

A jó vezető nem mondja meg, mit kell tenni, hanem megmutatja, hogyan kell'

/R.Hubbard/

III. Vezetői program

Az elmúlt években, különösen a világjárvány következtében, nyilvánvalóvá vált, hogy olyan változások indultak el, amelyekre hatékony válaszok szükségesek az oktatás területén is, vagyis elengedhetetlen az eddigi szemléletek és rendszerek megújulása, átalakítása, az ésszerű alkalmazkodás.

Az oktatásban (társadalomban) folyamatosan jelen levő változások (pl. digitalizáció térnyerése a gyermekek életében) új óvodás és általános iskolás „gyermek-profil” és ezzel párhuzamosan új szülői attitűdök megjelenését is magukkal hozzák. Ezekre fel kell készülni, és a gyermekek sérülésspecifikus igényeinek megfelelő oktatást-nevelést nyújtani mindazoknak, akik a tagozatra íratják be sajátos nevelési igényű gyermeküket.

Fontos látni azt is, hogy emellett a családok új szülői attitűddel, megváltozott igényekkel jelentkeznek évről-évre, a hagyományos iskolai oktatásoson túlmutató segítő szakmai támogatást várva a családi nevelő munkájukhoz is.

A sajátos nevelési igény megállapítása sok család életében egy hosszú, érzelmileg megterhelő folyamat lezárása, ugyanakkor egy új, sokszor bizonytalan életszakasz kezdete. A tagintézménybe kerülő gyermekek szülei gyakran még nem készültek fel ennek elfogadására, megértésére és a mindennapi családi nevelési gyakorlatba való átültetésére.

Elengedhetetlenül szükséges tehát a gyermekek eredményes iskolai oktatása és nevelése érdekében a szülők kompetenciáinak megerősítése és folyamatos támogatása az iskola részéről.

Ennek az elvárásnak a színvonalas szakmai kezelése nagy kihívást jelent a pedagógusoknak és az iskolarendszernek egyaránt.

Vezetőként ezért fontos feladatombnak tekintem a tagintézményben egy olyan támogató pedagógiai szemlélet meghonosítását, amelyben a családok kerülnek a fókuszba, vagyis az SNI-s gyermek szülei nem maradnak egyedül a diagnózissal. Fontosnak tartom, hogy a szakemberek ne csak a gyermekkel, hanem a családdal is kapcsolatot építsenek, és segítsék a szülőket abban, hogy gyermekük sajátosságait megérthessék, valamint az otthoni nevelésben jól alkalmazható, gyakorlati eszközöket kaphassanak.

A teljes folyamat végső célja pedig az, hogy a szülő-gyermek (anya-gyermek) kapcsolat a legkevésbé sérüljön, hiszen az alapjaiban határozza meg a gyermek későbbi személyiség fejlődését, és emiatt végső soron a jövőbeni társadalmi kapcsolatrendszerét.

Abban az esetben, ha a gyermek testi, értelmi vagy érzelmi fejlődése veszélyeztetett, gyermekvédelmi intézkedések megtétele válik szükségessé. Ennek kapcsán a szoros kapcsolat, folyamatos megbeszélés, egyeztetés az intézmény vezetésével elengedhetetlen.

Ahogy korábban említettem, a megváltozott „gyermekprofil” a tagintézményben dolgozók számára új kihívásokat tartogat. A sajátos nevelési igényű gyermekek oktatása és nevelése csak megoldáskereső fókusszal működik hatékonyan, vagyis az a cél, hogy a pedagógusok képesek legyenek észrevenni a gyermek jelzéseit, és azokra megfelelő pedagógiai választ adni. Vezetői célom az, hogy olyan inkluzív integráció valósuljon meg, ahol minden gyermek számára kirajzolódik az az út, ahol képességei, szükségletei és személyiségéhez mértén fejlődik.

Eközben nem szabad megfeledkeznünk a pedagógusok mentális és érzelmi egészségéről sem. A naponként változó és komplex pedagógiai helyzetek jelentős kognitív és érzelmi terhet rónak a pedagógusokra, amely frusztrációhoz és hosszabb távon kiégéshez vezethet. Vezetői célom a pedagógusok lelki és szakmai biztonságának megteremtése a tagintézményben, vagyis a pedagógusok kompetenciáinak erősítése.

