

2023

FŐIGAZGATÓI PÁLYÁZAT

KÉSZÍTETTE: DR. MILE ANIKÓ ESZTER



Mór



Bicske



Martonvásár



Székesfehérvár



Gardony



Etying



Sárbogárd



Dunaújváros



4 AZ INTÉZMÉNY VEZETÉSÉRE VONATKOZÓ PROGRAM

4.1 Általános célkitűzések

A stratégiai és operatív vezetés dimenzióiban átgondolva a vezetés célrendszerét – a jogszabályban megfogalmazott célok egyidejű fenntartása mellett, azok megismétlése nélkül – a következő öt nézőpont oldaláról fogalmazom meg az általam fontosnak tartott vezetési célkitűzéseket:

- *A gyermek, a szülő, a pedagógus, a nevelési, oktatási intézmény – általánosan a klientúra – felől szemlélve az a cél, hogy a pedagógiai szakszolgálat valamennyi tagintézménye valamennyi szakszolgálati területen egyformán magas szakmai színvonalon lássa el feladatát. Ez egységes szakmai minőséget biztosít. E cél megvalósításához elengedhetetlen partner a szülő, a pedagógus, a nevelési, oktatási intézmény, akikben tudatosítanunk kell, hogy a gyermek fejlesztésében részt vevő team tagjának tekintjük. A gyermek fejlődésében közös a felelősségünk.*
- *A munkatársak szempontjából a lelki egészséget is védő, biztos munkahelyen kívül minden kolléga számára biztosítani kell, hogy szakmai kompetenciáit fejleszthesse, és teret kell adni pedagógiai munkában való maximális kibontakozás lehetőségének. Kiemelt feladatunk a segítő szakemberek kiégésének megelőzése.*
- *A fenntartó szemszögéből nagyon kedvező egy olyan intézmény, amelyik anélkül is (jól) működik, hogy egyedi/különös figyelmet kellene rá fordítani. Kivételt képez természetesen az eddig is megtapasztalt megtisztelő segítő közreműködés. A cél tehát egy korrekt együttműködéssel szabályszerűen működő, eredményesen prosperáló intézmény, mely pedagógiai hitvallásának és alkalmazotti körének köszönhetően valamennyi partnere igényeit ki tudja elégíteni, és az elvárásoknak meg tud felelni.*
- *Magának az Intézménynek a szemszögéből nézve fontos a referencia, az Intézmény hírneve, megítélése. A Fejér Megyei Pedagógiai Szakszolgálat számára és számomra is vezetőként ezek jelentős szempontok, a vezetői program foglalkozik a megítélés alapját képező partneri elégedettség témájával.*
- *A szakma szempontjából nagyon sokat lehet – és kell – tenni a szakszolgálati munka presztízsének emelésért. E vezetési koncepció ezt is céljának tekinti. A szakszolgálati feladatot ellátó pedagógus speciális tudás birtokosa, különleges szakértelmet kívánó pedagógiai tevékenységek végzésére jogosult. A pedagógiai szakszolgálati munka speciális professzió a pedagógia világában, meghatározott protokollokkal és eljárásrendekkel, ennek elismertetése szintén fontos feladatunk.*

4.2 Vezetői kompetenciák - ismeretek, képességek, attitűdök

A vezetői stílus helyzet - és környezetfüggő kategória. Megítélésem szerint az egyik legfőbb vezetői kvalitás az egyensúlyteremtő képesség. A centralizált döntéshozattal, autokrata vezetési stílussal kialakított egyensúly látszategyensúly, amiben nem hiszek. Tisztában vagyok azzal, hogy a vezetőnek vállalnia kell a döntés felelősségét, de amíg a döntésig eljutunk, az érintettek bevonásával, véleményüket kikérve, sokféle megközelítéssel kell információt gyűjtenünk. Érveket és ellenérveket kell ütköztetni, aminek elengedhetetlen feltétele, hogy ezek a vélemények napvilágra kerüljenek. Ehhez nyitott, demokratikus légkör szükséges, akár vitákkal és hosszabb egyeztetési folyamattal. Meggyőződésem, hogy az ilyen munkahelyi légkörben megalapozott, jó döntések születhetnek, amelyek indokoltságát mindenki el tudja fogadni.

