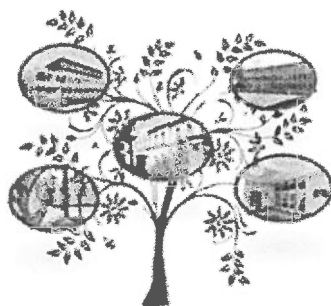


TAGINTÉZMÉNYVEZETŐI PÁLYÁZAT



A MISKOLCI ÉLTES MÁTYÁS ÓVODA, ÁLTALÁNOS ISKOLA

ÉS EGYSÉGES GYÓGYPEDAGÓGIAI MÓDSZERTANI

INTÉZMÉNY TŰSKEVÁR TAGÓVODÁJÁNAK ÉS

TAGISKOLÁJÁNAK

TAGINTÉZMÉNYVEZETŐI

(magasabb vezető)

BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA

2023

PÁLYÁZÓ:
EMŐDI BEÁTA

GYÓGYPEDAGÓGUS,
KÖZOKTATÁSI VEZETŐ,
KÖZNEVELÉSI SZAKÉRTŐ
TAGINTÉZMÉNY VEZETŐ

3. VEZETŐI PROGRAM

3. 1. CÉLKITŰZÉSEIM

Az intézmény vezetőjének és természetesen a tagintézmény vezetőjének is kulcsszerepe van a rábízott egység hatékony és eredményes működtetésében. A tagintézmény, az intézmény egészének szerves részét képezi, vezetéséhez összehangolt munkatevékenység szükséges, de a napi feladatok végzésében a tagintézmény vezetőnek megvan a maga felelőssége és ezzel együtt bizonyos fokú önállósága is. Az intézmény vezetőjével jó a munkakapcsolatunk, hatékonyan és eredményesen tudunk együtt dolgozni. A tagintézményben nem vagyunk magunkra hagyva, nem egymástól elszigetelten dolgozunk. Amikor szükséges, akkor fordulunk egymáshoz, kérjük egymás segítségét, véleményét. Sarkalatos pontok, kiemelt feladatok, például az aktuálisan következő tanév előkészítése, személyi kérdések, programok, munkatervekbe bekerülő célok kiválasztása, nagyobb, az intézményt érintő rendezvények szervezése. Napi munkám során megkapom a kellő önállóságot, megtehetem a javaslataimat, meghozhatom a szükséges döntéseket. Rendszeresen beszámolok a tagintézményben történt főbb eseményekről.

Milyen a jó vezető?

Erre a kérdésre a válasz bizony összetett. Nagyon sok tényező határozza meg és a gyorsan változó világ, a kor újabb és újabb kihívásainak való megfelelés mindig más döntést követel. Kihívásokból pedig nincs hiány! Az elmúlt öt évben végzett tagintézmény vezetői munkám során volt részem bőven nem várt feladatokat teljesíteni, helyt állni a sokszor nehéz helyzetekben. A COVID-19 járvány is sok munkát követelt tőlünk, egy mindegyikünk által kedvelt és tisztelt kollégánk elvesztését nehéz volt feldolgoznunk.

Néhány alaptézist véleményem szerint mindig szem előtt kell tartani. Az egyik legfontosabb a demokratikus vezetési stílus követése és megvalósítása. Aki ezt képviseli, annak számára fontos, hogy a pedagógusok, akik az irányítása alatt dolgoznak, kifejezésre juttathassák véleményüket, elé tárhassák ötleteiket, élhessék meg kreativitásukat. Javaslataikat, melyek az intézmény érdekeit szolgálják, be kell építenie a fejlesztési, döntési folyamatokba. Nagyon fontos a folyamatos visszacsatolás a vezető és a tantestület között. Ezzel a működési renddel mindenki gazdagodhat, hiszen a vezető feladata „csupán” az irányítás, az emberek és a szakmai munka koordinálása. Minél nagyobb befolyást engedünk, annál innovatívabb, önállóbb és hatékonyabb csapatot irányíthatunk. Nagy jelentőséget tulajdonítok a csapatnak, hiszen a team-

ben való gondolkodás mai tapasztalatunk szerint a leghatékonyabb munkavégzést, teljesítményt eredményezi. Ekkor mindenki hozzáteheti tudását, ötleteit a megvalósítandó feladatokhoz, az elérendő célokhoz. Ha a beosztottak javaslatai visszatükröződnek a megoldási stratégiákban, az elvégzendő munkában, számukra motiváló lesz, még inkább szeretnék kibontakoztatni tehetségüket, kreatívabbakká válnak.

