

Ceglédi Tankerületi Központ
2700 Cegléd
Malom tér 3.

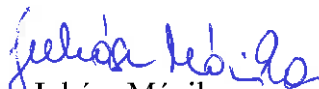
PÁLYÁZAT

A CEGLÉDI TANKERÜLETI KÖZPONT

PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT
PILISVÖRÖSVÁRI TAGINTÉZMÉNYE

TAGINTÉZMÉNY – VEZETŐ
(MAGASABB VEZETŐ)
BEOSZTÁSRA

Pilisvörösvár, 2021. május 17.


Készítette: Juhász Mónika
szakvizsgázott gyógypedagógus,
közoktatási vezető, mesterpedagógus

4 Vezetői Program

4.1 A tanulás és a tanítás/nevelés stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.1.1 A szakszolgálati tevékenységek eredményességének, a szakszerű beavatkozás feltételeinek biztosítása az egyes szakterületeken

- A Pilisvörösvári Tagintézmény alapvető célja: a tanulás és a hatékony diagnosztikus, terápiás tevékenység támogatása. Szerepem, hogy ezen tevékenységeket támogató környezetet hozzak létre és biztosítsam azt, hogy az intézmény forrásait optimálisan használjuk fel. Az szakmai alapelvek és az ellátási célok határozzák meg az tagintézmény dokumentumait, melyek az intézményi dokumentumokkal összehangoltak, a jogszabályokon alapulnak. Minden tanév elején a kötelező feladatok megszervezésével a kollegák javaslatait is figyelembe véve készítem el a munkaterveket, melyek a stratégiai célokat operatív teendőkké bontják le.
- A szakszolgálati tevékenységeket - diagnosztika, terápia, fejlesztés, tanácsadás, gondozás, oktatás - megtervezzük és a gyermek igényeinek megfelelően komplex pedagógiai folyamatként kezeljük. Vezetőként elsődleges feladatom az intézmény alkalmazottainak hatékony irányítása, a magas minőségű szakmai munka fenntartása és fejlesztése, fókuszban az eredményes diagnosztikus és terápiás folyamatokkal. A komplexitást a nálunk dolgozó szakemberek elhivatottsága, magas szintű tudása és a gyermek érdekében végzett kooperatív munkája biztosítja. A komplexitás megjelenik az intézmény életében horizontálisan, amikor a különböző teameken, munkacsoportokban, a gyermeket ellátó másik kollégákkal a szakemberek átbeszélnek az eseteket, kiegészítve egymás meglátását, észrevételét. A kliensek megismerését segíti elő az is, hogy a külső feladatellátási helyeken dolgozó logopédusok részletes szakvéleménnyel járulnak hozzá a belső vizsgálatok előkészítéséhez.

A diagnózist készítő kollégák önálló munkavégzését jellemzi és lelkiismeretes munkájukat tükrözi, önálló kezdeményezésük, amikor a beutalt kliens érdekében időt és fáradságot nem kímélve felkeresik a gyermek pedagógusát, intézményi pszichológusát a komplex megismerés érdekében.

Vertikálisan is egymásra épülnek tevékenységek, hiszen a már nálunk járt gyermek előzményei részletesen rendelkezésre állnak, így a folyamatdiagnosztika biztosított.

Az intézményi kulcsfolyamatok irányításával elsősorban a komplex, fejlesztésre összpontosító tevékenységre, a kliensi eredmények kijavítására helyezem a hangsúlyt. Sokat segít a gyermekek terápiájában, hogy egyszerre több területen is segítséget nyújt szakszolgálatunk a számukra. Nevelési tanácsadás keretében igénybe vehetik a mozgásterápiát, gyógypedagógiai megsegítést, pszichológiai egyéni illetve csoportos terápiáinkat, valamint ambuláns logopédiai ellátást és korai fejlesztés ellátást is biztosítunk.

- Heti teamek keretében együttműködöm munkatársaimmal, segítem őket a felmerülő kérdések tisztázásában, pontosításában, a logopédusoknak szakmai kérdésekben tanácsot adok, valamint pontos munkavégzéssel és a határidős feladatok betartásával példát mutatok.

4.1.2 Az intézményi eredményesség és hatékonyság mérése

- A diagnosztikus és a terápiás tevékenység minőségét minden évben kérdőívekkel monitoringozzuk. A kérdőívek a munkatársaktól, szülőktől, partnerintézményektől érkeznek. Ezek kiértékelése és elemzése, valamint a következtetések megfogalmazása a tagintézményigazgató-helyettes kolléga feladata. A kapott megállapításokat átbeszéljük, elemezzük, a következtetést beillesztjük az évvégi beszámolóba, javaslatokat fogalmazunk meg a pozitívumok fenntartása, valamint a fejlesztendő területek minőségének emelése érdekében. A visszajelzések alapján operatív megoldásokat dolgozunk ki a következő évre tervezett munkafolyamatok színvonalának emelésére.