Egy megyei szerveződésű, közel 300 munkavállalót foglalkoztató szervezet vezetése megkívánja a vezetési feladatok megosztását, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározását. Ez jelentheti a tagintézményi és főigazgatósági kompetenciák egyértelműsítését, de érthetjük alatta a négy fős vezetői team (főigazgatóság) feladatmegosztását is. Ez utóbbi esetében az elkövetkező ciklusban terveim szerint szeretnék elmozdulni mátrixszerű feladatmegosztás felé, ami azt jelenti, hogy nem egy terület egy felelős mentén osztjuk el a feladatokat, hanem az egyes feladatokhoz határozunk meg felelősöket, ami lehetővé teszi, hogy a vezetők a képességeiknek, attitűdjüknek leginkább megfelelő feladatokat végezzék, emellett jobban belelássanak egymás munkájába, adott esetben könnyebben helyettesíthessék egymást.

Eddigi vezetői pályázataimban többek között célként fogalmaztam meg az intézmény magasan képzett, elkötelezett munkatársai addig előttem kevésbé ismert képességeinek kibontakoztatását. Ez továbbra is kiemelt céлом. Az eltelt időben számos esetben sikerült vezetőtársaimmal mozgásba hozni ezeket a rejtett erőket. Az elmúlt években az EFOP projektünk arra is lehetőséget biztosított, hogy kollégáink jó gyakorlatokat dolgozzanak ki, kutatásokat végezzenek. A szakmai-és kutatómunka eredményeképpen konferenciaelőadások, publikációk születtek, amelyek tanulmánykötetekben jelentek meg. Bebizonyosodott: rengeteg „ékkövünk” van, akik egy adott terület szakértői, egy sikeres jó gyakorlat kitalálói és gazdái, vagy egy kreatív csapat vezetői. Ennek a felfedező, értékteremtő és megőrző munkának soha sincs vége, a vezető legfontosabb feladata egy olyan inspiráló légkör megteremtése, amely bölcsője lehet új ötletek, innovációk megszületésének és megvalósításának.

4.3 Vezetői program

4.3.1 A pedagógiai szakszolgálat humánerőforrásának fejlesztése

A helyzetelemzésben megjelenített, rendelkezésre álló *pedagógus álláshely* számok már megközelítik a Rendeletben előírt minimum létszámokat. A kiemelt feladat tehát nem a státusz bővítés, hanem az álláshelyek betöltése, ennek hiányában óraadói szerződéssel, vagy többletórakkal az adott szakszolgálati feladat ellátása. Jó lehetőség a nyugdíjba vonult kollégák visszafoglalkoztatása, bízom abban, hogy erre a továbbiakban is lesz módunk.

Intézményünk folyamatosan hirdeti az álláshelyeket, és minden lehetséges fórumon keresi leendő munkatársait. A Klebelsberg Ösztöndíj kiterjesztése a gyógypedagógus képzésre számunkra is lehetőséget biztosított néhány fiatal, pályakezdő szakember felvételére. Intézményünk ezen kívül számos pedagógus- illetve pszichológusképző egyetemnek biztosít gyakorlati terepet. Továbbra is erősíteni szükséges a felsőoktatási intézményekkel való kapcsolattartást, hiszen számos esetben fordult már elő, hogy a gyakorlatát nálunk töltő hallgató később a munkatársunk lett.

A folyamatos szakember toborzás mellett saját erőforrásainkra támaszkodhatunk. A megyei szerveződés egyik előnye, hogy a tagintézmények segíteni tudnak egymásnak az ellátás megszervezésében. Jó példa erre a mentorálás, amikor az egyik tagintézmény gyakornokát egyik másik tagintézmény szakembere mentorálja, illetve a „munkaerő-kölcsönzés”, amikor az egyik szervezet szakemberekkel segíti a másik szervezet feladatellátását. A kiegészítő szakembereknek bizonyos esetekben meg kell ismernie, meg kell tanulnia az új feladatot, amely számukra is hasznos lehet, hiszen szakmai kompetenciáikat bővítik.

