

**VEZETŐI PROGRAM**  
**A BŐI ÁLTALÁNOS ISKOLA**  
**intézményvezető**  
**beosztás ellátására**

**Készítette: Hajós Attila**

**pályázó**

**PÁLYÁZAT**  
**BŐI ÁLTALÁNOS ISKOLA**  
**intézményvezető**  
**beosztás ellátására**



Készítette: Hajós Attila

pályázó

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1.0
2. Helyzetértékelés és célkitűzések	2.0
3. Vezetési koncepció	5.0
4. Erőforrások elemzése, működtetése	5.0
5. Mit tehet a vezetés az emberi erőforrások optimalizálása érdekében?	6.0
6. Információ	7.0
7. Támogató konstrukciók	7.0
8. Szervezetfejlesztés	7.0
9. Operatív vezetés és kapcsolatrendszer	8.0
10. Vezetői program	10.0
11. Elért eredményeink	14.0
12. Az eredményesség szintje	15.0
13. A tanulók neveltségi szintje	16.0
14. Néhány befejezetlen gondolat az iskolaigazgatói létről	16.0
15. Marketing munka	19.0
16. Változás és állandóság egyensúlya a vezetésben	19.0
17. Fejlesztési elképzelések	20.0
18. Szervezeti felépítés-elképzelések	21.0
19. A költségvetési források kiegészítése	22.0
20. Külföldi kapcsolatok	22.0
21. Személyi feltételek	23.0
22. Kapcsolatok	25.0
23. Összegzés	26.0

## 1. Bevezetés:

**„ Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyermekeinknek, mint az, hogyan tanítjuk.**

**Amit az iskolában tanultunk annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, melyet egy jó iskolarendszer szellemi tehetségeinkre gyakorol, megmarad.**

**(Eötvös József)**

Eötvös József 1800-as években az oktatásról megfogalmazott fenti idézete máig aktuális. Az ismeretszerzés hogyanja fontosabb, mint a lexikai tudás. Ez a hogyan határozza meg a mai kor követelményeként megfogalmazott „élethosszig tartó tanulást”

A XXI.sz. oktatásának fontos követelménye a kulcskompetenciák fejlesztése, amely a változó világhoz való gyors alkalmazkodást, és a felnőtt életben való helytállást készíti elő.

Azért döntöttem a program elkészítése mellett, mert a munkatársak támogatásával képesnek érzem magam az elképzelések megvalósítására, a vezetői feladatok ellátására.

17 évig voltam a bői Körzeti Általános Iskola (11 évig a Körzeti Általános Iskola és Óvoda, ill. az Általános Iskola és Óvoda igazgatója. Az 1993 óta eltelt 20 év elég hosszú idő, hogy a vezetői feladatokra tudatosan készülve elmondhassam, megfelelő tapasztalattal és ismerettel rendelkezem a feladat továbbviteléhez. 2010-ben összeférhetetlenség miatt mondtam le az igazgatói posztról. Az elmúlt 3 év változásai, az állami átvétel lehetőséget biztosít, hogy ismét vezethessem az átalakult intézményt.

Az elmúlt időszak számtalan változásai új kihívásokat jelentenek számomra, de az előtte lévő időszak eseményei sem adhattak teret, hogy a vezetői munkát rutinszerűen, sablonosan végezzem, folyamatosan kellett szembenéznem a különböző kihívásokkal s úgy érzem ezeknek a kihívásoknak sikerült megfelelnem.

Pályázatom két részből áll: - írásos pályázati anyag főleg elméleti rész

- szóbeli kiegészítés ( konkrétumok)

## 2. HELYZETÉRTÉKELÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

„a régi értékek és az új értékek harmóniája jelenítheti meg a megújuló iskolát. Ennek az iskolának a feladata a korábban bevált dolgokat továbbvinni, az elavultnak bizonyultak helyébe közös erővel új célokat és megfelelő megvalósítási formákat találni.”

Minden változásnak – a szervezetek sikeres működésének, vagy a személyiség eredményes fejlődését célul tűző pedagógiai folyamatok sikerének is – az alapja a helyzetelemzés. Akár a szervezet, akár az egyes diákok személyiségének, képességeinek, tudásának adott állapota ugyanis az a kiindulási pont, amely alapján meg tudjuk fogalmazni céljainkat és meg tudjuk tervezni azt az utat, amely elvezet ezek megvalósításához. Ugyanakkor az időről időre alkalmazott helyzetelemzés, diagnózis a változás milyenségét is megmutatja: bizonyítja, vagy cáfolja a fejlődést. Azért tekinthetjük a hatalom, vagyis az emberek befolyásolása egyik eszközének, mert nemcsak tükröt tart a szervezet saját elé, hanem ahhoz is hozzájárul, hogy a tükörkép a valóságot mutassa és ne azt, amit gondolunk róla. Előnye, hogy jelentősen hozzájárul a pedagógiai munka tudatosabbá válásához.

Az intézmény megalkotott Pedagógiai Programja, az év végi igazgatói beszámolók, a minőségbiztosítási munka során készült felmérések, valamint az éves munkaterv részletes helyzetelemzést adnak.

### **Az intézmény:**

Az iskola 2013 január 1-vel állami irányítás alá került s az óvoda levált önálló intézményként funkcionál. Tehát a 1999 óta fennálló közös intézmény megszűnt.

Az iskola 8 évfolyammal és jelenleg 3 napközis csoporttal működik. Az étkezés az óvoda főzőkonyhájából van megoldva. A gazdálkodás a tankerületben történik. Jelentős változás, hogy az eddigi félállású iskolatitkár teljes állásban dolgozik az iskolában.

Vannak kialakult hagyományaink, de továbbra is tenni kell a hagyományok megőrzéséért. ápolásáért.

## 2.1 CÉLKITŰZÉSEK

Az iskola küldetése, célrendszere komplett célhierarchiában részletes kifejtésre került a pedagógiai programban. Ez a koherens viszonyítási rendszer olyan mezőt jelöl ki, mely mind stratégiájában – jövőképében – mind folyamatos jelen időben – meghatározza a vezetés működtetési és innovációs aktivitását.

Átfogó vezetési célként a pedagógiai programban kifejtett célrendszer elérését tekintem.

A stratégiai és operatív vezetés dimenzióiban átgondolva a vezetés célrendszerét – a pedagógiai programban megfogalmazott célrendszer egyidejű fenntartása mellett azok megismétlése nélkül – az alábbi hat nézőpont oldaláról adom meg a vezetés célkitűzéseinek leírását.

- **A szülő, a tanuló felől szemlélve, a következő célok fontossága domináns:** olyan alapképzettség-képzettséget nyújtson az iskola, amellyel érvényesülni tud a mindennapi életben, a továbbtanulásban, s az itt töltött idő ne csak hasznosan, hanem érzelmi biztonságot, harmóniát és komfortérzetet biztosító módon teljen el. Egyre több olyan szülőt szeretnék látni, aki egyrészt veszi a fáradságot, hogy átgondolja, mit jelentett neki – mint szülőnek – az iskola, másrészt azt állapítja meg, hogy nem bánta meg, hogy a mi iskolánkat választotta gyermeke számára.
- **A diákok életében akkor van értéke az iskolának,** ha örömet és egyben büszkeséget jelent e sajátos életformában az iskolai közösséghez tartozni. S ha egyfajta rangot is jelent ebben az iskolában diáknak lenni. Egyre több diákot szeretnék látni, akiknek ez megadtván a későbbiekben az életüket kedvezően meghatározó élményeként tartják számon az iskolánkban töltött időt.
- **A munkatársak szemszögéből reális és optimális célkitűzés** a biztos munkahely, és a megélhetés biztosítása. A szakmai – másképpen a munkában való – kibontakozás lehetőségének teret adni.
- **A tulajdonos és a fenntartó (állam) szemszögéből** nagyon kedvező egy olyan intézmény, amelyik anélkül is (jól) működik, hogy egyedi/különös figyelmet kellene rá fordítani. Kivételt képez természetesen a segítő közreműködés. Korrekt együttműködéssel szabályszerűen működő, eredményesen intézményt szeretnék.
- **Magának az intézménynek a szemszögéből nézve** fontos a referencia, az intézmény hírneve, megítélése. Cél, hogy a jelenlegi (el)ismertséget még szélesebb körű ismertség és elismertség váltsa fel, nemes cél mindennek tartósan megfelelni.
- **A szakma szemszögéből** nagyon sokat lehet – és kell – tenni a pedagógusi munka presztízsének emelésért.

Az itt felsorolt célkitűzések a vezetői koncepció részét alkotják, azonban más, de ezzel összhangban álló, a nyilvánosság számára megfogalmazott, a nevelőtestület, a szülői közösség és a fenntartó által is elfogadott célkitűzéseket szívesen fogadok.

## 2.2 Fő célkitűzések

1. Minőségi oktatás – nevelés, eredmények megtartása.
2. A régi és az új értékek harmóniája jelenítse meg az iskolát. Az állandóság és változás legyen egyensúlyban. A változások legyenek minden esetben a legszélesebb körben elfogadott célkitűzések. Az értékek megőrzése és versenyképesség a cél.
3. A megvalósítási rangsor elejére kerüljenek azok a célok, amelyeket teljes egészében főlvállal a tantestület, ugyanakkor a szülők és diákok igényeinek is leginkább megfelelnek.
4. A meglévő értékek erősítése, a felhalmozott szellemi tőke gyarapítása és kamatoztatása. Törekvéseink összehangolása.
5. Eredményes PR munka. Az iskolai munka pozitívumainak megjelenítése mindannyiunk feladata és felelőssége. A tantestületen belüli, a munka eredményességét elősegítő, termékeny vitáknak csak a konszenzusos végeredményét tegyük ismertté az iskolán kívül, torzítások nélkül.
6. Külső és belső elégedettség.
7. Iskola helyben tartása, lehetőség szerint az önállóság megtartásával, működtetésének biztosítása.
8. Igazgatóhelyettes kiválasztása, szakos ellátás biztosítása.
9. A Köznevelési tv. értelmében, álláshelyek betöltése, megfelelő pedagógusok felvétele.