Ezáltal a partneri visszajelzéseket felhasználjuk a minőségbiztosítás érdekében, valamint figyelembe vesszük a stratégiai és operatív dokumentumok elkészítésében. Reményeink szerint ez pozitívan hat az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélésére, a szakszolgálati tevékenység szervezésére és irányítására is.

- Időkeretet biztosítok minden szakfeladaton egy-egy kollégának, hogy részt vegyen a munkaközösségi értekezleten, ahol első kézből tájékozódhat a korszerű, hatékony, eredményes szakszolgálati tevékenységekkel kapcsolatos információkról, aktuális kérdésekről, főigazgatóság által képviselt álláspontokról, és az információkat továbbadhatja az intézmény munkacsoportjai, szakemberei számára.

Rendszeresen továbbítom minden kolléga számára a továbbképzésre való jelentkezés lehetőségét, valamint ösztönzöm őket a részvételre, mellyel szintén a szakmai tudás

emeléséhez járulok hozzá, egyéni szinten. Az intézményi szintű tudásmegosztást a belső továbbképzéseink biztosítják.

- Kollégáim rendszeresen beszámolnak a kliensek egyéni teljesítményéről, azok változásairól, ezeket a tapasztalatokat közös teamek keretében megosztják, így a jó gyakorlatok átvételével a többi kolléga is felhasználhatja azokat a kliens fejlesztése érdekében.

4.1.3 A fejlesztő célú értékelés, a visszajelzés, a reflexivitás szerepe a működésben

- Irányításommal kialakítjuk az intézményben a kliensek értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyben a fejlesztő jelleg dominál. Minden kollégám a pozitív megerősítést tartja szem előtt, az értékekre koncentrálok, azokat erősíti meg, jelzi vissza, tudatosítja. Természetesen a korrekt visszajelzés alapja a fejleszthető területek visszajelzése is. A fejlesztés minden esetben az egyéni lehetőségek megerősítésére épít.
- A fejlesztő célú visszajelzés magas szinten beépült a Pilisvörösvári Pedagógiai Szakszolgálat kultúrájába. A kollegákra jellemző a pozitív motiválás, az értékek kiemelése, az énkép erősítése. A visszajelzések alapján a gyerekek és a szülők is hálásak a nálunk kapott fejlesztésekért, érzik a gyermek személyiségében történő pozitív változást.

4.1.4 A szakszolgálatban szükséges dokumentumok, alkalmazott módszerek, eszközök, eljárások biztosítása

- A működést szabályozó jogszabályi környezet betartása és betartatása a fő cél. Alapvető dokumentumainkat ezek határozzák meg. A központilag kidolgozott szakszolgálati protokollt a helyi specialitásokhoz alakítottuk. Figyelembe vettük az intézmény hagyományait és sajátosságait annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb ellátást tudjuk nyújtani a hozzánk forduló klienseknek. A terápiás módszereket a hozzánk bejelentkező kliensek igényeinek ellátásához igazítjuk. Tárgyi eszközeink folytonos fejlesztést igényelnek, amortizálódnak, beszerzésük, utánpótlásuk lassú, így a munkaszervezés rendkívül nagy reflexivitást igényel tőlem.
- A kollégák rendszeresen beszámolnak, diagnosztikus illetve más szakszolgálati tevékenységhez kapcsolódó sikeres módszereikről. Az eredményeket tudásmegosztással nyilvánossá tesszük, a hatékony módszereket és eljárásokat átveszik a kollégák. Az újításokra nyitottak a kollégák, akár szabadságuk terhére is

hajlandók képzéseken részt venni. A bevált módszereket alkalmazzák diagnosztikai és terápiás téren is.

- Dokumentumainkat folyamatosan aktualizáljuk, módszer- és eszköz, valamint képzési igényünket folyamatosan jelzem a főigazgatóság felé.

