

BARTÁNÉ JÁRÓ ANITA – FEHÉR ÁGOTA

A PEDAGÓGUS MINT VEZETŐ ÉS LELKI KÍSÉRŐ

„Nézz irgalmas szemmel,
mert amit első látásra észlelsz,
az csak külső réteg, álca vagy védőburok.
Ahhoz, hogy meglásd a lényegét,
nem ítélned, hanem szeretned kell.”
(Simon András)

Napjainkat, életünket számos kihívás veszi körül, amelyek a gyermekeket kísérő pedagógusok számára további üzeneteket rejtenek: talán még fontosabb olyan támaszt nyújtaniuk a felnövekedő generáció számára, amely biztonságot, lelki erőforrásokat jelent, egyúttal társas és érzelmi készségeiket is gazdagítja. A keresztyén református szellemiségű oktatási intézmények küldetése még inkább kitartani a bibliai értékek mellett, egyúttal a személyre hangolt oktató-nevelő hivatás mellett, amely érzékenyen követi az egyes gyermekek kibontakozását, tudásban, készségekben, emberségben való fejlődését.

Írásunkban a keresztyén köznevelési intézmények üzenetét állítjuk középpontba és vezető pedagógusaik gondolataira építve törekszünk a kapaszkodóul is szolgáló empátia értékének megerősítésére, valamint az intézmény életében is megmutató hatásának megragadására. Az egymás személye irányában hangolt figyelem, ezáltal egymás megértésére és elfogadására törekvés segítő forrást nyújt mind a pedagógus-gyermek kapcsolat, mind a gyermekek egymás között formálódó közösségének lelki gyarapításához.



| Fotó: Nagy Fanni

AZ EMPÁTIÁS ÉRZÉKENYSÉG MINT A TÁRSAS VILÁG ÚTJELZŐJE

Az érzelmi készségeink közvetlenül hozzásegítenek a másokkal való kapcsolatrendszer minőségi fejlesztéséhez, elmélyítéséhez, egyúttal sajátos módon megérintik a gondolatok, átgondolások szerepét, így több vonatkozásban is kiemelt szerepük van a pedagógusok küldetésének kibontakoztatásában.

a. Az érzelmi érintődés szerepe

„Empatizálni annyit jelent, mint látni a másik ember szemével, hallani a másik ember fülével és érezni a másik ember szíve szerint” (Buda, 1993, 32). Minden érzékszervünk segítségül szolgál tehát abban, hogy együtt rezdülhessünk a társainkkal, s ezáltal is közelebbről megismerve az ő belső világát, egyúttal akár formálhassuk is azt – akár ha belső nyugalmát szeretnénk megtámogatni, vagy új egyensúlyt keres élethelyzetében. Más megközelítésben az empátia affektív állapot, amelyet egy másik személy érzelmeinek vagy érzéki állapotainak megosztása hoz létre (Hein – Singer, 2008, 153). A másik ember helyzetébe való beleélés általában inkább kérdésfeltevéseket, az együttérzés által született sejtéseket hoz felszínre, semmint biztos megállapításokat (Buda, 1993, 212–213). Az empátiás megértés aktuális és dinamikus lélektani jelenségekre vonatkozik, érzelmekre, indítékokra, melyek által akár belső ellentmondások, felfogásmódok közelebbi megvizsgálása és egyfajta új egyensúly megtalálása is könnyebbé válhat.

b. A gondolati érintődés szerepe

Mindezen túl további elgondolások is születtek az empátia fogalomköréhez kapcsolódóan, amelyek az érzelmi kapcsolódáson túl az átélt élmény tudatosítására, átgondolására is figyelemmel vannak. A személyközpontú pszichoterápia megteremtője, Carl Rogers 1959-ben így ír róla: „Empátiásnak lenni azt jelenti, hogy az ember a másik értelmezési keretét pontosan érzékeli a benne foglalt érzelmi jelentésekkel és összetevőkkel együtt, úgy, mintha az ember a másik lenne, de anélkül, hogy ezt a ‚mintha-jelleget’ bármikor is elvesztené” (Kovács, 2017, 2). Társas kapcsolatainkban, közösségeinkben tehát azáltal fejleszthetjük ki az empátiánkat legteljesebben, ha a társ érzelmi világára való ráhangolódáson, s ezzel az ő ér-

zéseinek közelebről való átélésén túl a felszínre is törekszünk hozni a megélt érzést, vagyis megfogalmazni is törekszünk. Ez segítséget nyújt a tudatosításban is mindkét fél számára, amely egyúttal a formálás, akár a megterhelő élmények helyett egy korábbi magasabb szintű egyensúly megtalálásának lehetőségét is támogatja.