### 3. VEZETÉSI KONCEPCIÓ

( E fejezet elméleti jellegű, s néhol nem nélkülözheti a vezetéselméleti szakirodalom kevésbé közismert szakkifejezéseit.)

A XXI sz-ban értékváltozást élünk meg. Ez a változás a modernizáció, az elektronikus kultúra a technikai haladás velejárója. A kialakuló „új típusú társadalomnak „új típusú emberekre van szüksége, amit az iskoláknak is figyelembe kell venni. A megváltozott társadalmi viszonyok miatt nő az iskolákra háruló teher és felelősség. Az ismeretközvetítés mellett a szocializációs célok egész sorát kell megvalósítani.

Első közelítésben a vezetési program a pedagógiai programban megfogalmazott célrendszer és a helyi tantervben megfogalmazottak vezetési implementációjának dokumentuma.

Már a jelenben is és a közeli jövőben várhatóan a legfontosabb kulcsfogalmak a kompetencia alapú oktatás, a költséghatékony működés, a minőség és az információ menedzsmentje lesznek, melyek kapcsán nem kerülhető el a szervezet ehhez igazodó átalakítása és a vezetés ilyen szempontú önfejlesztése.

A környezet rendkívül gyors változásainak közepette felértékelődnek azok a szervezetek és tevékenységek, amelyek **e változásokhoz való alkalmazkodásra, a változó világban való eligazodásra készítene fel**, azokkal szemben, melyek egy konkrét tevékenységre, esetleg tevékenységcsoportra vagy élethelyzetre készítenek elő.

Ez az intézmény kellő felkészültség, igényesség, egyéni és szervezeti szintű öntanuló képesség és aktivitás mellett olyan intézmény, amely képes erre.

### 4. ERŐFORRÁSOK ELEMZÉSE, MŰKÖDTETÉSE ÉS INNOVÁCIÓJA

Az emberi tényező szerepének fontossága vitathatatlan egy ilyen jellegű szervezetben, mint az iskola, ahol a nevelési – oktatási alaptevékenység végzése során az érdemi munkát végző pedagógusok, az oktató-nevelőmunkát segítő szakalkalmazottak, további dolgozók tevékenykednek, működnek együtt a diákokkal.

E koncepció keretében az a határozott emberi erőforrás-politika fogalmazódik meg, melynek lényege, hogy az emberi törekvéseket egységbe hozza a küldetésével és célkitűzéseivel. Ez egyfelől azt jelenti, hogy határozott eltökéltséggel együttműködő szervezeti alrendszereknek kell működni, ahol a kompetencia-építésnek kiemelt szerepe van, másfelől azt, hogy folyamatosan feltárandók, működtetendők és fejlesztendők azok a potenciálok is, melyek a diákok egyes csoportjaiban, egyes konkrét személyiségekben rejlenek.

E koncepció másik fő gondolata, hogy az alkalmazottak (tanárok és nem pedagógus munkatársak egyaránt) értékes „vagyontárgyai” az intézménynek, így ennek a tőkének a működtetéséről és innovációjáról van szó. Ezeket a „vagyontárgyakat” nem szabadna időleges likviditási gondok miatt elkótyavetyélni. Az eredmények megőrzésének záloga a létbizonytalanság félelmétől mentes alkalmazotti testület a maga összecsiszolódott teljességében.



Az iskola szervezetének egésze a minőségi teljesítményeit csak elkötelezett munkaerő révén növelheti. Az elkötelezettség révén kapcsolódik az egyén valójában a szervezethez, így nagyon fontos, hogy a saját értékeikhez méltán ragaszkodó egyének harmonikusan kapcsolódhassanak a szervezeti értékekhez, értékrendhez. A dolgozók elkötelezettségét úgy tekinthetjük, mint egy íratlan szerződést a vezetés és az alkalmazottak között, melyben a vezetés feladata, hogy megteremtse az értelmes feladatok kínálatát, mely az iskolához való hűséggel, egyfajta cégtudattal, összességében elkötelezettséggel viszonztatik.

Az elkötelezettség ugyanakkor önmagában tehát szakértelem, hozzáértés nélkül nem értékes.

Az elkötelezettség kapcsán igen fontos a kölcsönösség. A kölcsönösséget a közös célok, a vezetés és a dolgozói kör kölcsönös egymásra utaltsága, egymásra hatása, kölcsönös tisztelet és elismerés testesíti meg.

Fontos – az elkötelezettség mellett – a közös érdek, az a felismerés, hogy a vezetés és a dolgozói kör közös érdeke az iskola sikeres működése, mely elvezet a kezdeményezések és az elkötelezettség alapvető tartalékainak mozgósításához.

A nézőpontok körét bővítve az iskolában dolgozó emberek – pedagógusok és nem pedagógusok – olyan szociális tőkének tekintendők, mely képes a fejlődésre. A nyílt, informatív vezetés nem öncél, hanem annak a felismerésnek az egyik eszköze, melynek lényege, hogy a döntéshozatalban való részvétel érték. Ezért kötelezi el magát e koncepció az ún. „demokratikus vezetés” mellett minden hátrányával együtt (pl. időigényesség, döntési kompetenciák értelmezési nehézségei, belső konfliktusok megélése stb.), mert a struktúrából adódó lassabb információs és kommunikációs sebesség ellenére azt vélelmezi, hogy az információk biztosítása, a hozzászólás lehetősége együttműködést, optimális esetben intelligens fogadó felektől bizalmat eredményez, és egy ilyen környezetben az iskola szereplőinek érdekeit ígéretesebben lehet összhangba hozni, mint a diktatórikusabb vezetés esetében.

Hangsúly helyeződik a csapatmunkára. Ennek lényege, hogy a pedagógusok egyes csoportjai bizonyos területeken, vagy egyértelmű célkitűzéssel, várható eredménnyel jól körülhatárolt – projekt jellegű – feladatok esetében a szervezés és lebonyolítás, illetve a feladat teljes egészéért vállalják a felelősséget. Ezt nevezik vezérkari típusú vezetésnek. Ezek a projekt jellegű tevékenységek, amelyek léteznek és eredményesek, egyfelől gazdagítják az iskola hagyományrendszerét, másfelől különféle szerepek kipróbálását/művelését teszik lehetővé a feladat vállalására elkötelezett munkatársak számára.

## **5. MIT TEHET A VEZETÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS OPTIMALIZÁLÁSA ÉRDEKÉBEN?**

Véleményem szerint, lehet még ezt a tevékenységet mind a szakszerű megalapozás, mind a minőségbiztosítás szemszögéből tekintve fejleszteni.

Az IMIP-ünkben előírt minősítési rendszernek kapcsolatban kell lennie az iskola általános célkitűzéseivel, továbbá elő kell segítenie a szervezeti és az egyéni célok összhangját. Ebben a legszélesebb részvételre van szükség.

## 6. INFORMÁCIÓ

Az információ és a szervezet összefüggései kapcsán egyrészt említést érdemel az, hogy tudatos vezetői információ-menedzsmenttel érvényesíthető az az elv, hogy a döntési felelősséget arra szintre érdemes delegálni, ahol egyfelől a döntés meghozatalához optimális informáltság áll rendelkezésre, másfelől a döntés következményeinek hatása a leginkább érzékelhető.

A szervezet tagjai és alrendszerei egyszerre információ-termelők és információ-fogyasztók, ahol a végrehajtó jelleget felváltotta az autonóm személyiségek és szervezeti egységek szabad információcseréjére alapozott együttműködés.

Ez olyan munkatársakat igényel, akik önállóan és felelősséggel tudják végezni a tevékenységüket. Olyanok, mint egy jó zenekar jól képzett zenészei.

## 7. TÁMOGATÓ KONSTRUKCIÓK

Az iskola mellett eredményesen működik egy non-profit konstrukció. Ez jelenti, hogy a Gyermekmosoly Alapítvány számos olyan feladatot lát el, támogatást ad mely a költségvetésből nem biztosítható.

Nagyon fontos vezetési tényező lenne, hogy a dolgozók erkölcsi- anyagi elismerését is méltóképpen támogatni lehessen, ezzel motivációs bázist, a minőségre vonatkozó húzóerőt teremtsen. (Bízom benne, hogy a pedagógus életpálya modell bevezetésével sikerül valamit javítani a pedagógus társadalom helyzetén!)

## 8. SZERVEZETFEJLESZTÉS

A nevelés-oktatás egy modern szervezetében nagy szükség van az érdemi középvezetői pozíciókra. A takarékosági intézkedések miatt ez a mi iskolánkban megszűnt. Törekedni kell ezek lehetőség szerinti visszaállítására.

Szeretném, ha legalább két munkaközösség működhetne (alsó és felső)!

A szervezet működésében zavarokat ugyan nem okoz, ha egy-egy lehetséges középvezetői szint érdemben nem jelenik meg, ugyanakkor ezzel a várható speciális előnyök is elvesznek.