4.1.5 A kliensek igényeinek figyelembevétele, a tervező munkában és az ellátásban

- Irányítom és kezdeményezem az egyéni szükségleteken alapuló speciális módszerek, eszközök, új eljárások alkalmazásának megismerését. A tájékoztató anyagokat megosztom a kollégákkal, ösztönzőm a továbbképzésen való részvételt. Támogatom a hatékony egyéni és/vagy csoportos fejlesztéseket, a súlyos esetek terápiája prioritást élvez szakszolgálatunkban.
- Gondoskodom holisztikus szemléletű vizsgálatokról és, hogy a kliensek a nekik megfelelő eljárásban részesüljenek. A gyermek érdekében kiállok a kollégák mellett, amikor a szülő nem ért egyet megállapításainkkal, javaslatainkkal. Elsődleges célnak a szülők meggyőzését, gyermekével kapcsolatos nehézségek elfogadását tekintem. A gyermek fejlesztése elfogadó, segítőkész mikrokörnyezet nélkül nem sikerülhet. Ez hatással van szakszolgálati munkánk sikerére is. A gyermekeknek és a családoknak segítünk akkor, amikor a szülőknél és a gyermeket ellátó más szakembereknek segítünk a jobb és kölcsönös megismerésben, kommunikációban, megértésben.

4.2 A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezetőként feladatom, hogy az intézményben közös értékeket fogadjunk el, melyek mindnyájunk tevékenységének részévé válnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósításra irányuló stratégia alkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcseleme.

4.2.1 Részvétel az intézmény jövőképének a kialakításában

- A jövőkép megfogalmazása során szilárdan építünk az elmúlt 5 évre és annak tapasztalatára, a járásban elfoglalt szerepünkre, igyekszünk számolni a folyamatban lévő és a várható változásokkal. Vezetői céljaim megegyeznek az intézmény jövőképével, fontos számomra, hogy az ellátási körzetünkbe tartozóknak továbbra is színvonalas, minőségi szolgáltatást tudjunk nyújtani. Nagyon fontosnak tartom, hogy a meglévő szakemberek továbbra is folytassák ezt a kiemelkedően színvonalas és

példaértékű munkát, amelyre a pilisvörösvári járásban élő gyermekek/tanulók és szülei valamint az intézmények egyre nagyobb igényt tartanak.

4.2.2 Reagálás az intézményt érő kihívásokra

- Figyelemmel kísérem az aktuális külső (partnerintézmények elvárása, vizsgálati kérelmek száma, várólisták alakulása) valamint a belső (szakemberhiány, eszközhány, kritikán aluli infrastruktúra) változásokat és legjobb tudásom szerint reagálok azokra, képviselem a kliensek érdekeit.
- A változás szükségességét és folyamatát valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztom kollégáimmal, a felmerülő kérdésekre választ adok.
- Képes vagyok a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, kiértékelni, és a megalapozott partnerigények figyelembe vételével az intézményben az egyes területeken a belső arányokat a megfelelő ellátás érdekében szükség esetén proaktív módon kezelni. (Pl.:Az Oktatási Hivatal által elrendelt beiskolázási fejlettséget mérő vizsgálatokra túlóra keretet igénylek a Fenntartótól, hogy tudjuk a határidőket tartani. Minden évben május közepén/végén leállunk a terápiákkal, és a szakértői bizottsági feladatokra összpontosítunk és a többi ellátási területen a sürgős feladatok ellátását és a konzultációkat biztosítjuk.)

4.2.3 Stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területek azonosítása

- Folyamatosan nyomon követem a célok megvalósulását. A munkaterv megvalósult feladatairól időközönként beszámoltatom a kollégákat team keretében. A tervezett, de meg nem valósult feladatokat áttekintem, ezek okát megvizsgálom (pl: távozott a kolléga, járványügyi helyzet, stb.), amennyiben szükséges, a feladatot újratervezem. Nagyon fontos a vezetői és helyettesi visszajelzés a kollégák által végzett feladatok értékelésekor. Ilyenkor értékeljük az elvégzett munkát, megválaszoljuk az azzal kapcsolatban felmerülő kérdéseket, értékeljük annak minőségét és ha szükséges, javaslatokat teszünk a jövőbeli, hasonló feladatmegoldás gördülékenyebbé tétel érdekében.
- Rendszeresen meghatározom az intézmény erősségeit és gyengeségeit és ehhez felhasználom a külső és belső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeit. A gyengeségek fejlesztésére az erősségekre épített tervet készítek, felelőssel, határidővel. Azok megvalósulását ellenőrzöm, értékelem.

4.2.4 Az intézmény stratégiai céljainak elismerése érdekében tett lépések

- Vezetőtársammal irányítom az intézmény hosszú és rövidtávú terveinek megvalósítását. A stratégiai terveket operatív tervekre bontjuk és összehangoljuk, biztosítom a feladatok megvalósítását, azokat értékelem, továbbfejlesztem.
- A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározása pontos, érthető, végrehajtható, valamint munkatervben rögzített.