Volt alkalmam ezt évekkal ezelőtt megtapasztalni, ezért elmondhatom, hogy az ily módon elkészült produktumok nagyon értékesek a csapat minden tagja számára. Nem mellékesen hatalmas közösségformáló ereje van az ilyen típusú munkának. Egy olyan intézményben, mint a miénk, a magas színvonalon végzett szakmai munka elengedhetetlen. Ezt csak a mindennapos szoros kapcsolattartással vezető és tantestület között, illetve egy egységes elveket követő közösség kialakításával és fenntartásával érhetjük el. Természetesen nem hozhatunk mindig kollektív döntést, sokszor egyszemélyi döntésre van szükség. Az ide vezető út a fontos, amely során mindig figyelembe kell venni az alábbiakat:

- soha nem az egyéni érdekeket tartjuk szem előtt, hanem a közösen kialakított, meghatározott intézményi célok az elsők
- az alapelvekhez való ragaszkodás
- magas erkölcsi értékrend kialakítása
- a beosztottakkal való korrekt, őszinte, nyílt kapcsolat
- magas szintű problémamegoldó készség
- professzionalitás

Vannak stratégiai kérdések, amelyekben a tantestületnek törvény adta joga a döntés. (Ma éppen annak lehetünk tanúi, hogy az eddig érvényben lévő rendeletek nagymértékű változáson mehetnek keresztül). Minden intézményre vonatkozó kérdésben azonban a vezetőnek egyszemélyi felelőssége van. A kettő összhangban történő megvalósítása a jó vezető kiemelt feladata.

Eddigi tagintézmény vezetői tevékenységem során megtapasztaltam, hogy általános intézményvezető helyettesként végzett munkám teljesen más jellegű volt a jelenlegi feladataimnál. Sokkal önállóbban-eleve más épületben, távol a székhelytől,-a vezető társaktól-kell dolgozni nap, mint nap. Ez természetesen nem jelent elszigetelődést, de meg kellett tanulni döntéseket hozni, melyekért természetesen felelősséggel tartozom. A demokratikus vezetésben továbbra is hiszek. Nagyon nehéz megtalálni az egyensúlyt, mi az, amiben lehet szabad kezut adni, melyek azok a kérdések, amelyekbe nem engedhetünk beleszólást, választási lehetőséget.

Ezt az egyensúlyt mindig befolyásolja a közösség, az egyének ténykedése, hozzáállása a feladatokhoz.

Egy másik sarkalatos kérdésköre egy jól és hatékonyan működő intézménynek az előre megtervezett ellenőrzés. A BECS ellenőrző munkája az én kezdeti javaslataimra épül az életpálya modell elindítása után. Mindenki, aki „áldozatul esett” ennek, megtapasztalhatta, hogy soha nem a hibákat kerestem, és kerestük a kollégákkal, vezetőtársakkal együtt, inkább dicsérő szavakat fogalmaztunk meg szóban és írásban egyaránt. Párszor hangzott el építő jellegű kritika, amely meghallgatásra talált. Néhány kolléga megfogadta a tőlem kapott tanácsokat és a közösség szerint is megváltozott, beépítette nap mint nap végzett munkájába. Ez számomra nagyon nagy eredmény, megtisztelő hozzáállás. Mindannyian tisztában vagyunk azzal, hogy a kapott feladatainkat el kell végeznünk. Könnyebb, ha van egy egységes elvárás, ha tudjuk, hogy milyen szabályoknak kell eleget tennünk, megfelelnünk. Annak meghatározása is fontos, hogy a nem teljesítés mit von maga után. Jutalmazni anyagi lehetőségek híján „csak” erkölcsi elismeréssel lehet, de hiszem, hogy ennek is hatalmas motiváló ereje van. Minden kollektívának vannak „látványosabban” dolgozó tagjai, a jó vezető azonban meglátja és észreveszi a csendesen, de nagyon értékes munkát végző dolgozóit is.