Nemcsak a közvetlen oktatási feladatok ellátása során, hanem az intézmény hagyományrendszerével összefüggésben, de más alkalmak kapcsán is –versenyek, farsangi bál, stb. – vannak jól körülhatárolható, tervezhető, időbeli lefolyását tekintve előre rögzített, ún. projekt jellegű események, tevékenységek. Ezek tervezése, szervezése, irányítása – értékelése – tehát vezetése – ugyancsak „hagyomány”, ami bár lényegesen különböző mértékben és minőségben teszi próbára a munkatársakat, ezeket is a középvezetői jellegű tevékenységek között tarthatjuk számon.

A szervezet fejlesztésének alapvető célkitűzése egyfelől az iskolai funkció – oktatási, nevelési, szociális, szocializációs életmód-mintaadó, motivációs, felzárkóztató, tehetséggondozó, pályaorientációs tevékenység, tanulás, önképzés, szabadidő, közéleti

(társadalmi) – rendszerének adekvát struktúra kialakítása, másfelől a folytonosan változó környezet kihívásaira válaszadó funkció működtetése.

Napjaink specifikumainak – mai ismeretek szerint – egy olyan szervezetfejlesztési koncepció felel meg, amely szerint a szervezet mind strukturális, mind funkcionális fejlesztése során azt tételezzük, hogy a szervezetet leképezi az információs és kommunikációs rendszere, így a célkitűzés úgy is átfogalmazható, hogy lényegében a szervezet információs és a kommunikációs rendszerének fejlesztéséről van szó a minőség biztosítása és növelése érdekében.

Éppen a folytonos szervezetfejlesztés az egyik olyan eszköz a vezetésben, melynek keretében az ideális egyensúlyi állapot fenntartható.

## **9. OPERATÍV VEZETÉS ÉS KAPCSOLATRENDSZER**

Az operatív vezetést (terveim szerint) – tervezés, szervezés, ellenőrzés (értékelés), döntés – ugyanaz a szellemiség, elvrendszer jellemezze az intézményben, mint a vezetési tevékenység egészét, a specifikum lényegében az operatív vezetés eszközrendszerében és módszereiben rejlik. A vezetési munka – operatív része – döntően információfeldolgozásból és kommunikációból áll, melynek során az iskola egészének a célrendszere és az előzetesen megtervezett átgondolt stratégia iránymutatásként szolgál.

Természetesen minden operatív vezetési tevékenység egyfajta szabályozási környezetben valósul meg, ugyanakkor ehhez jelen esetben jelentős mértékben társul egyfajta innovatív magatartás, vagyis az ötletek, elképzelések megvalósításához keresem az alkalmas partnereket, az érdemi kivitelezésre.

A vezetés demokratizmusa – amit önmagában nem erényként, hanem mint módszertant kezelek – a működtetett fórumokon keresztül a belső kapcsolatrendszerben nyilvánul meg.

A jelenlegi szabályozás szerint az igazgató még mindig lényegében egy személyben felelős vezetője minden kérdéskör tekintetében az intézménynek.

A „vezetői tanács” időnkénti összehívásával próbálnám megoldani, a közös gondolkodást a közös célok megvalósítását, melynek az iskolavezetés hagyományos értelemben szokásos funkciója mellett egy, a modern szervezetek igazgató-tanácsaihoz hasonló tevékenysége van. Ezek a vezetőségi megbeszéléseken, döntés-előkészítés folyik, és véleménynyilvánítása által mintegy vezetői tanácsadó testületként is működik.

Az iskola hivatalos belső kommunikációjának leggyakoribb és legátfogóbb fóruma a munkaértekezlet. A legfontosabb, illetve az egész iskola működését, életét érintő kérdések, információk itt kerülnek feldolgozásra. Ezek az értekezletek legtöbbször az értékelés-visszacsatolás fórumai is. Gyakoriságuk is ennek megfelelően alakul (tanév előkészítése, tanévkezdés, félév, tanévzáró, illetve szükség szerint).

Jogszámban a nevelőtestület hatáskörébe utalt kérdéseket természetes módon a nevelőtestületi értekezlet tárgyalja, ugyanakkor ide tartoznak azok a szakmai, illetve az egész nevelőtestületet átfogó kérdések, melyek kapcsán nevelési értekezleteket tartunk.

A további információfeldolgozás és kommunikáció döntően interperszonális formában folyik. Az operatív vezetés során igen nagy hangsúly kerül a határidős feladatok pontos és szakszerű

elvégzésére és elvégeztetésére. Az az optimális, ha ez az intézményben automatizmusként működik, mint ahogy többé-kevésbé működik is.

Az értékelés egyfelől az – ellenőrzésen keresztül – visszacsatolás, másfelől motivációs funkciót is ellát. Az egész szisztéma egységes rendszert kell, hogy alkosson.

A legfontosabb kapcsolatfelületek kétségtelenül a szülők és az intézmény között, húzódnak.

Az operatív vezetés a menedzsment olyan szelete, ahol a döntések, tevékenységek hatásai nap, mint nap szembesítik a vezetést a hatékonyságával. Az iskolában az operatív vezetésnek erénye, hogy a „kis célok” rendszere centrális elemét alkotja. Ennek megfelelően soha nincs „állóvíz”, a kisebb-nagyobb kihívásokra adott azonnali válaszok – illetve azok kényszere – lekötik az energiáinkat és elérendő cél, hogy egy döntően magát biztonságban érző, lehetőség szerint nyugodt és jó hangulatú nevelőtestület, munkatársi és vezetői kollektíva igyekszik ugyancsak jó hangulatot elérni a diákok körében, sokrétű tevékenysége során.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Benedek István dr.: Pedagógiai vezetés, a vezetés pedagógiája, Budapest, Okker, 1995
2. Tóth Béla: Az emberi erőforrások menedzselése az iskolában. in: Iskolavezetés és fejlesztés, KÖVI, Szeged, 1997
3. Pencz Lajos dr.: Iskolai Információrendszerek in.: Iskolavezetés és fejlesztés, KÖVI, Szeged, 1997
4. Internetes források

## 10. VEZETŐI PROGRAM

### 10.1 A PEDAGÓGIA ARCULATRÓL

"Nincs az az izgalmas sakkparti,  
amely felérne egy tanítással  
olyan logikai stratégia kell ehhez,  
amelynek végén fel kell zendülnie  
a győzelmi szignálnak: teremtő munka,

inspiráció, művészet a tanító munkája"(Ravasz László)

Az iskola igazgatójának pedagógiai áramlatokhoz, pedagógiai iskolákhoz való kötődése meghatározó lehet az adott intézmény küldetését, pedagógiai arculatát illetően.

Előjáróban leszögezem: Nem vagyok semmiféle pedagógiatudományi áramlat kizárólagosságának híve, hiszen a pedagógia művészete az a hangszer, amely a művész kezében élményadóan szólal meg, aki viszont nem tanulta a használatát, vagy abszolút tehetségtelen, annak a kezében fülsértően szól.

A pedagógus az a művész, aki ilyen vagy olyan minőségű és milyenségű hangszert használva játssza a maga szólamát a zenekarban.

Az alábbiakban - közös végiggondolásra ajánlva - kiemelek néhány gondolatot a teljesség igénye nélkül az iskola öndefiniálása és a lehetséges további fejlesztési irányok együttes keresésének megkönnyítése céljával:

1.) Az informatika már érezhetően itt van a mindennapokban. A világ gyorsabban változott, mint az iskola. A tekintélyelvű pedagógia kevésbé érvényesülhet. A fiatalok számára hosszú időn át a pedagógus volt a tekintély, ma már a vele szinte egykorúak, a kortárs generáció, mert ők tudják jobban kifejezni a pillanat életérzését.

2.) A XX. század terméke a párhuzamos csatornák kialakulása, erősödése. Egyes emberek a XIX. század, mások a XX. és megint mások már a XXI. század stílusában élnek. Az iskolai oktatásra - nevelésre vetítve, a tanköteles korba lépő 6 éves biológiai korú gyerekek között jelen van a levetített különbség. Nagy József szerint ez 18 éves korra elérheti a plusz/mínusz 10 évet.

3.) A társadalmi pluralizmus térhódítása azt is jelenti, hogy ötletek, modellek, politikák, világnézetek élnek egymás mellett és majd a történelem fogja csak igazolni, melyik válik be

**Azt, hogy a jövő milyen politikai és gazdasági formákat ölt majd, őseinkhez hasonlóan sem mi, sem más jelenben élő nem tudhatja. A jövőt olyan szükségletek, érdekek, küzdelmek és gazdasági, politikai, társadalmi feltételek határozzák majd meg, amelyeket ma még nem ismerhetünk, és csupán keveseknek lehetnek halvány sejtelmeik róluk. Egy dolgot azonban teljes bizonyossággal állíthatunk: mindezekben a kényszereken csak akkor lehetünk igazán úrrá, ha olyan felnőtteket nevelünk, akik**

**alkalmasak és készek lesznek a tehervállalásra és a nehézségek elviselésére, akik kellő kezdeményezőkésséggel rendelkeznek, akik tudnak egymásra odafigyelve és megsegítve feladatokat megoldani, akik tudnak igazak, hűek, egyszerűek, becsületesek és önzetlenek lenni és képesek áldozatvállalásra is, és akik között lesznek majd olyanok, akik készen mutatkoznak társaiknál is többet tenni egymásért, anélkül, hogy ezzel kérkednének. Segítik a rászorulókat, szilárd belső értékrendjük áthatja személyiségüket és meghatározza cselekedeteiket.**

4.) A jelenlegi társadalom fontos jegye a globális, a nemzeti és a keresztény tudat együttes jelenléte.