4.2.5 A környezet felé és a változásokra nyitott szervezet biztosítása

- Vezetőtársam és én a feladatokat megosztva folyamatosan informáljuk kollegáinkat és intézményünk partnereit a megjelenő változásokról, valamint lehetőséget biztosítunk számukra az önálló információszerzésre. Pl.: konferenciák, előadások, szakmai nap, honlap, kör email, partnerintézmény vezetőivel személyes találkozó, telefonos elérhetőség biztosítása.
- Vezetőtársam és én szívesen fogadjuk a korszerű szakszolgálati ellátás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. A jó gyakorlatok megosztását, mindennapi munkába való beépülését örömmel üdvözljük.

4.3 Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezetőként igénylem és kikérem mások visszajelzését, ami segíti a saját fejlődésemet. Az önismeret és az önértékelés, a saját erősségek és személyes és szakmai fejleszthető területeim ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé számomra a feladatok kiadásának és a vezetőség megosztásának megfelelő kezelését.

4.3.1 Erősségek a fejleszthető területek azonosítása, önreflexió

- Vezetői munkámmal kapcsolatban számítok a kollegáim véleményére. A visszajelzéseket kérem, összegzem, következtetéseket vonok le, és a helyettesemmel együtt megbeszélve stratégiát dolgozunk ki a változtatások irányára vonatkozóan.
- Vezetői stílusomnak alappillérei erősségeim: az empátia és a demokrácia. Fejleszthető területem: a vezetői feladatok nagyobb mértékű megosztása a helyettesemmel.
- Hibáimat elismerem, tanulási folyamat részeként kezelem, keresem a megoldásokat a fejlődésre. A megoldások keresésére és a vezetői feladatok hatékonyabbá tétele érdekében, heti rendszerességgel személyes megbeszélést folytatok a helyettesemmel, akinek értékes meglátásai, javaslatai segítik munkámat.

4.3.2 Elkötelezettség önmagam képzése és fejlesztése iránt

- A vezetés területén keresem az új szakmai információkat, igyekszem azokat beépíteni a vezetési stílusomba. A vezetőhelyettes segítségével igyekszem visszajelzései tükrében egyértelműsíteni a kommunikációm. Szakmai kérdések esetében bizalommal fordulhatok a Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat más járási intézményének vezetőjéhez, valamint a Főigazgatósághoz is. A havonta szerveződő igazgatótanácsi értekezleten sok kérdés tisztázásra, pontosításra kerül.
- Vezetői hatékonyságomat a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján fejlesztem. Kommunikációm és magatartásom a pedagógus-etika normáinak megfelelő.

4.3.3 Vezetői programban leírt célok és feladatok időarányos teljesülése. Az esetleges változások indoklása, átütemezése

- A vezetői programomban leírtakat folyamatosan figyelembe veszem a célok kitűzésében, a tervezésben és a végrehajtásban.
- A körülmények változása (pl.: átállás digitális oktatásra, Oktatási Hivatal által kirendelt vizsgálat) indokolhatja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát. Amennyiben a tartalom módosításra kerül, azt világossá teszem a szakalkalmazotti közösség és valamennyi érintett számára.

4.4 Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.4.1 Vezetési feladatok megosztása vezetőtárssal, kollégákkal

- A munkatársak felelősségét, hatáskörét, jogkörét meghatározom. Felhatalmazást adok nekik a munkatervben vállalt feladatok végrehajtására. A feladatokhoz felelősöket és határidőket rendelek. A megvalósulást év közben és év végén ellenőrzöm.
- A vezetési feladatok egy részét delegálom a helyettesemnek. A leadott döntési és hatásköri jogokat betartom és betartatom. Az elvégzett feladatokról beszámolót kérek, a megvalósulást átbeszéljük, esetleges módosításokat hajtunk végre a tapasztalatok alapján.

4.4.2 Humánerőforrás ellenőrzése és értékelése

- Irányítom és aktív szerepet játszom a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában, az Országos Önértékelési Rendszer intézményi adaptálásában és

működtetésében. A munkaterveben a részfeladatokat tervezem, a megvalósulást dokumentálom, a kollégáknak aktív segítséget nyújtok.

- Helyettesemmel részt vállalok a szakalkalmazottak óráinak/foglalkozásainak terápiáinak látogatásában, megbeszélésében.
- Pedagógusok értékelésében helyettesemmel a fejlesztő szemléletet érvényesítjük, a kollégák erősségeire fókuszálunk. Elsődlegesen a pozitív megerősítés, a dicséret eszközével élünk. Észrevételeinket igyekszünk tárgyilagos tényekkel alátámasztani, valamint megjegyzéseinket indokolni. A fejleszhető területeket is visszajelezzük.