A tudatosítás folyamata egyfajta átgondolási, gondolkodási érintettséget is magában hordoz az érzelmek átélésére, megérintődésre építve. Az empátiás érzékenység fokozódásával bizonyos értékfogalmak előbbre sorolódása is alátámasztható: a szeretetlenség, türelem, megértés, igazságosság, jó emberi közösség értékfogalmak, míg a rangsorokban hátrébb kerültek például a bátorság, gerincesség, logikus gondolkodás, siker, hatalom fogalomkörei (Fehér, 2009, 135). Mivel tehát az empátiás érzékenység mélységének változásával a személy értékhierarchiája is változik, így amennyiben az empátiás érzékenység támogatást kap, úgy a világról való vélekedés rendje is változik, a kapcsolatok egyenrangúbbá válhatnak, amely a közösség számára is előre vivő hatást válthat ki. Az oktató-nevelő intézményekben mindennek kiemelt szerepe van, hiszen a pedagógusok nemcsak egymás, hanem jelentősebben a gyermekek irányában is hatással vannak.

Az érzékenység s a teljes empátia képessége személyiségvonásként alapvetően minden emberben adott valamilyen mértékben, ám elsősorban a fejlődés folyamán átélt személyes élmények, főként biztosságot nyújtó emberi kapcsolatok segítségével alakul leginkább. Érzelmeknek teret engedő környezetben felnőve alapvetően növekszik a másik emberre, érzéseire való odafigyelés képessége, melynek révén a megértésre törekvő fél a másik felől jövő információkat „beengedi magába”, és feldolgozza azokat (Fehér, 2009, 135). Az empátiás érzékenység így alapjaiban határozhatja meg az emberekhez és tágabban a világhoz való viszonyulást. Amennyiben az empátia kibontakoztatható az óvodák és az iskolák világában, úgy mindez jelentősen megsegíti mind a társas kapcsolatok érzelmi, lelki gazdagítását, mind tágabban is hozzájárul a személyiségfejlődéshez, az eredményesebbé váláshoz.

AZ EMPÁTIÁS ÉRZÉKENYSÉG MINT A VEZETŐ IRÁNYMUTATÓJA

Az empátia hozzásegít a belső világ megértéséhez, s ahhoz, hogy a személy megtalálja helyét környezetében, intézményének szervezetében. Az adott szervezet működésmódja, az intézmény küldetése, az értékek, amelyek mellett elköteleződik, alapvető iránymutatóul szolgálnak, a keresztyén intézmény légkörében pedig a bibliai értékek és érzelmi pillérek támogatásával további segítő mintát hordoz.

A szervezetekben a vezető pozíciója, szerepe különlegesen fontos, a vele való lelki kapcsolódás közvetlen hatással van a beosztottak lelki jóllétére és tevékenységeinek hatékonyságára egyaránt. Empátia segítségével a vezető megérezheti, hogy bizonyos helyzetekben egyáltalán nem érdemes szólni, mert csak bonyolódnak a dolgok, a beosztottakra a hatás esélye kicsi. Máskor viszont a helyzet alkalmas arra, hogy valamilyen kommunikáció célba jusson. Segítségül szolgál számára tehát, ha a gondos megfigyelő és megértő készség egyúttal érzelmi ráhangolódással is kiegészül.

A vezető az empátia alkalmazásával fontos formálási, szabályozási lehetőségekhez is juthat, hiszen amennyiben érzékeny figyelemmel kíséri a történéseket, az empátia meg is nyitja számára a kollégák visszacsatolásait, ezzel pedig önmaga is fejlődhet, további saját készségei bontakozhatnak ki. Az empátia nem egyszerűen abban nyilvánul meg, hogy valaki automatikusan többet fog fel a másik megnyilvánulásából, inkább abban, hogy jobban figyel, fogékonyabb a kisebb rezdülések irányában is. Ezáltal hosszabban és mélyebben segíti a kommunikációt vele, gondolatban többet foglalkozik a másikkal, fontosnak tartja a másik embert. Mindezt természetesen érezni is fogja a másik fél, így az érző, együttérző viszonyulás további közvetlen kapcsolódásokat nyit meg a személyek között. A megértés, az elfogadás élménye továbbá akár nehezebb élmények, érzések formálásához, új lelki egyensúly megtalálásához, a nyugalom, a biztonságos megoldás megtalálásához is hozzásegíthet.