A saját erőforrásra támaszkodás másik lehetősége a munkatársak továbbtanulása, újabb szakképzettség megszerzése. A szakvizsga megszerzése után második helyen áll a hiányszakok elvégzésének támogatása. A fenntartó által nyújtott tandíjtámogatás mellett az intézmény a munkaszervezéssel, tanulmányi szabadsággal segíti a munka mellett tanulókat. Ezeket a kedvezményeket a kollektív szerződés is biztosítja. A továbbtanulásra, újabb szakképzettség megszerzésére nemcsak a pedagógusokat, hanem a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott munkatársakat is ösztönözzük.

A szakemberek megfelelő létszámán kívül az is kérdés, hogy mennyire felkészültek a pedagógiai szakszolgálati tevékenységre. Az újonnan érkező kollégák nagy részének – bár rendelkezik a megfelelő végzettséggel és szakképzettséggel – nincsen szakszolgálati munkatapasztalata, nem ismeri a szervezet működését, az eljárásrendeket. Különösen a szakértői bizottsági tevékenység elsajátítása hosszan tartó folyamat. A gyakornokokhoz hasonlóan az új, de nem pályakezdő kollégák betanítását, kiképzését is mentorálni szükséges. A folyamat támogatásához remek támogatást nyújtanak az intézményi

protokollok és eljárásrendek, nemcsak a pedagógus, hanem a nem pedagógus munkakörbe felvettek számára is.

Bár az EFOP projektnek köszönhetően nagyot ugrott a szakvizsgázott pedagógusok aránya intézményünkben, a kollégák közel 30 %-a még nem kezdte meg tanulmányait. A tapasztalatok szerint a legtöbb pedagógust a költségek mértéke tartja vissza a szakvizsga megszerzéséről. A tandíj és a képzés járulékos költségei komoly terhet jelentenek a munkavállaló és családja számára. A szakvizsga megszerzésére irányuló képzés támogatása első helyen szerepel az intézmény továbbtanulási programjában. A fenntartó tanulmányi szerződést köt az Intézmény beiskolázási tervében szereplő pedagógusokkal. Bár a támogatás mértéke a nagyszámú továbbtanuló miatt nem túl magas, mégis segítséget jelent a kollégáknak. Bízom abban, hogy az elkövetkező időszakban is lesz lehetőségünk arra, hogy pályázati forrásokból is támogassuk kollégáinkat a szakvizsga megszerzésében.

A *nem pedagógus álláshelyek* száma jelenleg elegendő lenne a feladatellátásra, de a szakorvosi státuszokra nem akad jelentkező, ami akadályozza a szakértői bizottsági munkát. A probléma országos szinten jelentkezik, háttérben valószínűsíthetően az egészségügyi szolgálati jogviszony és a közalkalmazotti jogviszony bérezésében fennálló nagy különbség állhat. Helyi szinten a probléma megoldása az egészségügyi szolgáltató intézménnyel megkötendő együttműködési megállapodás lehetne, amely biztosítja egyrészt a szakértői bizottság által megvizsgált gyermekek gyorsabb bejutását a szakrendelésekre, illetve a szakrendelésen szakértői vizsgálatra javasolt gyermekek gyorsabb vizsgálati beosztását. Terveim szerint a következő időszak egyik feladata a fenti együttműködési mechanizmus kiépítése lesz.

A nem pedagógus munkakörökkel kapcsolatos másik probléma a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörök alacsony száma. Fenntartónkkal egyeztetve ezen változtatni szeretnék. A módosítás nem jelentene státusz bővítést, csak egyes technikai álláshelyek átfordítását NOKS-os álláshelyekre. Intézményünk megalakulásakor egy szakszolgálati titkár álláshellyel rendelkezett a székhelyintézményben, mivel a tanügyigazgatási, pénzügyi és HR feladatok jó része a központban zajlott. Az elmúlt öt évben azonban sok feladat tagintézményi szintre került, köztük több elektronikus felület kezelése is, ahol a belépéshez oktatási azonosító szükséges, amivel a pedagógusokon kívül NOKS munkakörben dolgozók rendelkeznek. Indokolt tehát, hogy tagintézményenként legalább egy szakszolgálati titkári státusz megjelenjen.