4.4.3 Munkatársak inspirálása, motiválása, bátorítása

- Ösztönzőm a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A szakvizsgát biztosító képzés megkezdését szorgalmazom, továbbképzési lehetőségekről köremailben tájékoztatom őket. Egyénileg talált képzéseken való részvételt támogatom. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire építünk. Lásd: szakfeladatonkénti vezetők kijelölése, intézményi delegációjuk a munkaközösségi értekezletre.
- Alkalmat adok a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatom munkatársaimat terveik és feladataik teljesítésében. A nevelési tanácsadás és a tehetséggondozás keretében induló csoportfajtákat, melyek a járási igényekhez igazodnak (táncterápia, beszédindítás, mesecsoport, mozgásfejlesztő csoport, iskolaelőkészítő csoport, komplex személyiségfejlesztő csoport) szorgalmazom és segítem.

4.4.4 Együttműködés és hatékony csapatmunka kialakítása a kollégák között

- Kollégákat delegálok a munkaközösségi értekezletre. A tervek megvalósításához szükséges csoportokat létrehozom (pl. intézményi önértékelés). A logopédiai team munkáját irányítom, azon aktívan részt veszek.
- Kezdeményezem, szervezem és ösztönzőm az intézményen belüli együttműködéseket. Pedagógiai team vezetését vállalom. Esetmegbeszéléseket kezdeményezek a különböző szakterületen dolgozó szakalkalmazottak között.
- A megosztott vezetés hatékonyságának érdekében minden héten vezetői megbeszélést folytatok a helyettesemmel.

4.4.5 Az érintettek a szakalkalmazotti közösség az intézmény igényei alapján biztosítom a kollégák szakmai fejlődését

- A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítom össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karrierterveinek. Elsődlegesen a szakvizsgás képzést támogatom, majd a 7 évenkénti kötelező 120 kreditpontos továbbképzést szorgalmazom. A tanulás időszakára rugalmas munkavégzéssel, óracserével támogatom a kollégákat. A Ceglédi Tankerületi Központ által kiírt pályázatra, mely a szakvizsgás képzést anyagilag és/vagy munkaidő kedvezményrel támogatja, pozitív jellemzést csatolok a kollégákról, ezzel is segítve sikeres pályázatukat.
- Szorgalmazom a belső tudásmegosztás különböző formáit.
A legegyszerűbb formája ennek, amikor a képzésen részt vett szakalkalmazottak tájékoztatják kollégáikat a képzésről, a megszerzett tudásról, annak hasznosíthatóságáról: beszámolnak nevelési értekezleten, munkaközösségi foglalkozáson; közzéteszik tudásukat, tapasztalatukat a szakszolgálat honlapján, hírlevélben stb. Ez nem több mint tájékoztatás, a tanultak bemutatása. Miközben nagyon fontos elem, hatékonysága a tudásmegosztás szempontjából alacsony fokú, de tekinthető első lépésnek. Ezekon a fórumokon ugyanis mindenki képet kaphat arról, ki milyen programon volt, így felkelthető a kollégák érdeklődése.

Hatékonyabb a tudásmegosztás szempontjából amikor a kollégák a tanultak felhasználásával bemutatóórákat tartanak. Előfordul, hogy a kollégák egymásnál órát látogatnak, felhasználva ezeket a helyzeteket tanulási fórumokként.

Fontos elem az azonos szakfeladaton belüli, szakemberek közötti kooperáció: módszertár létrehozása (gyűjtemény, feladatbank); az „azt tanultam, hogy” módszerével kivonat készítése a továbbképzésről; összegzés az alkalmazott módszerekről.

A járásban fejlesztő vagy utazó pedagógusként dolgozó kollégákkal együtt működik alkotóműhely. Ez a kollégák önkéntes alapon szerveződő szakmai fóruma, amelynek általában saját szakmai programja van.

Előfordul az is, hogy 1-1 vizsgálat, terápia után a kolléga megosztja szakmai vagy nevelési problémáit, kudarcait kollégáival, segítséget kérve tőlük a megoldáshoz. A továbbképzésekhez kapcsolódó fórumok ezt a teret is kiszélesíthetik, s létrejöhetnek kiscsoportos találkozások a nevelési helyzetek egymás közötti megbeszélésére.

Nagy a hatékonysága az egész testület egyszerre érintő képzéseknek. Ilyen esetekben közös az élmény, közös a tapasztalat, s a kipróbálás esetleges nehézségeiben a kollégák tudnak egymással konzultálni, meg tudják osztani a tapasztalataikat. Ilyenkor maga a képzés szolgál belső tudásmegosztó fórumként!

Intézményen kívül is adódnak helyzetek, lehetőségek a tanultak megosztására, közkinccsé tételére: pedagógiai konferenciák révén; szakszolgálati bemutatkozással járási szinten, tudásmegosztás keretében térségi munkaközösségben; illetve publikálás során.