Fontos a biztos családi háttér, egészséges, reális önértékelés, nyugodt személyiség, mellyel a biztonságos munkakörülményeket tudjuk megteremteni. A jó vezető kellő önállóságot adva sokszor észrevétlenül, a háttérből irányítja munkatársait, ismeri a közösségben zajló folyamatokat. Sokszor a még meg sem történt események elébe menve lehet sok konfliktushelyzetet elkerülni. Ehhez szükséges a munkatársak alapos ismerete.

Korunk mindennapos kihívásait az innovatív gondolkodással tudjuk teljesíteni, ezért támogatni kívánom a kollégáim kezdeményezéseit, újító törekvéseit, megtartva és tisztelve a hagyományokat, újakat teremtve akár közösen is, ahogyan ez az elmúlt öt esztendőben történt.

Munkámat kidolgozottan, tervszerűen, a határidőket pontosan betartva és betartatva szeretném végezni, ismerve a helyi viszonyokat és alkalmazkodva az intézmény vezetéséhez, a fenntartó elvárásaihoz. Munkámat nagyban megkönnyíti, hogy a fenntartó által támasztott követelményeket, szabályokat, szokásokat már jól ismerem, ennek megfelelően egyre hatékonyabb a munkavégzés. Nemcsak a saját munkám átláthatóbb így, de az egész tagintézményben folyó munka is gördülékenyebb, ha egy összeszokott csapat végzi.

Az információk kezelése, kollégákhoz való eljuttatása mindig sarkalatos kérdés. Számos ötletem van arra, hogy még hatékonyabban működhessen ez, bár úgy gondolom ez eddig sem

volt különösebben problémás terület a tagintézményben. Az információk átadása során meg kellett tanulnom a kollégáim fejével gondolkodni. Nagyon nehéz feladat, hogy egy üzenet senki számára ne legyen félreérthető, mindenki számára tartalmazzon minden szükséges tudnivalót. Úgy gondolom, vezetőként sokszor másképpen jár az agyunk, másképp gondolkodunk, mint a kollégáink. Sokszor egy gondolattal már előrébb járunk. Ezt kellett leküzdeni, kicsit lelassítva, a számukra lényeges és fontos információkra fókuszálva.

Egy jól működő közösségben is előfordulnak konfliktushelyzetek, részei ezek a szervezet formálódásának, természetes működésének. Voltam tanúja, illetve részese ilyen eseteknek, ahol megtapasztalhatták a kollégák ezen helyzetekhez való viszonyulását, hozzáállását. Azt rendkívül fontosnak tartom, ezért ki is emelem, hogy a konfliktusok helyes kezelése nemcsak a vezető kötelessége, feladata. Az egyes munkatársak ezekre irányuló megoldási stratégiái legalább olyan fontosak. Ennek érdekében kezdeményezem, hogy együtt tanuljunk meg szakemberektől erre irányuló technikákat, pl. szakmai napok keretein belül. Egymás tisztelete, megbecsülése nagyon fontos számomra, eddig is és ez után is ezt fogom közvetíteni a kollégáim felé. Természetesen ezt a ránk bízott tanulókkal és családjaikkal kapcsolatosan is ugyanígy érvényesnek tartom.

A vezetői kompetenciák közé tartoznak még a teljesség igénye nélkül, a kommunikációs és kompromisszumra törekvésre való készségek. Mindkettő jól működik, ha az emberséget, mint fontos tényezőt folyamatosan szem előtt tartjuk, a kollégák számára is elvárásként fogalmazzuk meg. A személyes példaadás nemcsak a tanulók felé kell, hogy irányuljon, a munkatársakkal kapcsolatosan ugyanolyan fontossággal bír.