Intézményünk szakemberbázisának növelése mellett kiemelt célunk meglévő szakembereink megtartása. Meggyőződésem, hogy a pedagógusmunka eredményességét, ezen belül szakszolgálati feladatellátás hatékonyságát alapvetően meghatározzák a munkahelyi viszonyok. A pozitív érzelmek és a motiváltság az eredményes munkavégzés eszközeiként értelmezhetők. A jó munkahelyi légkörnek megtartó ereje van, és teret ad a kreativitásnak, a magasabb szakmai minőségnek. Már az előző

időszakban is történtek klímamérések, és ezeket a továbbiakban is folytatni szeretnénk. Egyik igazgatónk mesterprogramjában vállalta, hogy átdolgozza, fejleszti az eddig használt klímamérési eszközöket, és megszervezi a mérést és értékelést. Vezetőként az a feladatom, hogy az eredmények tükrében az igazgatótanáccsal karöltve intézkedési terveket dolgozzunk ki, különös tekintettel kollégáink mentálhigiénés támogatására, a kiégés megelőzésére. A következő öt évben tehát tovább folytatódik a program, amelyhez vezetőként minden támogatást szeretnék majd megadni.

A fő célunk az, hogy a Szakszolgálat olyan munkahely legyen, ahol alacsony a fluktuáció, jól érzik magukat a kollégák, és az elvándorlás helyett inkább a létszámnövekedés jellemző.

4.3.2 A pedagógiai szakszolgálat infrastrukturális fejlesztése

Az előző uniós fejlesztési időszakban infrastrukturális fejlesztésekre meghirdetésre került EFOP-4.1.6 pályázaton sajnos nem kerültünk a kedvezményezettek közé. Reményeink szerint a következő időszak EFOP Plusz pályázatai lehetőséget adnak majd arra, hogy fenntartónk a szakszolgálati infrastruktúra fejlesztésére is pályázzon. Amennyiben ez megvalósulhat, a jelenlegi állapot szerint a következő területeken lenne leginkább szükség infrastrukturális beruházásra:

- építészeti akadálymentesítés minden telephelyen, Mór kivételével
- épületgépészeti beruházások, kiemelten a Bicskei, Dunaújvárosi, a Gárdonyi és a Sárbogárdi Tagintézményben
- területbővítés a Martonvásári Tagintézményben
- nyílászárók cseréje a Sárbogárdi és a Gárdonyi Tagintézményben
- gyengeáramú rendszerek fejlesztése, kiemelt figyelemmel az internet- és telefonhálózatra
- bútorzat beszerzése, különös tekintettel a gyermekbútorokra, illetve a munkaállomások ergonómiai tényezőire
- gépkocsi beszerzés.

Három tagintézményünk, illetve a székhelyintézmény esetében folyamatban van az infrastrukturális megújulás. Enyingi Tagintézményünk jelenlegi ügyviteli telephelyéről (Enying, Ady Endre utca 2.) közeljövőben várhatóan új telephelyre (Enying, Petőfi Sándor utca 12.) költözik, amely minőségi változást, javulást jelent majd a szakszolgálati ellátásban az ingatlan állapota és mérete miatt is.

Móri Tagintézményünk költözése is várható átmeneti helyéről (Mór, Lovarda utca 2.) a Móri Radnóti Miklós Általános Iskola új épületének egy szárnyába. Mivel új épületről van szó, itt nemcsak az építészeti, hanem egyéb akadálymentesítés is adott.

