
Bizonytalanságérzés a változás ideje alatt	Inspiráló, világos jövőkép, célmeghatározás Kiszámítható, átlátható folyamat világos, egyszerű lépésekkel, felelősökkel – ütemterv Folyamatos, konzekvens tájékoztatás, kommunikáció
Váratlan, meglepetésszerű a változás	Megfelelő időben megkezdett tájékoztatás, kommunikáció
Túl sok minden változik	A változás indokoltsága (szakmai előkészítés) és ennek megfelelő kommunikációja
Ezek szerint eddig rosszul csináltuk a dolgokat?	A korábbi gyakorlat jó elemeinek megtartása és azok elismerése (szakmai előkészítés) A környezet változott meg, ehhez kell alkalmazkodni – célmeghatározás, kommunikáció A korábbi gyakorlat kialakítóinak, kulcsembereinek bevonása, részvétele a változás kialakításában
Félelem attól, hogy az új gyakorlatot nem lesz képes elsajátítani	Oktatás, képzés Támogató eszközök (pl.: sablonok, minták, stb.) Bőséges információszolgáltatás (kommunikáció) Támogató rendszerek (pl.: IT)
Többletmunka	Díjazás, elismerés
Akiket közvetve érint a változás, nem feltétlenül állnak készségesen a változáshoz	Bevonás, részvétel (stakeholderek és érdekeik pontos azonosítása)
Korábbi sérelmek	A múltbeli neheztelések feloldása (stakeholderek és érdekeik) - kommunikáció
Fenyegetettség: anyagi érdekek, munkahely elvesztésének lehetősége, hatalmi pozíció változása, presztízavesztés, stb.	Világos, átlátható ütemterv Becsület, fair kommunikáció
„Mások ne mondják meg, hogy mi mit hogyan csináljunk!”	Világos célmeghatározás és ennek kommunikációja Stakeholderek és érdekeik – bevonás, részvétel Szakmai előkészítés

Inkongruens a vezetők által kommunikált elvárás és a vezetők által mutatott viselkedés	Valós vezetői elkötelezettség Célmeghatározás és ennek kommunikációja
Bizalomhiány a változást kezdeményezőivel, irányítóival szemben	Szakmai előkészítés Bevonás, részvétel Felelősök kiválasztása
A változás jellege és a szervezeti kultúra közti inkongruencia	Világos célmeghatározás és ennek kommunikációja Valós vezetői elkötelezettség Kommunikáció (formális és informális) Megfelelő időtervezés - ütemterv
A változás szükségessége nem érzékelhető	Világos célmeghatározás és ennek kommunikációja Oktatás, képzés Kommunikáció
Nincs egyetértés a változás tartalmával	Világos célmeghatározás és ennek kommunikációja Részvétel, bevonás Oktatás, képzés Kommunikáció
Nagyon erőltetett a változás, nagy a nyomás	Megfelelő időtervezés – ütemterv Oktatás, képzés Információnyújtás, tájékoztatás - kommunikáció

\*Sally Blount and Shana Carroll: Overcome Resistance to Change with Two Conversations; Harvard Business Review, 2017 May 16

\*\*Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés; Scientia Kiadó, Kolozsvár, 2004

A változtatások levezényléséhez Kotter 8 lépéses modellje javasolt:

1. Szükségérzet megteremtése
2. Csapat létrehozása
3. Stratégia, jövőkép kialakítása
4. Jövőkép kommunikálása
5. Résztvevők hatalommal való felruházása
6. Gyors, apró sikerek teremtése, ünneplése
7. Az eredmények megszilárdítása
8. A változtatás intézményesítése

## Segédlet az általános jógyakorlatok oktatási anyagainak kidolgozásához

Az általános jógyakorlatok három szakmai anyagot foglalnak magukban:

hibamód elemzési tábla (3. táblázat)

bemutatja, hogy az adott szakmai folyamat egyes lépéseinek végrehajtása során milyen hibák fordulhatnak elő

folyamattábla (4. táblázat)

az egyes lépések javasolt végrehajtási szempontjait mutatja be

folyamatábra

vizuálisan mutatja be a folyamat javasolt lépéssorozatát az azonosított kockázatok kivédésére – ismerteti az időrendiséget, az alternatív útvonalakat, az egyes folyamatok egymáshoz való viszonyát, kapcsolódási pontokat

a folyamatlépések szöveges értelmezése

A jógyakorlatok oktatása során ezen négy anyag képezi a szakmai tartalom alapját, a változtatásvezetésre vonatkozó ismeretek átadása a jógyakorlat fejlesztésnél ismertetett módszerek alapján történik. Az egyes témakörök fejlesztése során egyeztetett változásvezetési jellemzők az oktatók számára segédanyagként kerülnek figyelembe vételre.