Véleményem szerint, arra kell megtanítani tanítványainkat, hogy válogatni, tájékozódni tudjanak. A válogatás-eligazodás csak iránytű segítségével lehetséges. Az értelmi iránytűvel még meg is birkózik az iskola, de sok esetben hiányzik a lelki iránytű.

A nevelő új szerepéhez a lelkipogozói- más szóval mentálhigiéniai- feladatok is hozzátartoznak. Ennek kapcsán egyben lemérhető az is, hogy egy-egy nemzet életében a pedagógusok szellemi vezető szerepe miként erősödik meg annak hatására, ha a tanulók szüleivel a közös munka során bizalmas kapcsolatot sikerült kialakítaniuk. Ez jól tükrözi a tanár hivatásának kiteljesedését.

5.) Ilyen értelemben a mai pedagógia nem egy időbeli új terméket jelent, hanem az egymás mellett élő pozitív értékek korszerű értelmezését.

6.) Az értékek nevelési célokban fogalmazhatók meg, melyeket az iskola dokumentumai tartalmaznak. A célrendszer felállításakor azonban többször elfelejtődik, hogy kiknek a számára fogalmazzuk meg a nevelési cél- és feladatrendszert.

### **Mire van szüksége a gyermeknek?**

- Biztonságérzésre, "fészekmelegre"
- Fenntartás nélküli szeretetre, érzelmi védettségre,
- Példaadó magatartásra, szülei, környezete részéről,
- Világosan megfogalmazódó normákra, értékekre,
- Nevelői tekintélyre,
- Kérdéseire megfelelő válaszokra,
- Odafordulásra, empátiára, vele töltött időre, amely nemcsak mellette telik el,
- Dicséretre, biztatásra, elismerésre, nyesegetésre.
- Kamaszkorban fokozott megértésre, az éniidentitás stabilizálására,
- Önálló hitre, perspektívára,
- Az új tapasztalatok, tudás, képességek és készségek megszerzésének élményére,
- Önmaga és mások iránti felelőssége érzésével áthatott szabadságra,
- A belső állapotok spontán kifejezését lehetővé tevő játéokra,

7.) A fegyelmezett személyiség igényli a minőségi tanítást-nevelést. A tanítási-tanulási folyamat irányítása, a tudás hárompólusú értelmezése, a tudástechnológia összetevőinek kezelése hozhatja meg a kellő eredményeket. Ne **a tananyagot tanítsuk, hanem a gyermeket.**

## 10.2 MILYEN ISKOLÁT SZERETNÉK?

- Ahová a gyerekek szívesen járnak, mert megértő, motiváló és szerető légkör veszi Őket körül.
- Ahol a természetes gyermeki kíváncsiságot megőrizve, az életkori sajátosságainak megfelelő módszerekkel tanulhatnak a diákok.
- Ahol a széleskörű tevékenységkínálat segítségével a gyermekek képességei sokoldalúan fejlődhetnek, és a tanulás motivációs alapja a sikerélmény.
- Ahová mindezekért a szülők szívesen hozzák a gyermekeiket, és együttműködnek nevelési-oktatási céljaink elérésében.
- Ahol a tantestület minden tagja fontosnak érzi magát, megtalálja azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban ért és alkotói szabadsága kibontakozhat.
- Amelyik rugalmasan képes alkalmazkodni a társadalmi elvárásokhoz, a tanulók, szülők, fenntartó igényeihez.

## 10.3 A VEZETŐI STÍLUSRÓL

A vezetői stílus helyzet- és környezetfüggő kategória.

Az egyensúlyteremtő képesség az egyik legfőbb vezetői kvalitás.

A parancsolás és utasítás helyett az együttműködés a kívánatos módszer a testület irányításában.

A környezeti nyomás a vezetési módszerekre és stílusra hatást gyakorol. Ezt a hatást csak nagyfokú stressztűrő képességgel, kiegyensúlyozott, érzelmi szélsőségektől mentes temperamentummal lehet személyiség- és viselkedéstorzulás nélkül hosszú távon elviselni.

Az iskolák környezeti nyomás következtében fokozódó sebezhetősége miatt sok intézményben centralizálódhat a döntéshozatal. Gyakran az igazgatók, mint a külső kapcsolatok fő letéteményesei, a külső nyomást arra használják föl, hogy a saját, intézményen belüli hatalmukat növeljék. Ahogyan a negatív környezeti hatások erősödnek, úgy kell az igazgatónak egyre ügyesebbnek és rugalmasabbnak lenni annak érdekében, hogy iskolája ne szenvedjen hátrányt.

Egy intézményt vezetni a mai világban nem könnyű. Ez a felelősségteljes munka szerteágazó, sokszínű feladatok elé állítja az embert.

Úgy gondolom, hogy vezetőként alkalmas vagyok arra, hogy:

- felelősséget vállaljak más emberekért,

- célokat határozzak meg és irányt mutassak,
- helyes döntéseket hozzak,
- meghallgassak másokat,
- a szervezet, mint „csapat” érdekeit képviseljem,
- jó példával szolgáljak,
- motiváljak, elismerjek és ha szükséges szankcionáljak,
- az iskola arculatát megőrizzem, megerősítsem,

#### 10.4 IGÉNY AZ EGYENSÚLY MEGTEREMTÉSÉRE

Véleményem szerint az igazgató legyen menedzser a külső kapcsolatokban, az iskola érdekeinek védelmében, a PR-munkában, az eredmények megismertetésében. A pedagógus önálló gondolkodású, magát menedzselő társ a közös munkában, akinek a törekvéseit, jó adottságait, erősségeit meg kell ismerni, és önmozgását a közös célok mentén szinte észrevétlen közreműködéssel kell segíteni. Az iskolában az szabja meg a vezetés jellegét, hogy túlnyomórészt diplomás oktatási szakemberekből áll, akik minél magasabban kvalifikáltak, annál inkább törekszenek arra, hogy ők maguk kontrollálják a munkahelyi környezetet, az önálló munkavégzés mikéntjét. Egy vezetéselméleti szakíró szerint: „Az iskolák olyan szakemberek szervezetei, akik a diplomás szakemberek módjára, szeretik önmagukat menedzselni.”

Aki jó igazgató szeretne lenni, annak legyen elég önbizalma ahhoz, hogy be merje vallani a tévedéseit. Nem mindegy, hogy milyen korán képes valaki felismerni a bajt és milyen elszántsággal lát neki, hogy rendbe tegye a dolgokat.

A menedzseri helyett – a belső együttműködést illetően - két vezetési módszer ötvözetét találtam alkalmasnak. Ezek a vezetéselméleti könyvekben karmesteri és vezérkari típusú vezetés elnevezés alatt szerepelnek.

A **karmesteri** típusú vezetés jó munkakultúrájú, jól működő szervezetben lehetséges. Egy analógiával demonstrálva: az ilyen szervezet egy zenekar működéséhez hasonlít, ahol a karmester már csak koordinációs feladatokat lát el, a szakmai tudás hordozói maguk a zenészek (pedagógusok, szakemberek). Egy ilyen szervezetben a küldetés, a stratégia és a terv szerepe felértékelődik (pedagógiai program, SZMSZ, éves munkaterv, tanmenet stb.).

Ez a kotta, amelyből a zenészek játszanak. A vezérfonal, amely nem engedi meg az összhangzás szempontjából káros kitérőket, azonos irányba tereli a zenekar tagjait.

Ez mondja meg a karmesternek is, hogy kitől, milyen feladat teljesítését várhatja el, ha a zenészek előtt ott a kotta, saját hangszerük megszólaltatásához ők értenek jobban, mint a karmester, akinek csak diszsonancia, diszfunkció esetén kell beavatkoznia.

Tehát a feladat végrehajtási módját viszont már nem kell előírni a szakemberek számára, mivel szakterületükön ők a legilletékesebbek, nyugodtan rájuk lehet bízni a megoldás kiválasztását. Elegendő a teljesítményelvárások világos megfogalmazása, ami egyben az



önellenőrzés alapjául is szolgál, azonban egy ilyen rendszer nem nélkülözheti a jelenleginél fejlettebb belső kommunikációs rendszert, a hatékonyabb információs technológiát.

A második, a **vezérkari** típusú vezetés lehetősége, akkor áll fönn, ha a vezetőtársak –az igazgatóhelyettestől az osztályfőnökiig - a maguk fegyvernemét, hadosztályát önállóan, felelősséggel képesek vezetni.

Tény, hogy egyes területeken több korrigáló beavatkozásra lesz szükség a jövőben. Természetesen mindig van olyan, aki kissé pontatlanul megy órára, adminisztratív munkájában lemarad, viszont szakmailag elismert, jó pedagógus. Itt van a vezetőnek feladata abban, hogy ezekből az apró fegyelmetlenségekből faragjon, lehetőség szerint megszüntesse azokat. Bár ezek a dolgok jelentéktelennek tűnhetnek, kezelésük mégsem egyszerű feladat. A feladatok elosztásában szervezeti változtatásra csak annyiban van szükség, hogy ahol az irányító saját népszerűségének megtartását sokkal fontosabbnak ítéli, mint az anomáliák megszüntetését, ott az igazgatónak – vezérkari vezetés ide, vagy oda – magához kell vonnia a kezdeményezést.