Szakmai napot rendezünk minden év tavaszán, ahol a kollégák érdekes előadásokkal mutatják be az új kihívásokra alkalmazható megoldási módjaikat.

4.4.6 Pedagógusok bevonása az intézményi döntéshozatalába

- Az intézményi folyamatok megvalósulása során döntésekbe, azok előkészítésébe bevonom az intézmény munkatársait és partnereit. Értekezlet keretében tájékoztatom őket az aktuális feladról, hozzászólásaikat, véleményüket meghallgatom, erről jegyzőkönyv is készül. A döntés megvalósulását szavazás alapján támogatjuk.
- A döntésekhez szükséges információkat megosztom az érintettekkel. Nagyon fontos a döntések elfogadásához a változás szükségességének az ismertetése. Sokkal jobban elfogadják a kollégák a változásokat, ha értik azoknak a mozgatórugóját.
- Figyelembe veszem mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit a problémamegoldásoknál és a konfliktuskezeléseknél. Empatikus vezetőként szeretem a helyzetet közösen minden kollégával megbeszélni, akár kisebb csoportban, akár team keretében, és igyekszem olyan döntéseket hozni, melyek minden kollégának elfogadható.

Változás menedzselése intézményünkben:

A komoly változások elfogadásának első szakasza a tagadás. Furcsa dolog ez, mert azt jelenti, hogy ha valaki azt mondja egy változásra, hogy "nem", akkor pontosan ezzel lépett rá a változás feldolgozásának és elfogadásának útjára.

A változás első szakasza, ha az első elutasítást természetesnek veszem, amire számítnom és építenem kell. Amikor egy komoly változást bejelentek, természetesnek kell vennem az elutasítást mint első reakciót. Különösen akkor, ha a változás negatívan érinti a másik felet.

Hogyan támogatom azokat, akik a tagadás és elutasítás fázisában vannak?

A változás közlése után időt hagyok nekik a gondolkodásra. Közben a lehető legtöbb információt adom a változásról, mert az információ biztonságérzetet közvetít.

Hozzáállásom a változások elfogadásához, teendőim azok elfogadtatása érdekében:

Nem rovom fel a negatív hozzáállást, nem harcolok ellenük és nem győzködöm őket.

Nyitottan és elfogadóan meghallgatom negatív véleményüket, kihangsúlyozom a megértést.

Világossá teszem a változás elkerülhetetlenségét.

Időt hagyok nekik, hogy feldolgozzák a helyzetet.

Bármilyen erős is a tagadás, ha a helyzet továbbra is fennáll, kénytelen a kolléga szembesülni vele. Az aktív ellenállásnak már nincs értelme, de ez nem jelenti azt, hogy el tudják fogadni a helyzetet.

A munkatársak részéről ilyenkor találkozom elkerülő magatartással: kivonják magukat a cselekvésből, nincsenek sem kérdéseik, sem ötleteik. Egyenként kell noszogatni őket, hogy bármit is csináljanak.

Ilyenkor három fontos teendőm van:

1. a visszahúzódnak türelmes elfogadása,
2. egyértelmű utasítások adása és a kivitelezés szoros kontrollja,
3. beszélgetés a dolgozókkal, az érzelmi blokádk feloldása.

A szorongás és visszahúzódnak állapota nehezen viselhető el hosszú időn keresztül. Különösen akkor nem, ha fokozatosan kiderül, hogy az új helyzet lehetőségeket is

tartogat. Ebben az állapotban szép lassan elkezdenek új szokásokat felvenni – alkalmazkodni a helyzethez. Először talán csak óvatosan, később, a pozitív tapasztalatok után pedig már bátrabban.

A munkatársaknak egyre kevesebb támogatásra van szükségük, aktívan tesznek fel kérdéseket a feladatokkal kapcsolatban. Ötleik támadnak, szívesebben vállalkoznak aktív közreműködésre.

Vezetőként az új munkafolyamatokat, helyzeteket illetően először tanításra van szükség. Minél inkább elsajátítja a szükséges készségeket, annál fontosabb lesz a támogatás. Hagyom a kollégát önállóan dolgozni és fokozatosan felvállalni a sikerért a felelősséget.

A sikeres változás abban áll, hogy már nem gondolkodnak a múlton, hanem teljes egészében a jövő felé tekintenek. A dolgozók ebben a fázisban már elkötelezetten dolgoznak az új körülmények között. Nem kérdőjelezzik meg a helyzet jogosságát, felfedezik az új lehetőségeket és aktívan alakítják a jövőt.