A harmadik tervezett infrastrukturális megújulás a Székesfehérvári Tagintézmény beköltözése a Székhelyintézmény épületébe (Székesfehérvár, III. Béla király tér 1.). Az eddig többféle szervezetet, feladatot befogadó ingatlan reményeink szerint hamarosan a Székesfehérvári Tankerületi Központ vagyonkezelésébe kerül, és megkezdődhet az épület felújítása. A Szakszolgálat két legnagyobb szervezeti egységének összeköltözése egyedülálló lehetőséget rejt szakmai és szervezeti szempontból is. Létrejöhethet egy komplex segítő központ, a „Szakszolgálatok Háza” a városközpontban, jól megközelíthető helyen, ahol a bölcsődétől az egyetemig, az újszülöttől a fiatal felnőttig, bárki segítséget kaphat, legyen szó akár diagnosztikáról, terápiás ellátásról, vagy tanácsadásról.

4.3.3 Szakmai, szervezeti célok, feladatok

Eredményesség és hatékonyság mérése

Az eredményesség és hatékonyság mérése a pedagógiai szakszolgálati tevékenység esetén nem könnyű. Vannak természetesen egyértelmű, könnyen mérhető és elemezhető adatok, mint az ellátotti létszám, a vizsgálatok száma, a várólista mennyisége stb., de egy terápia vagy tanácsadás hatékonysága nehezen mérhető, mivel az eredmények nem ritkán hónapok, vagy akár évek múlva jelentkeznek. Nem beszélve arról, hogy az is gyakran kérdéses, hogy mit tekintünk eredménynek.

A probléma már ott jelentkezik, hogy milyen mutatók mentén történjen a mérés. Az idei tanévben megalakult egy szakmai munkacsoport azzal a céllal, hogy tárja fel a szakszolgálati feladatellátás eredményességének és hatékonyságának mutatóit. A munkacsoport összeállított egy anyagot, amelyben javaslatot tett szakszolgálati területenként meghatározott mutatókra. A partneri elégedettségmérésre vonatkozóan életkorspecifikus kérdőíveket is összeállítottak a szakemberek. A következő időszak feladata tehát az lesz, hogy kialakítsuk a mérések rendszerét, ütemezését, az eredmények értékelésének szempontjait.

Tagintézmények közötti együttműködési mechanizmusok erősítése

Intézményünkben a belső hálózatosodás jó úton halad, akár tagintézményi, akár intézményi szinten nézzük. Az EFOP projekt nagy lendületet adott az együttműködéseknek, hiszen az egyes alprojekteken többnyire tagintézményközi teamek működtek, így a kollégák megismerhették egymást, tanulhattak egymástól, közösen tevékenykedhettek. Az egyes tagintézmények között azonban még nem, vagy csak esetlegesen alakult ki a kooperáció. A projektben több jó gyakorlat elkészült, a tagintézményi adaptáció azonban még nem kezdődött meg. Természetesen vannak olyan tagintézmények, akik szerveztek már közös programot, munkát, és rendkívül hasznosnak ítélték meg, hogy betekintettek egy másik

tagintézmény életébe, tanulhattak egymástól. A következő öt esztendőben erősíteni és rendszeresíteni szeretném ezeket az együttműködési mechanizmusokat. A cél az, hogy a ciklus végéig évente egy szakszolgálati ellátási napot a tagintézményi összefogásra szánjunk.

A partneri kapcsolatrendszer továbbfejlesztése

Bár a SWOT analízisben erősségként jeleztem, hogy jól működő partneri köreink vannak, az ezzel való foglalkozás folyamatos odafigyelést, monitorozást igényel. Új partnerek, új szakmai szereplők jelennek meg a színen, szervezeti átalakulások zajlanak le, ami miatt a partnerséget módosítani, vagy újraindítani szükséges. A továbbiakban – a teljesség igénye nélkül – szeretném kiemelni a legfontosabb partnereinkkel való együttműködés továbbfejlesztési céljait.

Az utóbbi időben több rendőrségi adatszolgáltatási megkeresés is érkezett hozzánk olyan bűncselekmény gyanújával, melynek áldozata a fogyatékos/sajátos nevelési igényű gyermek, tanuló. A pedagógiai szakszolgálat a gyermekvédelmi jelzőrendszer része, így fontos, hogy tovább erősítsük kapcsolatunkat a gyermekvédelmi és gyermekjóléti intézményekkel, és a rendelkezésünkre álló eszközökkel védjük a kiszolgáltatott gyermekek érdekeit.