III.1. Hosszú távú célok

III.1.1. A tanulás- tanítás stratégiai irányítása

- A tagintézményben az 1-4 osztályos tanulók számára empátikus, szeretetteljes légkörben a sajátos nevelési igényű gyermekek képességeihez alkalmazkodó pedagógiai módszerekkel, magas szakmai színvonalú, a NAT-ra épülő, *értékálló tudást* nyújtani.
- Az oktatás mellett a nevelést a *gyerekek szociális kompetenciáinak* (kulturált beszéd, viselkedés, öltözködés) és morális értékrendjének az oktatásban is megjelenő fejlesztése elengedhetetlen, hiszen ezek is szerves részét képezik a gyermeki személyiségnek, és ezek a külső/belső vonások meghatározóak válnak majd a felső tagozatos bevételek tekintetében is.
- Napjainkban is zajlik az oktatás szerkezeti és tartalmi átalakítása, amelyek minden intézményt, vezetőt és pedagógust egyaránt érintenek. Jó lenne, ha nem csak

elszenvedői lennénk, hanem tevékeny alakítói is lehetnénk ezeknek a folyamatoknak, hiszen az intézmény szakmai közössége értékes, sokszínű pedagógiai tapasztalattal rendelkezik, amelyek hatékonyan tudnák *szolgálni az intézményi innovációt*.

- A fentiek mellett fontos célnak és feladatnak tartom a biztonság, a *szakmai kiszámíthatóság és tervezhetőség* kialakítását, és hosszú távon való fenntartását.

Olyan támogató munkahelyi légkör kialakítását, ahol színvonalas csapatmunka folyik, valamint *szakmai és szakmaközi együttműködések* zajlanak.

Fontos feladat a *közös munkahelyi értékrend* kialakítása is, ahol a munkahelyi céloknak magában kell foglalni az egyéni szakmai célokat és értékeket is, amelyek mentén a szakmai tevékenységek végzése történhet.

- Az intézményi folyamatok tervezése és irányítása során elengedhetetlen a *kétirányú szakmai kommunikáció a kollégákkal*, hogy lehetőség szerint a különböző nézetek, elgondolások figyelembe vételével tudjanak megszületni a tagintézmény-igazgatói döntések.

A kétirányú szakmai kommunikációt az *iskolavezetéssel és a vezetőség magasabb szintjeivel* is szeretném fenntartani a szabályos és a hatékony munkavégzés érdekében.

- A pedagógusok *szakmai továbbképzésének szorgalmazását* is fontos feladatnak tartom, hiszen a szakmai kompetenciák fejlesztése, új módszerek és eljárások megismerése hosszú távon meghatározza a tagintézmény oktató-nevelő munkáját. A továbbiakban is szükséges támogatni a szakemberek innovációra való nyitottságát, a kreatív gondolkodást és az újszerű ötleteket.

A pedagógusok felkészítését nem csak a szervezett, elméleti szakmai továbbképzések keretében képzelem a későbbiekben, hanem belső szakmai műhelyekben is, ahol a tudásmegosztás kapcsolódik a munkatársak szakmai tapasztalataihoz.

A továbbképzések lehetséges témái:

a szakértői vélemény pedagógiai értelmezése és gyakorlati alkalmazása

a strukturált, kiszámítható tanulási környezet kialakítása

a magatartási problémák mögött meghúzódó szükségletek felismerése

tanulási zavarok és az ezekhez kapcsolódó pedagógiai alkalmazkodás.

Ezek az alkalmak interaktív formában kerülnének megrendezésre, konkrét pedagógiai helyzetek feldolgozása, esetelemzések, jó gyakorlatok, kipróbált módszerek kerülnének átadásra.

- Végül szeretnék szót ejteni az értékelésről, önértékelésről is. A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő tagintézmény-vezetői motiválás mellett szükséges a *rendszeres belső ellenőrzés és értékelés is*. Az értékelés soha nem a hibákra összpontosító, hanem előre mutató, fejlesztő szemléletű; a hibázást minden esetben a tanulási folyamat részeként értelmezi és kezeli. Az ellenőrzések eredményei felhasználhatók a további szakmai munka során, pedagógusok teljesítmény értékelésében is, aminek jelenleg zajlik a korszerűsítése, átdolgozása a minisztériumban.
- Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.
- Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.
- A vezetői program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

A fenti hosszú távú, stratégiai célkitűzések kialakítása időigényes, következetes vezetői munkát igénylő folyamat, ahol a szakmai közösséggel a közös, adaptív szakmai gondolkodás, a tudásmegosztás, az asszertív kommunikáció alkalmazása elengedhetetlen.