Mindannyiunk érdeke az elért eredmények megtartása, hiszen a pedagógusok és nem pedagógus munkatársak közösségének nemcsak szakmai felkészültsége és tisztességes munkavégzése, de emberi magatartása, hangulata, közérzete is kihat a diákokra.

## **11. ELÉRT EREDMÉNYEINK**

A különböző versenyeken minden évben nagy számban vesznek részt diákjaink, eredményeik önmagukért beszélnek. Lehetetlen, de nem is cél itt felsorolni a versenyeredményeket, a szóbeli kiegészítésben néhányra kitérek.

Az iskola tanulmányi átlaga, jónak mondható (3,7-3,9 körül) bár tény hogy a hozzáadott értéket ez a számadat önmagában nem mutatja. Az országos összehasonlítást is lehetővé tévő Kompetenciamérés számai ugyanúgy bizonyítják, hogy oktató munkánk hatékony, mint a nyolcadikosaink évről évre jó továbbtanulási, középiskolába bejutási adatsora.

## Kompetencia mérés eredményei

	MATEMATIKA						SZÖVEGÉRTÉS					
	6.o	Orsz	Kisk	8.o.	Orsz	Kisk	6.o	Orsz	Kisk	8.o	Orsz	Kisk
200 1	<b>544</b>						<b>521</b>					
200 3	<b>535</b>						<b>549</b>					
200 4	<b>548</b>			<b>505</b>			<b>546</b>			<b>468</b>		
200 6	<b>521</b>			<b>531</b>			<b>496</b>			<b>538</b>		
200 7	<b>522</b>			<b>528</b>			<b>548</b>			<b>498</b>		
200 8	<b>464</b>	489	460	<b>477</b>	484	458	<b>506</b>	513	479	<b>512</b>	502	461
200 9	<b>143</b> <b>3</b>			<b>159</b> <b>0</b>			<b>147</b> <b>0</b>			<b>158</b> <b>4</b>		
201 0	<b>148</b> <b>3</b>	1498	1433	<b>160</b> <b>4</b>	1622	1562	<b>147</b> <b>7</b>	1477	1402	<b>151</b> <b>5</b>	1515	1504
201 1	<b>142</b> <b>0</b>	1486	1432	<b>160</b> <b>4</b>	1601	1548	<b>143</b> <b>0</b>	1465	1393	<b>154</b> <b>8</b>	1577	1500
201 2	<b>149</b> <b>2</b>	1489	1426	<b>155</b> <b>3</b>	1612	1542	<b>147</b> <b>1</b>	1472	1388	<b>151</b> <b>7</b>	1567	1468

**12. AZ EREDMÉNYESSÉG SZINTJE**

Az előző pontban felsoroltak alapján kijelenthetjük, hogy elért eredményeinkkel elégedettek lehetünk. Van még tennivalónk a hatékonyság növelésében, a szintmegtartásában. Reményeim szerint vannak még a cél érdekében mozgósítható tartalékaink.

Azt, hogy erre haladjunk, mindnyájunknak érezni kell, az elhatározást magunkban meg kell hozni és programmá szervezni. Ez kollektív munka, melyben mindenkinek részt kell vállalnia.

- Érdekeltté kell tenni a tanulókat abban, hogy munkamoráljuk helyes irányba fejlődjön. Ebben egyaránt nagy szerepe van a pedagógusnak és a szülői háznak. A pedagógusok részéről a következetes számonkérés, az elvégzett feladatok hathatósabb ellenőrzése, a sűrűbb megszólaltatás, a szóbeli értékelés, a dicséret biztosítása a tanulóktól elvárt aktivitásnak. Serkenteni kell az önképzést, fel kell kelteni az igényt a nagyobb tudás megszerzésére. A szülői háznak fokozottabb érdeklődést kell mutatnia a napi iskolai munka irányában, ne korlátozódjon pusztán az érdemjegyekre az érdeklődésük.

### 13. A TANULÓK NEVELTSÉGI SZINTJE

Össztársadalmi probléma a gyerekek számának csökkenése, a „problémás” gyerekek számának emelkedése. Az iskolába kerülő gyerekek közül egyre több, hogy valamilyen oknál fogva nehezen alkalmazkodik az iskola szabályrendszeréhez. Egyre több az elvált szülők gyermeke a csonka családból érkezők száma. Magas a tanítás-tanulás folyamatát nehezítő, különböző fogyatékos, tanulási, magatartási zavarokkal küzdő gyermekek aránya, akiket csak különleges bánásmóddal lehet beilleszteni a közösségbe. Gyakori panaszunk, hogy sok a „problémás” gyermek. A tanulók fellépése egyre határozottabb, már nem csupán be és elfogadóak, hanem sokszor elutasítóak, ellenállóak, magatartásukban agresszívebbek, nem vigyáznak a saját és a közösség értékeire. Ezek a jelenségek a mi iskolánkban is előfordulnak, s naponta kell megvívni „csatáinkat” az ilyen antiszociális tanulókkal.

Az oktatási eredmények mellett egyre több gondot okoz pedagógusainknak, - még a régóta pályán lévő nagy tapasztalatú kollegáknak is,- az a tény, hogy növekszik az aránya a szülői házból neveletlenül érkező, vagy a szülői házban rossz impulzusokat kapott tanulók száma. Enyhébb probléma, és viszonylag kezelhető az a gyerek, akivel egyszerűen csak nem foglalkoznak, nem törődnek otthon. Náluk megvan az esély, hogy valamelyest pótoljuk azt, ami otthon hiányzik. Egy fokkal nehezebb, ha szülő maga is „neveletlen” ráadásul nem együttműködő. Természetesen vannak eredmények, de továbbra is akut probléma a durva beszéd és a verekedés. A trágár beszédben, ha a család sokszor nem is, a televízió olyan negatív mintát ad, hogy a gyerek néha föl sem fogja, nem érti, hogy mit is kifogásolunk tulajdonképpen a szókincsében. A verekedések motivációs bázisában is föllelhető a kommersz akciófilmek mintatára. A személtelés a rongálás, mind-mind megoldásra váró probléma. Míg a több területen az egységes föllépés sokszor eredményre vezet, vannak megoldásra váró problémák. Szükség van a tisztességesen viselkedő gyerekek együttes fellépésére a rendbontásokkal szemben, általunk támogatott, megszervezett módon. E téren a Diákönkormányzatnak nagyobb szerepet kívánok adni. Az összképet, az általános neveltségi szintet tekintve a kép talán még nem ilyen sötét, sőt... A magatartás jegyek is tanúskodnak arról, hogy tanulóink közt igen sok a példamutató és döntő többsége a gyerekeinknek normakövető viselkedésű. Ezt a kérdés mégis az alábbi példa analógiájával kell szemlélni: Ha egy pohár kristálytiszt vízbe belecsöppentünk egy csepp szennyvizet, az már nem iható.

## 14. NÉHÁNY BEFEJEZETLEN GONDOLAT AZ ISKOLAIGAZGATÓI LÉTRŐL

Az alábbiakban idézem az Új Pedagógiai Szemlében a fenti címen megjelent cikket az igazgatóválasztás-pályáztatás rendszeréről, egy budapesti igazgató tollából. Noha a cikknek nem minden állításával értek egyet, s azokból számtalan nem is értelmezhető a mi iskolánkra, mégis sok elgondolkodtató megállapítás szerepel benne.

„..... mérlegre kell tenni véleményalkotással, „választással” az igazgatók munkáját!? Az igazgatói (tanári) munkának nincs objektív mércéje! Jelenleg szakmai és politikai lobbik ösztüzében történik az igazgatói kinevezés. Igazgatói működéséről tartalmi problémát nem mondhatok, mivel az iskola jól működött, az intézmény minden kötelezettségének eleget tett, beiskolázási problémája nem volt, pénzügyi gazdálkodása rendezett, az állami számvevőszéki és törvényességi vizsgálaton is jó osztályzatot kapott.

Szerintem nehéz úgy dolgozni kreatívan, ambiciózusan, következetesen, hogy Damoklesz kardjaként lebeg az igazgató feje felett az ötévenkénti – a beosztott munkavállalók részéről történő – megmérettetés. Nézzük meg egy ötéves igazgatói ciklus életgörbéjét. Az első két év általában a tapogatózás, a „választókkal” való együttgondolkodás szakasza. A harmadik, negyedik évben kezdenek beérni a dolgok, komoly sikereket lehet már elérni vagy kudarcokat elszenvedni. Addigra a felek jól ismerik egymást, óhatatlanul megindulnak a munkáltatói, illetve a munkavállalói státusból eredő ütésváltások. Az ötödik év a felkészülés az újbóli megmérettetésre. Minden igazgató kolléga, akár bevallja, akár nem, igyekszik ilyenkor „jó fiú lenni”, mivel így remélhet több szavazatot. Az öt évből tehát mintegy két év nem hatékony munkavégzéssel telik, és ez a fenntartó számára is elveszett idő – öngöl –, hiszen azt várja a munkavállalótól, hogy hatékonyan tegye a dolgát. Ez az időszak természetesen lerövidülhet, ha nem az első ciklusát kezdi a vezető, de meg is hosszabbodhat.