Az egészségügyi szférával szintén szorosabb együttműködés szükséges, különösen a szakértői bizottsági tevékenységet, illetve a gyógytestnevelést illetően. Kiemelt partnereink a nevelési-oktatási intézmények, hiszen a legtöbb alkalommal az ő közvetítésükkel kerül ellátásba a gyermek. A hatékony információáramlás és a megfelelő kommunikáció nélkülözhetetlen. Az együttműködést leginkább a diagnosztikai kérdésekkel, problémákkal kapcsolatban szükséges erősíteni, különös tekintettel a tájékoztatásra, edukálásra, szemléletformálásra.

Végül, de nem utolsó sorban e vezetői program fontos céljának tekinti a fenntartóval való együttműködés fejlesztését, kiterjesztését is. Úgy vélem, emelné az együttműködés és a kommunikáció hatékonyságát, ha a kapcsolattartást kiterjesztenénk az igazgatótanácsra is. Egyeztetve fenntartónkkal, kéthavonta, vagy negyedévente szívesen látnánk online vagy személyes igazgatótanács értekezleteinken, ahol beszámolhatnánk az adott időszak eseményeiről, kihívásairól, illetve egyeztethetnénk megoldási stratégiákról.

Folyamatszabályozások rendszerezése, összegzése

Ahogy előzetesen már említésre került, intézményünk törekszik arra, hogy szakmai, ügyviteli és egyéb folyamatait leírja, amennyiben szükséges, protokollt, eljárásrendet készítsen. Mindez átláthatóvá teszi az intézményi működést, segíti az érintettek munkáját, és nem utolsó sorban hatékony támogatást nyújt az újonnan érkező kollégáknak. E dokumentumok azonban egyelőre nem szerveződnek rendszerbe,

felülvizsgálatuk esetleges, elérésük pedig nehezített (kivételt képeznek az intézményi szakterületi protokollok, amelyek elérése, felülvizsgálati rendje már kidolgozott).

Az elkövetkező időszakban terveim szerint elsőként beazonosítjuk a dokumentumokat (mi az, ami eljárásrendnek, protokollnak tekinthető), majd feltárjuk a hiányterületeket (hol szükséges még a szabályozás). Ezt követően felülvizsgáljuk, ha szükséges módosítjuk a dokumentumokat, és kézikönyvszerűen rendszerezük két, vagy három nagyobb dokumentumba. Döntünk a kötelező és választható elemekről, a dokumentumok elérési útvonaláról (Moodle, Teams, stb.), valamint a felülvizsgálat rendjéről. A cél az, hogy könnyen elérhető, friss és felhasználóbarát eljárásrendek álljanak rendelkezésre minden szabályozást igénylő folyamathoz.

Az információáramlás és a kommunikáció fejlesztése

Ez az a terület, amelyik állandó fejlesztést, monitorozást igényel, mindemellett hozzá kell tennünk, hogy a kommunikációs lehetőségek fejlődése zavart okozhat az információáramlásban. A digitális technológiai robbanásnak köszönhetően rengeteg platform, felület, oldal áll rendelkezésre Napjainkban – mint a legtöbb intézményben – a Fejér Megyei Pedagógiai Szakszolgálatnál is együtt dolgoznak az idősebb korosztályt képviselő, ún. „digitális bevándorlók” és az IKT eszközöket szinte kisgyermekkoruktól használó „digitális bennszülöttek”. Míg az előbbi csoport gyakran ódzkodik a digitális technikák alkalmazásától és hosszadalmas tanulás útján tesz szert a digitális tudás megszerzésére, addig az utóbbiak játszi könnyedséggel sajátítják el az új eszközök, programok kezelését. Lehetőséget kell tehát találnunk arra, hogy az előbbi csoport esetében rendelkezésre álljanak olyan támogató szolgáltatások, amelyek révén ők is fejleszteni tudják tudásukat, hiszen a digitális kompetenciafejlesztés már megkerülhetetlen, nemcsak az ügyviteli, tanügyigazgatási munkában, hanem a terápiás, diagnosztikai és tanácsadási tevékenységben is. A tudásfejlesztésre külső szolgáltató révén – akár pályázati forrásokból finanszírozva is sor kerülhet, de támaszkodhatunk intézményünk belső erőforrásaira is, hiszen vannak olyan kollégáink, akik magas szintű tudással rendelkeznek ezen a területen, sőt vannak olyan mesterpedagógusaink is, akik mesterprogramja megfogalmaz hasonló célokat.