### A jógyakorlat oktatás keretrendszere

A jógyakorlatok kontakt oktatás 2 (kontakt) +1(írásos konzultáció) oktatási nap keretében történik meg, naponta 6\*45 perces órákkal számolva (6. táblázat)

6. táblázat. A jógyakorlat oktatások jellemzői

	<b>KONTAKT OKTATÁS</b>	<b>E-LEARNING KÉPZÉS</b>
Típus	Train the trainers	Hagyományos oktatás
Fókusz	Bevezetésre való alkalmasság	Központi ismeretek átadása
Felépítés	Kétszer 6x45 perc formális képzés, a kettő között beküldött írásos anyagok konzultációja	Várhatóan 10x45 perces modulok
Felülete	Személyes, kontakt, lehetőség szerint kicscsoportos	Egyéni, elektronikus felület
Jellemzője	Interaktív	Egyirányú tudásátadás
Tananyag	Előadások, jegyzetek, közös munka eredményei	Előadás és vagy jegyzet
Elfogadás feltétele	Részvétel, Házi feladatok értékelése	Tesztvizsga
Akkreditáció	Várhatóan igen	Várhatóan igen

A képzések „train the trainers” jellegűek, azaz a résztvevők felkészítése zajlik annak érdekében, hogy tovább tudják adni a tudást a munkatársaknak. A képzési cél olyan készség kialakítása, hogy a résztvevők fel tudják mérni saját folyamataik, rendszereik gyengeségét, a szükséges változtatásokat és azokat véghez is tudják vinni. A cél eléréséhez két kontakt oktatási alkalomra van szükség úgy, hogy közöttük kb. 3 hét teljen el. Ezen idő alatt készítik el a résztvevők saját intézményi folyamataik áttekintését, ami a második oktatási alkalom kiindulópontját jelenti. Az elemzés benyújtása az oktató számára az akkreditált képzések kreditpontjainak megszerzéséhez is szükséges.

#### KONTAKT OKTATÁS 1. alkalom

1. A megbízottság jelentése, jelentősége általában és az adott téma vonatkozásában. A megbízottsági kockázatok kezelésének logikai kerete.
2. A témakörbe tartozó tevékenység megszervezésének jelentősége. Az intézeti sajátosságok hatása a folyamat megszervezésére, a szakmai és szervezési oldal összhangjának kialakítása. Lehetséges hibamódok és oki hátterük.
3. Az általános folyamat áttekintése a folyamat kezdő pontjától a végpontig: szereplők, eszközök, anyagok, szükséges ismeretek, kritériumok, információ, dokumentumok, stb., relevancia szerint.
4. A folyamat kialakítási lehetőségei adott intézet vonatkozásában: helyzetfelmérés, hiányosságok detektálása, lehetőségek számbavétele

#### Egyénre szabott képzés az 1. alkalom után

Az intézményi bevezetéssel kapcsolatosan a helyi gyakorlat gyengeségeinek feltárása a kritikus folyamatlépések illetve hibalehetőségek azonosításával, értékelésével, valamint megoldási lehetőségek vázolása e területek fejlesztésére vonatkozóan. A résztvevők írásban összegzik saját munkahelyi környezetük jellemzőit, és az oktatók egyéni konzultációs keretek között segítik a folyamatot.

A kiadott írásbeli feladatot minden intézmény beküldi elektronikusan, ez bekerül a képzési dokumentációba. (SE EMK-ban moodle, ÁEEK-ben e-mail lementése). A moodle alkalmazásával csak a kért anyag feltöltését követően érik el a résztvevők a második képzési naphoz tartozó információkat, tananyagokat, stb. A feltöltött anyagok értékeléséről a résztvevők visszajelzést kapnak a következő találkozás során.

#### KONTAKT OKTATÁS 2. alkalom

1. Fejlesztendő területek azonosítása, megoldási lehetőségek számbavétele adott intézetben
2. Stakeholder-elemzés, erőter-analízis: általában és adott intézet vonatkozásában
3. Várható nehézségek, az ellenállás lehetséges forrásai és kezelési lehetőségeik
4. Projektterv összeállítása az adott jógyakorlat folyamatának intézeti fejlesztésére