Ekkor adnom kell minél több önálló teret a dolgozóknak, engednem, hogy kreatívan alakítsák az új helyzetet.

Csak akkor adok támogatást, ha azt a dolgozók kifejezetten igénylik.

Egy változás mindig embert próbáló dolog. A munkatársak csak akkor indulnak el az új úton, ha megfelelően fel vannak készítve.

4.4.7 A nyugodt munkavégzésre alkalmas pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése

- Személyes kapcsolatot tartok fenn az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyelek problémáikra, választ adok kérdéseikre, igyekszem megoldani a konfliktushelyzeteket. Bármelyik kolléga a nap bármely szakában kereshet személyesen vagy telefonon, azonnal igyekszem válaszolni kérdésére, ha nem tudok, akkor megértésemről biztosítom és időt kérek. Kollégáim személyes problémákkal, élethelyzetekkel kapcsolatban is kikérik tanácsomat. Mindig igyekszem időt és energiát biztosítani a személyes kapcsolatra, néha csak egy kávézás erejéig, de odafigyelek a kollégákra.
- Igyekszem a működést meghatározó mindenki által ismert szabályokat betartatni, mely az intézmény szervezeti stabilitását és tanulási kultúráját támogatja. Nehéz feladat a

délelőtti és délutáni munkarend megszervezése, egyenletes munkaterhelés biztosítása, de erre törekszem és ebben számíthatok a kollégáimra.

- Támogatom és ösztönzőm az innovációt, a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. Pl.: online továbbképzést szerveztem a gyógypedagógusok kérésére az új diszkalkulia vizsgálat megismerésére. Az új kollégák által javasolt vizsgálati eljárásokat beépítettük a mindennapi diagnosztikánkba.

4.5 Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.5.1 Jogszabályok figyelemmel kísérése

- Folyamatosan figyelemmel kísérem az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változását. A központi szabályozás megváltozásakor elvégzem a munkamódszereket is érintő módosításokat. (Pl.: Iskolaérettégi vizsgálatok kivezetése, Oktatási Hivatal által elrendelt beiskolázási vizsgálatok megszervezése. BTMN-es tanulóknak adható könnyítések, felmentések változásának beépítése a mindennapi gyakorlatba.)
- A szakalkalmazottakat az őket érintő jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatom. PPT-t készítek, melyet team keretében ismertetek, az ezzel kapcsolatos kérdésekre válaszolok, igyekszem a félreértéseket tisztázni, a PPT-t minden kollégának megküldöm elektronikusan.

4.5.2 Tájékoztatási kötelezettségnek való megfelelés

- Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát működtetek. Személyesen tájékoztatom a kollégákat, találkozók alkalmával a partnereket az aktuális kérdésekről, elektronikus levelezés útján tájékoztatom a partnerintézményeket, munkatársakat az aktualitásokról, naprakész honlapot működtetünk, melyen mindig friss információk találhatóak.
- Az értekezletek aktuális témáit a helyettessel történő előzetes egyeztetés alapján előkészítjük, így az értekezletek vezetése hatékony és szakszerű kommunikáción alapul.

4.5.3 Intézményi erőforrások elemzése, kezelése

- Legfontosabb feladat a hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználás. Különösen ügyelek az egyenletes terhelés megvalósítására, a túlterhelés elkerülésére. Túlórát

vállaló kollégáknak kérvényezem az engedélyezést, ellenőrzöm a megvalósulást, pontos adminisztrációjával elősegítem annak időben történő kifizetését. Szakfeladatos órafelosztás változtatásával biztosítom a várólista elkerülését, szakértői bizottsági szakfeladaton a határidős munkavégzést. A logopédiai szűréseket október 1-ig elvégezzük, a terápiás csoportokat összeállítjuk.

- Hatáskörömnél megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény és a használt eszközök biztos működésének megszervezése. Az infrastruktúra nem megfelelő, kevés helyiség áll rendelkezésünkre és az sem mindegyik munkavégzésre alkalmas. Délelőtti és délutáni munkarenddel igyekszem maximálisan kihasználni a rendelkezésünkre álló vizsgáló és terápiás szobákat. A hely szűke miatt, legnagyobb problémát a lassan dolgozó gyermekek vizsgálata jelenti, mert amíg a délelőtti kolléga nem fejezi be időben a vizsgálatot, addig a délutáni kolléga nem tudja a szobáját elfoglalni. Az igényeknek megfelelés érdekében egyeztetést kezdeményeztem a Fenntartó és az önkormányzat között, további helyiségek bérlése ügyében. Diagnosztikus eszközök további beszerzésére van szükség, mert az év végi dömpingvizsgálaton a 7 pszichológus kollégának összesen 2 db WISC-IV teszt áll rendelkezésére, így arra is figyelni kell, hogy intelligenciamérést igénylő vizsgálat illetve IQ nélküli vizsgálatok kerülnek-e a pszichológusokhoz. Ez megint munkaszervezési feladatokat ró a vezetőre. A Fenntartónak folyamatosan jelzem eszközbeszerzési igényemet. Igény volna korszerű fejlődési skálák és nonverbális intelligenciatesztek beszerzésére és a hozzájuk kapcsolódó képzések biztosítására is, hogy alkalmazkodni tudjunk a problémákhoz és a kliensek életkorához, képességeihez.