Ahogy minden területen, úgy az IKT használatával kapcsolatban is törekednünk kell az egyensúlyra. A digitális eszközhasználat sohasem lehet öncélú. Csak akkor kell és érdemes használni, ha megkönnyíti, hatékonyabbá, gyorsabbá teszi a munkavégzést. Szakszolgálatunk sok elektronikus felületet kezel, többféle nyilvántartással dolgozik. A központi, fenntartói felületek mellett saját platformjaink is vannak. Ez utóbbiak esetében szükségesnek látom, hogy felülvizsgáljuk ezek használatát, lehetőség szerint iktassuk ki a duplikációkat, egyszerűsítsük az adatfelvitelt.

Az igazgatótanács működésének optimalizása

Igazgatótanácsunk működését erősségként jeleztem, de további fejlesztésekre itt is szükség van. Szervezetünk jelenleg havonta legalább egy alkalommal online ülésezik, kivétel ez alól a tanév eleji és tanév végi értekezlet, ami személyes. Az értekezletek témáját mindig az adott időszak aktuális feladatai jelentik, de szükségesnek tartom, hogy hosszabb távú (akár több tanéven keresztül ívelő) célokat és feladatokat is megfogalmazzunk. A jövőbeni operatív és stratégiai célok megvalósításához helyzetfeltáráson alapuló hatékony elemzési technika alkalmazása szükséges, mint például a vezetői program alapját képező SWOT analízis, vagy egyéb elemző módszerek. A helyzetfeltárást egy közös értékelés kell, hogy kövesse, majd a stratégiai, operatív célok megfogalmazása következhet. A feladatok ütemezése munkaterv alapján történhet, felelősök megjelölésével. Az igazgatótanács tagokhoz rendelt felelősség lehetővé teszi az intézmény egészét figyelembe vevő komplex tervezést és implementációt. Működtetésével hatékonyabban integrálhatjuk a pedagógusok egyéni fejlődését, a tagintézmények saját szervezeti fejlődését a teljes szakszolgálat szervezeti fejlődésébe, illetve erősíteni tudjuk a szakalkalmazotti közösség kohézióját.

5 ZÁRÓ GONDOLATOK

Tíz esztendő hosszú idő, még egy intézmény életében is. Ez a vezetői pályázat most lehetőséget adott arra, hogy visszatekintsek az elmúlt időszakra és értékeljem az intézmény, illetve saját magam munkáját is. Úgy vélem, nincs okunk szégyenkezni, ha végig gondoljuk azt a fejlődéstörténeti folyamatot, amelyen intézményünk az elmúlt 10 év alatt végig haladt. A híres McKinsey jelentés (2007) szerint *az oktatási rendszer csak olyan jó, mint a tanárok, akik alkotják*. Mélyen egyetértve ezzel az alapelvvel és adaptálva a szakszolgálati működésre, kimondhatjuk: *egy pedagógiai szakszolgálat csak olyan jó, mint a szakemberek, akik alkotják*. Vezetői célom az, hogy szakembereink (legyen akár pedagógus, vagy nem pedagógus) kibontakozhassanak és fejleszthessék intézményünkben szakmai kompetenciáikat. Programom egyik eleme sem működhet támogató hozzáállásuk nélkül. Ezúton is tisztelettel köszönöm meg nekik a tíz éves közös munkát!