A munkavállalói attitűdről: A beosztottak többsége nem elégedett a munkahelyi vezetőjével, bármilyen munkahelyen vizsgáljuk is a kérdést. A legtöbb munkavállaló szívesen leváltaná főnökét, még akkor is, ha konkrétan nem tudja megmondani, hogy kit szeretne helyette. A versenyszférában, piaczgazdasági viszonyok között ez nem így működik. A tulajdonos az úr, és ha nem tetszik valami a beosztottnak, akkor elmehet. De az iskolában nem így van, pedig ma már az oktatás, a képzés is piac, akár tetszik, akár nem! Az oktatási intézményekben törvény adta módja van minden kollégának ötévenként véleményt mondani főnöke személyéről, munkájáról. Miért? Én nem értem! Miért lehet a technikai munkatársnak vagy egy friss diplomás tanárnak, akiket esetleg előzőleg az igazgató vett fel, szimpátiaszavazáson véleményezni munkahelyi vezetőjét, annak szakmai programját? Ez szerintem abszurd! Az iskolák élére menedzser típusú vezetőket várnak – hallom, olvasom, tapasztalom. Ebbe az is beletartozna, hogy a menedzsert csak a tulajdonos mozdíthatná el, ha elégedetlen munkájával, nem nyújtja a kívánt teljesítményt, sok rá a panasz a megrendelők részéről stb. De nem, a közoktatásban az elmozdításhoz elegendő az, hogy a közalkalmazottak többsége nem akarja a vezetőt, vagy a pályázati anyagban megfogalmazott nevelési, szakmai és egyéb célokkal nem ért egyet – formálisan. Hiszen nincs olyan buta, igazgatóságra pályázó tanár, aki a tantestület szándékával szemben fogalmazna meg lényegi szakmai, pedagógiai célokat. Az elfogadás vagy az elutasítás valódi indoka általában nem ez.

Minden szavazás egyrésztől szimpátia vagy antipátia kinyilvánítása, másrésztől érdekek által motivált. Az elsővel nem kívánok foglalkozni, mert ez a kérdés meghaladja jelen dolgozat kereteit. A második egyszerűbben körvonalazható. Mi a dolgozó érdeke? Pozíciójának megtartása, javítása, a számára kedvező munkahelyi játékszabályok továbbvitele, az emberi, szakmai gyengeségből, gyarlóságból fakadó dolgok elfedése, azaz minél kevesebb „felfordulás” az iskolában. Ha valaki ebben nem partner, akkor a munkavállaló szívesen

megszabadul tőle, ha teheti. Nem jó az olyan kolléga, aki vezetői, munkáltatói helyzetben van, és sokat tud a beosztottokról.

Valaminek a vége egy újnak a kezdetét jelenti. Egy új igazgatónál „tisztá lappal” lehet indulni. Hosszú ideig tart, amíg az új vezető is rájön azokra a dolgokra, amelyeket a régi már tudott, és amíg a kiskapuk be nem záródnak, addig a munkavállaló mozgástere nagy. Az iskola bonyolult rendszer, tele érzékeny értelmiségi munkavállalókkal, akik rosszul fizetettek, egyesek elkényelmesedtek (a kettő között nincs ellentmondás), lehet, hogy néhányan kontraszelektáltak. Minden munkavállaló törekszik arra is, hogy jövedelmi pozícióját javítsa. Ennek egyik formája például az, hogy az adott fizetésért a lehető legkevesebbet kelljen dolgozni, illetve minél kevesebb időt kelljen a munkahelyen tölteni (ennek még törvényi keretet is ad a jól ismert, évi maximum 200 órás túlóraszabály). Nézzünk körbe az iskolában, hogy az utolsó óra megtartása után fél órával hányan vannak még az épületben! Az eredmény lehangoló. A legtöbb tanár úgy gondolja, a nevelési feladatokat a tanórákon és a szünetekben el lehet intézni. Ez nevetséges, súlyos szakmai, pedagógiai tévedés. Azt is tudom, hogy a fentebb vázolt kép nem mindenütt ilyen szomorú. Vannak szakmailag és emberileg nagy tekintélyű vezetők, akik esetleg még különböző társadalmi, politikai szervezetekben is dolgoznak, és így a legerőszakosabb kollégák sem tudják kikezdeni őket pozíciójukban.

Magánbeszélgetésekben jó párszor hallottam az elmúlt években, hogy az igazgatójelölteknek milyen elvtelen, vezetőhöz nem méltó módon kellett elérniük azt, hogy az ingadozókat megnyerjék a maguk számára. Hiszen a bűvös többség megszerzéséhez kellene a szavazatok! A vezetői munka szakma, hivatás. Meggyőződésem, hogy nem attól lesz valaki jó iskolaigazgató, hogy ír egy néhány oldalas – sok esetben gyenge színvonalú, általánosságokkal teli – pályázatot, amelyben szakmai programját felvázolja, hanem attól, hogy megvannak a képességei a vezetői munkára. Bármilyen kiváló is legyen tanárként, nem biztos, hogy alkalmas első számú vezetőnek, még akkor sem, ha a tantestület, illetve a közalkalmazottak nagyobbik része támogatja. A vezetői munka nehéz, gyötrelmes, és nem feltétlenül kell népszerűsége törekedni ebben a pozícióban. Szerencsére a vezetői életre való felkészülést ma már egyetemen is oktatják, ami szintén azt bizonyítja, hogy a vezetés szakma.” (Új Pedagógiai Szemle, 2000. 9. szám)

## 15. MARKETING MUNKA

Hosszú távon csak a minőséget lehet eladni.

A jól végzett munka iskolánk legjobb reklámja!

Valamennyi iskola tudja, hogy a jó hírnév megszerzése nehéz és hosszú folyamat, de nagyon rövid idő alatt el lehet veszíteni azt. Fontos, hogy az iskoláról pozitív képe legyen a helyi közösségnek. A jó benyomást generációk elégedettsége táplálja, akik továbbítják tapasztalataikat másoknak. Az oktatásban kialakult versenyhelyzet szükségessé tette az iskolák számára is az igények felmérését, ennek megfelelően a program (kínálat) elkészítését és népszerűsítését, az iskolai szolgáltatások igénybevevőinek állandó tájékoztatását, azaz a marketing tevékenységet. A véleménynyilvánításnak teret engedve a szülők, tanulók és partnereink igényeit, elképzeléseit évente kérdőíves módszerrel feldolgozzuk. Az iskolai rendezvények, a nyilvánosság bevonásával szervezett ünnepek a kapcsolatépítést erősítik, színesítik a rólunk alkotott képet. A média bevonásával – helyi újság, Internet - a nagy nyilvánosság előtt is bemutatottá válik az oktatómunka és annak eredménye. Iskolai honlapunkon a fórumban, meg kell próbálni –nem név nélküli - belépéssel a szülők, vagy bárki véleményt nyilváníthasson. Voltaképpen az iskolai szintű pedagógiai program is egy marketing-eszköz, amellyel a fenntartótól szakmai jóváhagyást és anyagi támogatást, a szülőktől-gyerekektől pedig az iskola választását várja az intézmény. A marketing csatornákon folyó kommunikáció lehetővé teszi, hogy az iskola megismerje és felmérje környezete igényeit, s hogy arra megfelelő válaszokat keressen. Az iskola saját céljait is csak az ún. iskolahasználók és rajtuk keresztül az egész helyi közösség megelégedése útján valósíthatja meg.

## 16. VÁLTOZÁS ÉS ÁLLANDÓSÁG EGYENSÚLYA A VEZETÉSBEN

Veszélyt jelentene, ha kellően meg nem alapozott tervekkel megváltoztatnánk a kialakult munkarendet, szokás- és hagyományrendszert. Ugyanakkor már most biztonsággal állítható, hogy lesznek olyan kijelölendő feladatok, amelyek éppen az igazgatóválasztással kapcsolatos testületi, szülői, fenntartói véleményalkotás során fogalmazódnak meg, s az új vezetői ciklus első pillanattól kezdve.

A következő tanévre vonatkozólag - az igazgató feladata:

- az intézmény szakszerű és törvényes működtetése,
- a takarékos gazdálkodás,
- a munkáltatói jogok gyakorlása és döntéshozatal az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyeket a jogszabály nem utal más hatáskörbe,

- az iskolai munka zavartalan menetének biztosítása,
- a tervek maradéktalan végrehajtása az időközbeni igénymódosulások szerinti
- az együtt kitűzött célok lebontása határidős munkafeladatokra,
- az iskolakomfort biztosítása
- a legszélesebb körben elfogadott közös célkitűzések, együttműködési és szervezeti formák egyeztetése, s ezek folyamatos továbbépítése.

## **17. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK**

Amin változtatnák:

- Az információáramlás megszokott rendszere módosulhat a személyi felelősségi körök bővítésével, azaz alsóbb szintről is több döntés előkészítő javaslatokat várnék. Az ehhez szükséges információkat a tanári internetes számítógépén tenném hozzáférhetővé.
- Az információ-áramoltatás hagyományos formáin változtatni, javítani kell, mert az előző tanévekben is előadódtak olykor olyan helyzetek, amikor az információ nem jutott el a címzettjéhez.
- A belső információáramlásnak továbbra is fontos eszközei maradnak a hagyományos vezetői, nevelőtestületi értekezletek és iskolagyűlések. Valódi tartalommal kell megtölteni, és rendszeresebbé kell tenni az alkalmyszerű megbeszéléseket. A tantestületi munkaértekezletek ne csak a tájékoztatás fórumai legyenek, hanem a pedagógiai, nevelési problémák alaposabb megvitatására is sort kell keríteni, több időt kell szakítani

Ami megőrzendő: A sokoldalúan képzett kvalifikált munkaerő.