4.5.4 Intézményi működés nyilvánosságának biztosítása, pozitív arculat kialakítása

- Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozom nyilvánosságra. A dokumentumok a honlapon feltöltve megtalálhatóak.
- A pozitív intézménykép kialakítása és fenntartása, a folyamatos kapcsolattartás érdekében hatékonyan együttműködöm a külső partnerekkel, hatóságokkal. Jó kapcsolatot építettünk ki és tartunk a járási óvodákkal, iskolákkal, családsegítővel, kormányhivatallal és egyéb intézményekkel. Kéréseiknek igyekszünk rugalmasan és hatékonyan megfelelni, ennek érdekében személyesen, elektronikusan és telefonos elérhetőséggel is rendelkezésre állunk.

4.5.5 Intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása

- Szabályozással biztosítom a folyamatok nyomonkövetését, ellenőrzését (SZMSZ, Munkaterv, Beiskolázási Terv, Gyakornoki szabályzat, Továbbképzési Program, GDPR, Adatkezelési tájékoztató, Házi rend).
- Elvárom a szabályos, korrekt dokumentációt. Az INYR vezetését havonta ellenőrzöm, melyről jegyzőkönyv készül. Az egyéni és csoportos fejlesztési naplók dokumentációját év végén ellenőrzöm. A jelenléti íveket előzetes bejelentés alapján évente többször ellenőrzöm. A túlóraelszámolást, az útiköltség nyilvántartást havonta ellenőrzöm, elszámolom. Az óraadók munkájának teljesítését ellenőrzöm, megfelelő nyomtatványokon elszámolom. A főigazgatóságnak minden hónap 5.-ig jelentést küldök a szakfeladatonkénti munkavégzésről, várólistáról. A szakfeladatos órafelosztást havonta felülvizsgálom. A szabadságok, betegállomány nyilvántartását nyomonkövetem a Fenntartót tájékoztatom.

4.5.6 A célok elérését támogató kapcsolatrendszer

- Személyesen közreműködöm az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében, a velük való kapcsolattartásban.
- A partneri elégedettséget kérdőívvel vizsgáljuk, a beérkezett válaszok alapján stratégiai és operatív tervet készítünk. A rendeletben meghatározott tevékenységen kívüli partneri igények kielégítésére, a helytesssel átbeszélés után megoldási stratégiát dolgozunk ki.
- Hatékonyan együttműködünk a Fenntartóval, a költségvetési keretből próbálom biztosítani a Fenntartó által a pénzügyi és tárgyi erőforrásokat. A működésünkhöz szükséges alapvető feltételek rendelkezésünkre állnak, a számlák kiegyenlítődnek, tisztítószert, irodaszert rendszeresen érkezik, a kért rendkívüli beszerzéseket általában engedélyezik. Az engedélyezett státuszokat maximálisan kihasználjuk, a passzív kolléga helyén jelenleg is határozott idejű munkaszerződéssel foglalkoztatott szakember dolgozik.

5 Záró gondolatok

Intézményem erősségeinek és fejlesztendő területeinek ismeretében a következő vezetői célok megvalósítását tervezem:

- Az elmúlt években elindult sikeres programok, jó gyakorlatok további működtetése, fenntartása
- A minőségi működés humán erő, infrastrukturális és eszköz feltételeinek megteremtése
- Partneri kapcsolatok továbbfejlesztése ágazaton belül és ágazatok között
- Jó munkahelyi légkör fenntartása
- Innovációkat, szakmai fejlődést támogató szervezeti kultúra megteremtése
- A gyermeket és környezetét eredményesen támogató szolgáltatói rendszer kialakításának támogatása
- Minden gyermek számára elérhető minőségi szolgáltatások biztosítása
- Kollégák munkájának erkölcsi és anyagi elismerése

Bízom abban, hogy az előző 5 évben nyújtott szakmai munkám, valamint jelen pályázatom tartalma alkalmassá tesz a PMPSZ Pilisvörösvári Tagintézményének vezetői beosztásának betöltésére.