A vezetők demokratikus beállítódása és empátiás képessége különösen az utóbbi évtizedekben



| Fotó: Nagy Fanni

vált fontossá a szervezetekben. Voltak évek, amikor bőven rendelkezésre állt a munkaerő, így pedig kevésbé volt értékes az egyediségének megbecsülése, az embereket könnyen lehetett pótolni. Napjainkban sok területen nehézkes a szakképzett munkaerő megfelelő pótlása. A legalkalmasabb, leghelyesebb szervezeti viselkedéshez szükséges a munkatársak saját kezdeményezése, felelősségérzete, gyakran szükséges a többletvállalás, az egész szervezet ismeretében átlátott, megértett új helyzetek megoldásának készsége. Ez csak akkor van meg a munkatársakban, ha az intézményük irányában elköteleződnek, a szervezet értékeivel azonosulni tudnak, s azokat magukénak érzik, ha abban önmagukat megtalálják, némileg legalább megvalósítani képesek. Ez pedig a személyiségük és a szervezet összefonódásából jön létre, és éppen ezt segíti elő, szabályozza a vezető a maga empátiás képességével és szolgáló vezetési stílusával (Buda, 1993, 203).

PEDAGÓGUSOK EMPÁTIÁS ÉRZÉKENYSÉGÉNEK SZEREPE AZ OKTATÓ-NEVELŐ INTÉZMÉNY ÉLETÉBEN

Vizsgálatunk során köznevelési intézmények pedagógus vezetőit szólítottuk meg. Empátiás érzékenységük árnyalatainak tükrében törekedtünk az érzelmi ráhangolódás intézmény életében megmutatkozó szerepére, kifejtett hatására vonatkozó pontosítást tenni. Kérdőíves és fókuszcsoporthoz vizsgálatunk egyaránt segítségül szolgáltak, jelen feldolgozás során a kapott gondolatokat mindkét forrásból merítettük.

Az empátiás érzékenység meghatározásához a Davis-féle Interperszonális Reaktivitási Index ún. Empátiás törődés alskáláját alkalmaztuk (Kulcsár, 2002). A kitöltők átlaga 0-4 közötti értékelítés alapján 3,102, vagyis a pedagógusok összességében birtokában vannak a ráhangolódási készségnek, mindez segítségül szolgálhat tehát hivatásuk kibontakoztatása során.

További kérdéseink a megszólított vezetők intézményeinek küldetésére, s az empátiás érzékenység kifejeződésére, lehetséges hatásmechanismusainak megragadására vonatkozott. A kérdéskörökhöz kapcsolódó válaszaikból merítve foglaljuk össze a jellegzetes tendenciákat.

a. Az intézmény küldetése és a keresztyén pedagógus eszköztára

A bevonódó vezetőket arra kértük, hogy az intézményeikben kibontakoztatott főbb értékeket pontosítsák. Az iránymutatók értékeléséhez kapcsolódóan több készségterület is magas értéket kapott a vezetők megítélésében: az együttérző közösségi szellemiség kibontakoztatása, a magas szintű ismeretszerzés, a rendszeresség és következetesség. Különösen is értékes, hogy tehát az ismeretátadáson túli érzelmi kapcsolat formálása megerősíthető a válaszadók által lényegesnek tartott irányelvek, támogatandó készségterületek között.

Ahhoz, hogy mindezek kibontakozhassanak, az intézményvezető eszköztárában a következő készségek kerültek megnevezésre: hit, bizalom, bölcsesség, határozottság, bátorság, alázat, becsületesség és őszinteség, szolgáló vezető, erkölcsileg szilárd és elkötelezett, szeretettel végzi munkáját, elszántság, megbocsájtás, hálás, alázatos, empátia, Isten által vezetetttség, megbízható, innovatív, gondoskodás, elkötelezettség.