Egy mai intézmény, tagintézmény vezetője nem nélkülözheti a menedzseri típusú szemléletet, ennek követését. Hangsúlyozni szeretném azonban, hogy nem ennyiből áll a vezetői munka, nem ez kell, hogy a legmeghatározóbb tevékenység legyen. A fő feladat mindig a pedagógiai vezetés, a kitűzött nevelési célok minél hatékonyabb megvalósítása, a szakmai színvonal emelkedésének folyamatos biztosítása.

Célkitűzéseim közé tartozik az integráció erősítése, a társadalmi érzékenyítés. Mindenkinek tudnia kell arról, hogy a sérült tanulók, felnőttek köztünk élnek, a társadalom tagjai. Ne kelljen eldugva tartani őket, ne kelljen a sérült gyermeket nevelő családoknak elszigetelődniük a külvilágtól. Be kell őket kapcsolni a társadalom vérkeringésébe, hiszen nekik is ugyanolyan jogaik és szükségleteik vannak, mint azoknak a családoknak, akik nem nevelnek eltérő fejlődésmentű gyermekeket. Ez egy nagyon hosszú folyamat, távol állunk még a nyugati

országok szemléletétől. A mi feladatunk, hogy elinduljunk ezen az úton, hogy a jövőben mindez másképp legyen. Szükség van olyan programokra (vetélkedők, sportversenyek, kirándulások, állatkert látogatások), amelyeken együtt, vegyes csoportokban vesznek részt a tipikusan fejlődő gyermekek és a mi sérült tanulóink. Minél korábban kezdjük el érzékenyíteni a gyerekeket, annál természetesebb lesz a sérültek jelenléte. Ha ők felnőnek, már maguk fogják elfogadtatni saját gyermekeikkel a másságot.

Szeretném tovább erősíteni egymás munkájának jobb megismerését elsősorban intézményen belül, az egységek között, majd a társintézményekkel, integráló iskolákkal, óvodákkal.

Nyitottabbá kell tennünk intézményünket, szorgalmazni kell, hogy hozzánk is jöjjenek, ismerjenek meg minket. Hozzánk hasonló profilú és integráló iskolákkal is szélesíteni szeretném a szakmai kapcsolatokat. A szakértői tevékenységem során erre remek lehetőségem nyílik.

Jó gyakorlatok készítését szeretném meghonosítani. Sok kolléga végez olyan magas színvonalú szakmai munkát, melyet terjeszteni kellene, megismertetni másokkal, hogy minél többen profitálni tudjanak belőle. Nagyon sok olyan dolgot végzünk, mely jó gyakorlatként is megállná a helyét, de nem sikerült akkreditáltatnunk még. A következő öt év fejlesztési tervében szerepel célként, hiszen az intézményi tanfelügyelet során is feltárták ezt fejlesztendő területként. Természetesen ennek meg vannak a tartalmi és formai keretei. Tudom, hogy a mindennapi munka során kevés a lehetőség még erre is, de hiszem, hogy elismerést és szakmai sikereket tudnánk elérni azon túl, hogy segítjük az integráló iskolákat, kollégákat. Előre tudja ezt mozdítani a közösségen belüli team munka erősödése, melyet folyamatosan szorgalmazok.

Fontosnak tartom a csapatépítő programok rendezését, melyek jól is működnek a tagintézményben. A közösség igényeit figyelembe véve a programok típusát és gyakoriságát lehet változtatni. Úgy gondolom, hogy ezeken a rendezvényeken másképp tudunk beszélgetni, hozzájárulnak a szervezet megfelelő működéséhez. Emellett kisebb szakmai beszámolók megtartását terveztem bevezetni, mert tapasztalatom szerint szükség van az egymásra figyelés erősítésére, a kommunikáció fejlődésének biztosítására. Ezt a tervet sikeresen meg is valósítottuk. Többen tartunk minden tanévben kisebb előadásokat, szakmai, módszertani bemutatókat.