III.2. Rövid távú célok

III.2.1. A tanulás-tanítás operatív irányítása

Legfontosabb feladatnak tekintem a tagintézmény szakmai, szervezeti rendszerének megismerését a strukturált működés érdekében, elsősorban az operatív feladatokra összpontosítva.

- Az éves tagintézményi tervezési-és ellenőrzési dokumentumainak áttekintése (munkaterv, tantárgyfelosztás, órarend, KRÉTA)
- A pedagógusok munkaköri leírásainak áttekintése, ha szükséges módosítása
- A tanulók szakértői véleményének szakmai áttekintése, a szülőkkel való konzultáció megszervezése szükség szerint

- A tanulók egyéni fejlesztési terveinek szakmai áttekintése a fejlesztést végző szakemberrel
- A tagintézmény tanulóival való személyes kapcsolat felvétele osztályonként, bemutatkozás és beszélgetés
- A tagintézményben dolgozók egyéni szakmai motivációjának és szaktudásának feltérképezése személyes beszélgetéssel
- A tagintézményi adminisztrációs folyamatok áttekintése és ellenőrzése
- Új kollégák beilleszkedésének elősegítése belső szakmai mentorok támogatásával
- Az értekezleteken a szakmai operatív feladatok rendszeres megbeszélése
- Rendszeres kommunikáció az igazgatósággal és a székhely intézményben dolgozó kollégákkal
- Igazgatói értekezletek során kapott tájékoztatásoknak megfelelő tagintézmény vezetés, az adekvát információk szervezeten belüli pontos megosztása
- A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

III.3. Középtávú vezetői célok

A rövid és középtávú célok több területen átfedést mutatnak, ezért itt csak az új célok kerülnek feltüntetésre.

- Az összintézményen belüli konstruktív kapcsolat, a tagintézmények közötti együttműködés erősítése, információáramlás növelése.
- Ágazatközi együttműködésen belül pedagógusképző felsőoktatási intézményekkel, szakmai gyakorlati helyként további kapcsolatépítés
- A belső szakmai ellenőrzés, értékelés, visszajelzés rendszerének átgondolása és új elemekkel való gazdagítása
- A tagintézmény pozitív arculatának további formálása (intenzívebb részvétel a térség intézményeinek rendezvényein, saját rendezvények szervezése, online felületek működtetése stb)
- Szakmai pályázatok figyelemmel kísérése, azokon való részvétel.
- A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

- Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.
- Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.
- A vezetői program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

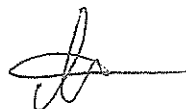
IV. Összegzés

A segítő szakmában dolgozni soha nem volt egyszerű, de a XXI. századra különösen nehezzé vált, különösen egy sajátos nevelési igényű gyermekeket tanító és nevelő intézményben. A tanári és vezetői feladatok igencsak megszorodtak, a társadalmi elvárások és az oktatási szektor változásai új kihívások elé állítják a pedagógusokat. Hosszasan sorolhatnánk mindannyian a nehézségeket, amelyekkel naponta küzdünk munkánk során. Ennek ellenére nem lettünk pálya elhagyók, továbbra is lelkiismeretesen végezzük a feladatainkat, segítünk a hozzánk fordulóknak, sokszor örökön felül is.

A tagintézmény-igazgatói pályázatomban vázolt célok és feladatok megvalósítása is csak összefogással, lelkiismeretes munkával elképzelhető.

A cél továbbra is az, hogy Budapest XV. és XVI. kerületében élő és dolgozó családok és gyermekeik színvonalas szakmai segítséget kapjanak tagintézményünkben. Ehhez az intézményi szakmai tudás rendelkezésre áll, amely a tagintézmény számára is elérhető a szakmai kohézió keresztül. A közös jövőkép és célok, értékrend és módszertan, valamint a tudásmenedzsment kijelöli az a szakmai utat, ahol az elkövetkező öt évben járnunk kell.

Budapest, 2026. szeptember 25.



Megyeri Zsuzsanna

szakvizsgázott gyógypedagógus-logopédus