- Az iskola szellemisége (hagyományok ápolása, neveltségi szint, tehetséggondozás, felzárkóztatás, kimagasló szakmai- és versenyeredmények).
- A pedagógus továbbképzések célirányos támogatása.

Mindezek csakis tantestületi konszenzussal valósíthatók meg, az állandóság-folyamatosság alapelveinek tekintetbe vételével.

## **18. SZERVEZETI FELÉPÍTÉS- ELKÉPZELÉSEK**

### **18.1. Az igazgató szerepe**

Az intézmény vezetőjének feladata, hogy biztosítsa a szakszerű, hatékony, törvényes és gazdaságos működést, az ellenőrzési, mérési, értékelési rendszer működtetését.

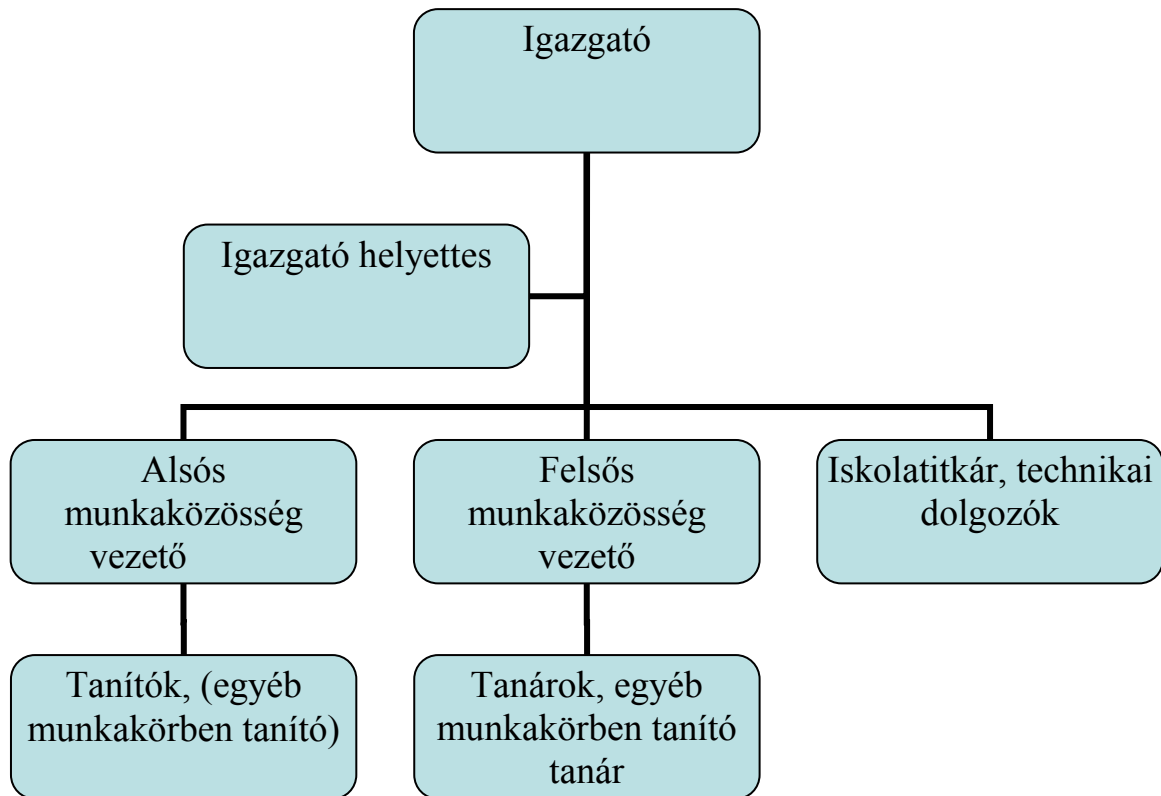
Szerintem az iskolavezetésnek elsősorban kezdeményező és döntés előkészítő szerepét kell erősíteni. Nem biztos az, hogy az igazgató az, aki minden területhez a legjobban ért, ezért szakmai kérdésekben fontosnak tartom a konzultációt a kollégákkal. Az értekezletek számát reális keretek között szeretném tartani. Megfelelő önállóságot kívánok biztosítani az igazgató helyettesnek, és a szakmai munkaközösségek vezetőinek.

A munkaközösség vezetők feladatainak esetében kiemelten fontosnak tartom az ellenőrzés és az értékelés területét önállóságot!

Tudjuk, csak akkor eredményes az ellenőrzés, ha azt értékelés is követi.

*Az iskola működési modellje*





Az iskola nem pedagógus dolgozóinak a munkája szintén fontos a minőség és az eredményesség szempontjából. Ehhez ismerniük kell az iskola céljait és tevékenységét. Mindegyikük állása bizalmi állás. Ezért fontos, hogy elmondhassák gondolataikat, javítani kell munkakörülményeiken /pl. megfelelő takarítóeszközök/.

### 18.2. Ellenőrzés, értékelés

Az ellenőrzés területeit, módszerét és ütemezését az ellenőrzési terv tartalmazza. Nagyon fontos, hogy ez ne csak egy „írásos” dokumentum legyen, hanem egy valóban megvalósított cselekvéssor. Az ellenőrzésre jogosultak köre: igazgató, igazgató helyettes, munkaközösség vezetők, az igazgató felkérésére a tantestület bármely tagja. Fontosnak tartom, hogy az ellenőrzés mindig tartsa tiszteletben a pedagógiai

### 18.3. A döntés felelőssége

A munkahely légkörét, az emberi kapcsolatokat, a tevékenység ritmusát és minőségét meghatározza a vezetői döntések megalapozottsága és szakszerűsége. Úgy vélem, csak az a döntés lehet jó, amelynek meghozatalában, vagy előkészítésében részt vesznek azok is, akikre vonatkozik. Mindig szem előtt kell tartani, hogy a felelősségteljes döntés esetében is fontos a gyorsaság és a következetesség.

Az intézményben előforduló konfliktusok közül leggyakoribb a tanár – diák, és a tanár – szülő konfliktus. Van olyan eset, hogy a szülő a pedagógus felé kritikával élve jelenik meg az igazgató előtt. Természetesen a pedagógus is ember, követhetünk el hibákat, de a megalapozatlan vádaskodókkal szemben meg kell védenie az intézményvezetőnek a

dolgozókat.

## **19. A KÖLTSÉGVETÉSI FORRÁSOK KIEGÉSZÍTÉSE, ÉSSZERŰ FELHASZNÁLÁSA**

Forrásbővítésként iskolánk az utóbbi évtizedben sok pályázatot nyújtott be. A sikeres pályázatokon –legalább a fele ilyen volt - megnyert pénz, vagy nagy értékű eszköz amellet, hogy egy adott területen növelni képes az oktatás színvonalát, szélesebb teret biztosít tananyagon kívüli ismeretek elsajátítására, ha kis mértékben is, de segíti a költségvetést más irányú fejlesztések finanszírozására. Új kihívás, hogy az állami átvétellel a gazdálkodás a tankerületben történik (az igazgatónak nincs önálló rendelkezési joga). Ennek ellenére bízom benne, hogy a működéshez szükséges feltételek megteremtésében nagy szerepe lesz.

Környezettudatos magatartásra kell nevelnünk, s meg kell ismertetni a tanulókat a környezet védelemének célravezető módjaival. Az ökológiai gazdálkodást, az egészséges életmódra, az egészség megőrzésére vezető és környezettudatos magatartást megcélózva.

## **20. KÜLFÖLDI KAPCSOLATOK, CSEREDIÁK-HETEK**

A nyelvtanulás segítéséhez, más kultúrák megismeréséhez kihagyhatatlan lehetőségnek érzem a partneriskolai kapcsolatok ápolását (Kalwang). Lényeges momentum, hogy a szülők pénztárcáját a lehető legkisebb mértékben terhelje, és a szociális helyzet ne lehessen kizáró ok! Ehhez továbbra is az alapítvány és pályázati forrásokat kell találni.

## **21. SZEMÉLYI FELTÉTELEK**

### **21.1 A NEVELŐTESTÜLET**

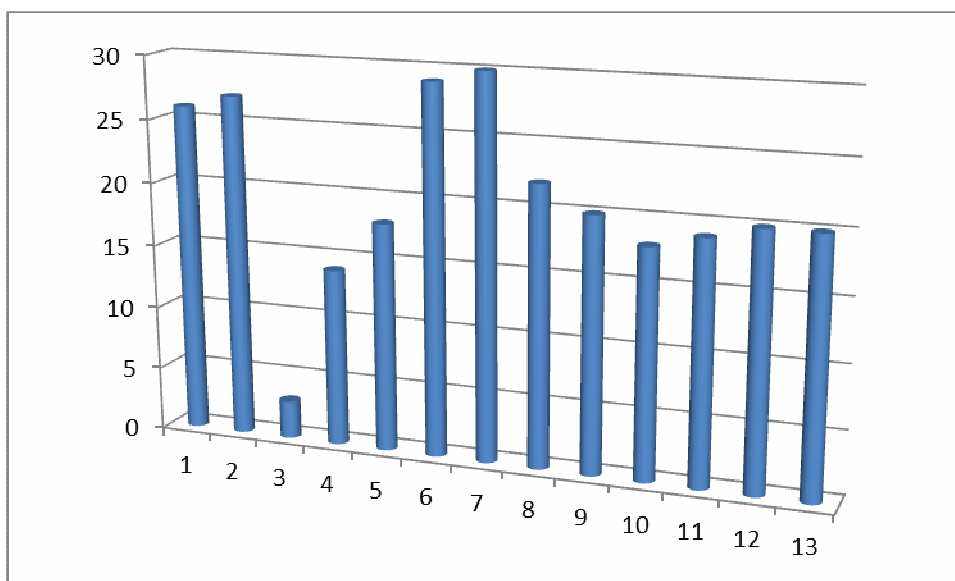
A sikeres nevelés, az eredményes oktatás kulcsfontosságú szereplői a pedagógusok. Tantestületünk létszáma jelenleg 13 fő. Összetétele stabil évek óta nem nagyon változik(1-1 távozott ill. érkezett). Sajnos a szakos ellátottság öröklött stuktúrája nem a legszerencsésebb.