Ez a cél megvalósult, de továbbra is folytatni szeretném. 2020. augusztus 24-26. között „A köznevelés módszertani megújítása a végzettség nélküli iskolaelhagyás csökkentése céljából” elnevezésű EFOP-3.1.2-16-2016-00001 pályázat keretein belül megtartott Kiegészítő megelőzés és

stresszkezelés reflektív technikákkal című tréning nagyon jó hatással volt a tantestületünk tagjaira. Egy tanítás nélküli munkanap keretében egy korábban intézményünk alkalmazásában álló gyógypedagógus, aki pszichológus végzettséggel is rendelkezik, szintén tartott az egész tantestület számára egy programot, mely a burnout jelenség elkerülését célozta. Intézményünk jelenlegi iskolapszichológusa is tartott a tantestület számára ebben a témában egy rövid előadást és gyakorlati segítséget is kaptunk. Ő mind a gyógypedagógusok, mind a gyógypedagógiai asszisztensek számára tart megbeszéléseket igény esetén. Ebben a tanévben több alkalommal látogatott el hozzánk, háromszor az asszisztensekkel, több alkalommal a pedagógusokkal foglalkozva. Szükségünk van ezekre a lehetőségekre, melyeket ki is használunk, mert tantestületünk pedagógus és asszisztens tagjai is nagyon leterheltek a munkahelyen és természetesen a munkán kívül is mindannyiunknak meg vannak a saját gondjai, problémái.

Sikerült hatékonyabbá tenni a tagintézményben az igazolatlan mulasztások következtében végzendő tevékenységet. Mivel megszűnt az iskolákban a gyermek-és ifjúságvédelmi feladatokat ellátó munkakör, az osztályfőnökök végzik ezt a szerteágazó és igen nehéz, sok odafigyelést igénylő feladatot. Rendszeresen kapcsolatot kell tartani valamilyen módon a családokkal, szülőkkel. Ebben a tanévben újra elkezdtük a családok látogatását. Ezen alkalmakkor megláthatjuk milyen körülmények között élnek a ránk bízott tanulóink, milyen távolságból és körülmények közül utaznak naponta. Mit és hogyan várhatunk el a gyerekektől? Sok kérdésre, mely felvetődik a mindennapok pedagógiai gyakorlata során választ kaphatunk egy-egy ilyen látogatás után.

Az információáramlás mindig is nagy gondot jelentett ebben a szerteágazó intézményben. Korábban, amikor pedagógusként dolgoztam, a vezetőség hibájának tartottam, hogy a mindennapi munkához, illetve a váratlanul adódó feladatok megoldásához szükséges információk nem, vagy nehézkesen jutottak el hozzánk. Azóta látom, hogy sokszor nem a felső vezetők információ közvetítésével van probléma, hanem a továbbítás során adódhatnak hiányosságok. Ma vezetőként tudom, hogy milyen információkat, milyen csatornákon továbbítok a kollégák felé, mégsem jut el mindegyikükhöz. Ennek egyik oka lehet a figyelmetlenség, a feladat elodázása és az elkötelezettség hiánya a pedagógusok részéről. Ezen csak az egyes kollégák változtathatnak, de a vezető feladata ösztönözni erre őket.

Kiemelkedő feladatnak tartom a tanulóink neveltségi szintjének javítását. Legtöbbjük nagyon kedvezőtlen szocio-kulturális környezetből érkezik. Ugyan a tanulásban akadályozott tanulók fokozatos távozásával lecsökkent, csaknem megszűnt a fegyelmezetlenség, rongálás, trágár beszéd. Továbbra is szükség van egyértelmű, betartható szabályok felállítására, a házirend

szigorú betartására. A szülői közösség bevonásával sokat tehetünk a problémák megoldása érdekében. Szülői fórumokon kérjük ki az ő véleményüket arról, hogyan orvosolnák ők ezeket a hibákat. Ezzel a kis érzékenyítéssel talán együttműködőbbekké is válnának. A partnerként való viszonyulás feléjük hatékony, eredményes megoldása a problémáknak.