Külön is megvizsgálva a magasabb empátiás érzékenységű válaszadók gondolatait, legfontosabb vezetői értéként a szeretet került megnevezésre: „szerezzel végzi munkáját”. A szeretet alapvető meghatározó kell legyen természetesen minden pedagógus számára, ám megerősíthetjük: a szeretet is csak akkor válhat teljessé, ha a társ visszajelzéseire is hangolt érzékeny figyelem kíséri.

b. Az empátiás érzékenység további összefüggései

A megkérdezett intézményvezetők további nyitott kérdésekre megfogalmazott gondolatai szép áttekintést nyújtanak az érzelmi ráhangolódással kísért kapcsolatok, a közösség lelki erőforrásainak gazdagításának különböző lehetőségei irányában. A következőkben mindezekből mutatunk be egy-egy meghatározó élményt, mozzanatot, amelyek a mélyebb empátiás érzékenységük válaszaik nyomán rámutatnak a ráhangolódás pedagógiai gyakorlatban tükröződő hatásmechanismusainak sokszínűségére is.

– a személyesség elmélyülésének forrása:

„Észreveszem mások szükségleteit és érzéseit: hallgatással, megfigyeléssel és a képzelőerő megmozgatásával. Figyelek az árulkodó jelekre! Nem mindenki beszél nyíltan az érzéseiről és a körülményeiről. Beleképelem magam a másik helyzetébe: „Mit éreznék, ha én lennék ebben a helyzetben? Mit váltana ki belőlem? Mire lenne szükségem?” Az együttérzés utat nyit a kedvesség és a könyörület előtt.”

Az empátia csak akkor valósulhat meg egészen, ha az elmélyült figyelem, az érzelmi rezonancia, majd az átélt élmény tudatosítása, szavakká formálása is benne hordozódik. Mindezek együtt teszik a másik személy világát megérthetőbbé, a társ irányában pedig bizalomteli, pozitív érzések gyökerezése is megerősíthető.

– a motiváció forrása:

„A személyes jelenlét, az odafordulás, a figyelmesség olyan gesztusok, amelyekkel sokszor többet lehet elérni, mint bonyolult teljesítményértékelési rendszerekkel.”

A pedagógusok vezetői szerepe rendszeres minősítési feladatokkal is terhelt, amelyet ugyancsak akkor bontakoztathatnak ki teljesebben és serkenthetnek általa további fejlődésre, ha személyre hangolt érzékeny figyelemmel valósítanak meg. A gyermekek számára is különös értékkel bír, ha érezheti, nincs egyedül, ha van, aki igazán figyel rá akkor is, ha a mélyben

mást hordoz, mint amit a felszínen kifejez. Hosszabb távon elköteleződővé, legjobb készségeinek megerősítésében kitartóvá csak egy érzékeny társ személye segítheti.

– biztatás, vigasztalás:

„E rossz hírektől és csüggedéstől fertőzött világban mindenkinek szüksége van biztatásra. Töreksem tudatosan arra, hogy őszintén megerősítő, támogató és inspiráló szavakat mondjak a környezetemben élőknek. Vezetőként feladatommak érzem, hogy emlékeztessem őt arra, hogy „Isten, mindent megtehet sokkal bőségesebben, mint ahogy mi kérjük vagy gondoljuk” (Efézus 3:20)”

Az érzelmi ráhangolódás készsége abban is értékes segítségül szolgálhat, hogy társaink hordozott terhein könnyíthessünk, s a nehéz élményekhez olyan gondolatokkal kapcsolódjunk, amelyek valóban lelki erőforrást nyújthatnak számára. Az ő érzéseire való hangolódás segít a szavak mögötti élmények, s akár pozitív lelki támasztékok megtalálásában, olyan további gondolatok kiemelésében, amelyek kimondása szavakban is történő megerősítése jelentős újabb kapaszkodóvá válhat.

– a kollégák képességeire hangolt feladat kiosztás:

„Az iskola egyes területei úgy működtethetők a legjobban tapasztalatom szerint, ha az adott feladathoz a legalkalmasabb kollégát rendelem. A kreativitásuk, motivációjuk így segíti az intézményi célok legmagasabb szintű megvalósulását is.”

Egy intézmény életében természetesen igen sokrétű a feladatok forrása, ám ha azoknak kiosztása során is figyelmet lehet szánni a személyre hangolásra, úgy egyértelműen sokkal könnyebb és hatékonyabb lehet a megvalósítás. Mindebben szintén segítséget nyújtanak az érzelmi készségek, az az élménysor és egyfajta megérezés, amelyet a társ személyiségére hangolódással ismerhetünk meg, egyúttal amely által gyarapíthatjuk is a benne rejlő eszköztárat.