Jelenleg 13 álláshely van betöltve az óraszámok változása miatt 1-2 pedagógus felvétele szükséges.

Sajnos a pálya elnőiesedése nálunk is érződik (véleményem szerint az iskolákban több férfi pedagógusra volna szükség).

A tantestület korösszetétele jó (43 év). Sok-sok éves tapasztalattal, de még messze a nyugdíjig a testület többsége.

*A pedagógusok munkatapasztalata*



A minőség záloga a hatékony tanítói, tanári munka. Korábban igazgatóként azt tapasztaltam, hogy általában véve folyamatosan magas színvonalú teljesítményt képes nyújtani mindenki. Ebből adódóan az iskola jó hírre tett szert. A versenyképesség megőrzése kiemelt fontosságú. (Az informatikai képzés és hozzáférhetőség kiterjesztése, az idegen nyelv magas szintű oktatása, a továbbtanulásra történő felkészítés, segítő kompetenciák fejlesztése, stb.)

A sikeres csapat nem egyszerűen munkacsoport; az alábbi tulajdonságok jellemezhetik:

- minden tagnak módja van rá, hogy aktívan vegyen részt a döntési folyamatokban,
- a különböző személyiségi jegyek és tapasztalatok kiegészítik egymást,
- a felelősségben, ha nem is azonos mértékben, de mindenki részesedik,
- a tagok körében kölcsönös elkötelezettség alakul ki.

Pályázatom elfogadása esetén szeretnék mindenkivel személyesen elbeszélgetni, még a tanévkezdés előtt, legfrissebb ötleteiről, az új ötéves ciklust illető elvárásairól, céljairól, szándékairól, gondjairól, aggodalmairól, kérdéseiről, tanácsairól, feladatvállalásairól.

Ez alkalommal is kérem a következmény nélküli őszinteséget. Remélem, hogy az őszinte gondolatcsere a vállalkozó kedv fellendülését vonja maga után.

Egyebek mellett szeretném megtudni, hogy a testületnek vannak-e esetleges szervezeti változtatásokat illető elképzelései, milyen - az eddigitől eltérő - elméleti segítséget, tájékoztatási formákat tartanának kívánatosnak.

Feszültségmentes légkört, őszintébb emberi kapcsolatok kialakítását szeretném elősegíteni. Olyan helyzetre törekedni, amelyben a testületet nem a klikkesedett vagy a mozaikszerű együttlét jellemzi, hanem az egymást segítő termékeny kapcsolat. A munkát koordinálni kell. Ebben nagy szerepet szánnék vezetőtársaimnak. Igényelném, hogy kivétel nélkül mindenki fenntartások nélkül vállalkozzon arra, hogy véleményt nyilvánítson. Meggyőződésem, hogy minden szituációban kulcsfontosságú a pedagógus személye, kondícióival, felkészültségével, emberi hitével.

Berzsenyivel vallom: „lélek s szabad nép tesz csuda dolgokat”.

Továbbra is érvényesíteni szeretném azt az elvet, hogy a nevelőtestület az intézmény legfontosabb tanácskozó és határozathozó szerve legyen az oktatási, nevelési kérdésekben.

A kívülállókat is mindenkor tájékoztatni kívánom az iskola helyzetéről, életkörülményeinkről. Szeretném kérni őket arra, hogy továbbra is nyilvánítsanak véleményt, adjanak támogatást. Pedagógiai oldalról azonban ne mondják meg, hogyan működünk szakmailag! Minden segítséget örömmel veszünk, de a szakmai kompetencia - az eredményes működés, és az átgondolt tervezés érdekében, nálunk kell, hogy legyen. Önfejlesztő, autonóm működés a cél, nem szabad gúzsba kötni az egyéni alkotóképességet. Munkánk során a pedagógiai logika kell, hogy érvényesüljön. Remélem, ez az elképzelés minden szinten megértésre talál.

A mindenkori változásokhoz igazodó vállalható valós pedagógiai program továbbformálása is a testület feladata kell, hogy legyen! A programtervezés mindenkitől aktív részvételt követel, hiszen a kollektív bölcsesség csak így érvényesülhet, még ha ez kissé lassítja is a munkát, hiszen több szem többet lát, több száj keveset végez.

## **22. KAPCSOLATOK**

Elsődleges fontosságú a szülőkkel való kapcsolat. Ők nem csak munkatársaink a nevelésben, hanem megrendelőink is. Az ő bizalmuk tartja fenn az iskolát, s ezt a bizalmat naponta ápolni kell. A szülőkkel - s nem csak a választott szülői képviselőkkel - való együttműködésünk nélkül korlátosak és kétes értékűek az eredmények, amiket az oktatásban, nevelésben elérünk.

Hasonlóképpen lényeges és ápolandó a kapcsolat a fenntartóval (tankerület). Fontosnak tartom, hogy megfelelő információja legyen az intézmény működéséről.

Az óvodával való kapcsolat továbbvitelét, partneri együttműködést tovább kell folytatni.

Az egyházak képviselőivel (hitoktatók, lelkészek, papok), nem csak formális hanem szorosabb együttműködésre kell törekedni, hiszen Ők is szerepet vállalnak a tanulók lelki és etikai nevelésében.

A Sartoris alapítvány a zenei képzés mellett művészeti képzésben is kaphat szerepet.

## 23. ÖSSZEGZÉS

Amint az pályázati dolgozatomból kiolvasható, lényegi tartalmi vagy szerkezeti változást az iskolában nem tartok szükségesnek, azonban fontosnak ítélem a minőségi továbblépést, a szervezettség javítását, a hiteles külső tájékoztatást, az iskola elismertségének növelését, a nevelőtestület állandóságának megóvását, a jelenig eredményes munka jövőbeli folyamatosságának biztosítása érdekében.

Célom a meglévő értékeken alapuló ismételt megújulás, az új oktatáspolitikai elvárásoknak megfelelő irányban. Hiszem, hogy legfontosabb kincs a gyermek, akinek stabil mobilizálható tudást kell adnunk, hogy jövője alakításakor megfelelhessen az elvárásoknak. Olyan iskolába járjon, ahol barátokra lel, és segítő nevelők egyengetik útját.

Olyan vezetői arculat kialakítására törekszem, amely jól ismeri és követi a társadalmi célokat, igényli a beosztottak véleményét. A megfogalmazott célok eléréséhez a következő szervezeti tényezők megvalósítását tartom fontosnak:

Jó légkör, megfelelő információáramlás, közös célok kialakítása, hatékony ellenőrzés és értékelés.

A jó légkör kialakításához „bizalomgerjesztő” vezetői beállítódás kell, így nem alakul ki félelem, szorongás.

A jó információáramlást a nyilvános vita, a szabad kommunikáció és a világos stratégia jellemzi, melynek eredménye a kölcsönös informálás és a tartós aktivitás.

Közös célokat csak akkor tudunk kialakítani, ha tiszteljük mindenki önállóságát, bizalommal vagyunk egymás iránt, és képesek vagyunk az önértékelésre. Csak ekkor jelenik meg a tervezésnél az ötletgazdagság és a vállalt szabálytudat. Az ellenőrzés, értékelés csak akkor hatékony, ha segítő jellegű, fesztelen és kölcsönös.

Kollégáim ismernek, rendelkezem olyan tulajdonságokkal, mint nyitottság, kitartás, optimizmus és őszinteség.

Kölcsönösen ismerjük egymás erényeit és hibáit, ezért úgy gondolom, hogy van esély a további együttműködésre. Tudatában vagyok annak, hogy bármilyen mértékű is a vezető elkötelezettsége, csak a munkatársi csapat értő és segítő támogatásával valósíthatjuk meg a kitűzött célokat.

*„Egyetlen szervezet sem támaszkodhat zsenikre, mert azokból kevés van és megbízhatatlanok. Egy szervezet erejének az a próbája, hogy többet tud-e felszínre hozni egy közönséges földi halandóból, mint amire az képesnek látszik, előhívja-e rejtett energiáit, hogy azzal másokat is segítsen képességeik kibontakoztatásában. Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyen képessé”*  
/Drucker/

E pillanatban és e helyről önkényes és csupán öncélú stílusgyakorlat szintű lenne hosszú-, közép- és rövidtávú tervekben szakaszolni, rangsorba és sorrendbe állítani a következő öt évben előttünk álló feladatokat. A jövő munkában egyébként sem mérföldkövekkel szegélyezett kiépített úton járunk, hanem új csapáson, ami lépéseink nyomán ezután kerül a térképekre. A feladatok preferencia-sorrendje minden megtett lépés után, új megközelítésű újragondolást követelhet.

Ennek értelmében vezetői elképzeléseim és kérdésfelvetéseim vázlatát itt csak abbahagyom, és nem fejezem be. A valós és realizálható vezetői program nem monológban, hanem együttes munka és egyeztetések során formálódik ki és konkretizálódik.

Hajós Attila

pályázó