Jelenleg nagy feladatot jelent számunkra, hogy sok esetben a szülők a beteg gyermekeiket is elengedik iskolába. Nem igazán vannak eszközeink velük szemben. Igyekszünk kellő empátiával fordulni feléjük, tisztában vagyunk azzal, hogy a családok nehéz helyzetben vannak. Tekintettel kell lennünk azonban a többi, egészséges tanulóra is, akik a fentebb leírtak miatt megfertőződhetnek. A tanév során is volt olyan osztályunk, melynek egy tanulója járt csak iskolába egy ideig. A többiek sajnos egymástól elkapva a betegséget, otthon gyógyulnak. Sajnos a munkatársak is elég gyakran megbetegsznek, nehéz helyzeteket teremtve a mindennapi munka zökkenőmentes ellátásában. Ennek e helyzetnek a megoldása fontos feladatunk a későbbiekben.

12. ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

„Senki sem különálló sziget.

*Minden ember a kontinens egy része,
a szárazföld egy darabja.*

Ha egy göröngyöt mos el a tenger,

Európa lesz kevesebb,

*éppúgy, mintha egy hegyfokot mosna el,
vagy barátaid házáat,*

vagy a te birtokod.

*Minden halállal én leszek kevesebb,
mert egy vagyok az emberiséggel.”*

(John Donne)

Egy szervezet csak úgy működhet hatékonyan, ha felépítése és vezetői stratégiája megfelel az általa kitűzött céloknak. A tagok mindegyikének aktív együttműködésére, közös gondolkodására, a célok iránti elkötelezettségére van szükség. A vezető, illetve a beosztottak részéről is fontos a konszenzusra való törekvés, kompromisszumkésztség és az empátia. A szervezetben kialakult kapcsolatrendszerek folyamatosan változnak, amelyek figyelemmel kísérése, zökkenőmentes működtetése a vezető feladata. A rátermett vezető észreveszi a szervezet működésének hibás irányba történő elmozdulását és megfelelő módon és időben beavatkozik. A hatékonyság legfontosabb záloga az arányos munkamegosztás, a terhek közös viselése és a felelős gondolkodás. Mind ezek mellett elengedhetetlen az egyes tagokra való odafigyelés, mivel az ő munkájuk nélkül nem képzelhető el a szervezet eredményes működése. Nemcsak a mindennapi munkához szükséges hangulat, pozitív légkör megteremtése a cél, hanem a megfelelő szakmai előmenetel biztosítása, valamint lehetőségek keresése olyan interaktív képzésekre, melyek a személyiség fejlesztését célozzák. Tapasztalatim szerint nagy igényük van kollégáinknak az ilyen típusú képzéseken való közös részvételre. Nagy álmom, hogy egyszer be tudjuk vezetni az esetmegbeszéléseket. Ami még ennél is fontosabb, a szupervízió. Egy ilyen összetett feladatot ellátó, bonyolult működésű intézményben, mint amilyenben mi dolgozunk, alap „szolgáltatásként” kellene bevezetni. Mérhetetlenül sok terhet tudna levenni a kollégák válláról, kevesebb lenne a stressz faktor, nyugodtabb körülmények között eredményesebb munkát végezhetnénk. Nem utolsó sorban talán fontos és értékes

Pályázat a Miskolci Éltes Mátyás Óvoda, Általános Iskola és Egységes Gyógypedagógiai, Módszertani Intézmény Tüskevár Tagóvodájának és Tagiskolájának tagintézmény vezetői (magasabb vezetői) beosztás ellátására- Emödi Beáta embereknek érezhetnék magunkat. Manapság a pedagógus szakma nem tartozik ugyanis a legmegbecsültebbek közé.

A közoktatásban ma gyorsan változnak a megoldandó feladatok, melyek nemcsak a vezetőket, de minden más szereplőjét is komoly kihívások elé állítják. A főbb irányok állandók, a Klebelsberg Központ egységes elvárásokat támaszt a tankerületek elé, amelyek továbbítják mindezeket intézményeik felé.

Személyiségem, szakmai tudásom, elhivatottságom, kilenc éves vezetői tapasztalatom alapján felkészültnek tartom magam arra, hogy ebben az eddig is jól működő kollektívában dolgozhassak közösen munkatársaimmal, összefogjam, még tovább fejlesszem az itt kialakult munkarendet megfelelően a változások hozta újabb és újabb igényeknek.