– a közösségre való hangolódás – önmagunk helyett:

„A legnehezebb feladat a szolgáló vezetésben önmagam, vagyis a saját egóm legyőzése. Egy olyan típusú (extrovertált) embernek, mint én, ez napi szintű csata önmagával azért, hogy a vezetés valóban szolgáló legyen, és ne rólam szóljon.”

A mélyebb empátiás érzékenység nagy segítséget nyújt abban, hogy a figyelem tehát valóban kevésbé a saját elgondolásainkra, sokkal inkább a másik személyre irányulhasson. Amennyiben sikerül a fókusz nemcsak saját nézetek irányában tartani, úgy további olyan lehetőségek is feltárulhatnak a másik gondolataiból, amelyeket korábban észre sem vettünk, azonban fontos értékké válhatnak, akár új lelki erőforrások megmutatkozásában is.

– a gyermekekkel való kapcsolat:

„Vannak olyan kollégák, akiknél érzem, hogy mind emberi, mind pedagógusi szemszögből nézve érzik a szolgáló vezetés, nyitottak a változásra, és ezt a lelki-szellemi többletet alkalmazzák pedagógiai munkájuk során, amely így a diákjainkra, szüleikre is kihat.”

Egy intézmény lelkületének forrása a szakmailag magasán kvalifikált, elkötelezett, egyúttal érzelmi készségeikben ráhangolódással bíró pedagógusok kezében van. A szolgálatot végző és hivatásukat betöltő pedagógusok hivatás- és küldetésstudatának ápolása kiemelt feladat kell, hogy legyen egy vezető pedagógus szemléletében, s ebből a gyermekekre és az ő szüleikre hangolt érzékeny figyelem semmiképp nem maradhat ki. Ők mind a közösség részei, egyúttal a lelki kapcsolódásuk a közös céljaik megvalósítása irányában is erőforrásként szolgál.

Nagy létszámú nevelőtestületben sokféle személyiség, többféle értékrendszer, különböző korosztály, sokféle hozzáállás adódik össze, ezáltal az empátiás érzékenység is különböző vonatkozásban nyújthat segítséget. Bizonyos, hogy a közös célok elfogadtatása, a kapcsolatok formálása is könnyebben tud megvalósulni a lelki ráhangolódás által. Az empátiás készség fejlesztése tudatos odafigyeléssel egyúttal befektetést is jelent a szervezet, az intézmény fejlesztésébe, amely hatással van a társaslelkületi kapcsolódásokra. A vezetők által formált bizalmi viszony jótékony, hatékony szervezeti klímát is teremt, amely egyikük megfogalmazása nyomán: „Folyamatos, személyes kapcsolattartással (beszélgetés) valósítható meg, illetve azzal, hogy bármikor, bármilyen ügyben fordulhatnak (és fordulnak is) hozzám bizalommal. Tudják, hogy segíteni fogok.”

A cikk Bartáné Járó Anita (2022): *A keresztyén vezető empátiás érzékenysége* című szakdolgozata alapján készült a Károli Gáspár Református Egyetem Pedagógiai Karának nagykőrösi képzési helyén. Témavezető: Fehér Ágota.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Buda Béla (1993): *Empátia... a beleélés lélektana*. Budapest, EgoScool BT., ISBN: 963-04-3210-2.
- Fehér Ágota (2009): Az empátia lehetőségei a kirekesztődés megelőzésében és feloldásában. In: Kállai Ernő – Kovács László (szerk.): *Megismerés és elfogadás. Pedagógiai kihívások és roma közösségek a 21. század iskolájában*. Budapest, Nyitott Könyvműhely, 132–144., ISBN: 978-963-9725-91-1, url: http://www.kallaierno.hu/data/files/megismeres_es_elfogadas_110131_RMtO6S.pdf (Letöltés ideje: 2022. szeptember 26.)
- Hein, G. – Singer, T. (2008): *I feel how you feel but not always: The empathic brain and its modulation*. In: *Current Opinion in Neurobiology*, 2. sz. 153–158.
- Kovács Dóra (2017): *Az empátia és érzelemfelismerés mérési lehetőségei*. In: *Psychologia Hungarica Caroliensis*, IV. évf. 1.sz. 1–18., ISSN 2064-2504, url: https://btk.kre.hu/images/doc/Kovacs_Dora.pdf (Letöltés ideje: 2021. március 25.)
- Kulcsár Zsuzsanna (2002): *Egészségpszichológia*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, ISBN: 963-463-541-5.