

KOVACS ATTILA KÁROLY

8. Vezetői program

Az oktatás szereplőinek a rendszerváltozás óta eltelt időben különféle elvárásoknak kellett megfelelniük a piacgazdaság kihívásai és a fenntartóváltások miatt. Ezek a változások új igényeket fogalmaztak meg az intézmények irányába. Az iskolák pedagógusainak minden tanévben meg kell újulnia, ismereteit, eszköztárát bővítenie kell. Az oktatási intézményeknek egyre inkább úgy kell működnie, mint egy szolgáltatónak, amelynek fő profilja az oktatás és a nevelés. A korszerű oktatási formák, nevelési módszerek alkalmazását kell következetesen szem előtt tartani és betartatni.

A változó világ a korábbinál nagyobb felelősséget, szakmai elvárásokat fogalmaz meg az intézményvezetés és a pedagógusok számára egyaránt.

Az oktatás mellett a megváltozott társadalmi környezet megkívánja, hogy az iskola nagyobb energiát fordítson a komplex személyiségfejlesztésre. Az oktatáspolitikai elvei szerint az oktatási tevékenységet folyamatosan fejleszteni, igazítani kell a változásoknak a szülői, a tanulói igényeinek megfelelően. Ennek szellemében iskoláknak is alkalmazkodnia kell a felnövekvő generációk igényeihez.

A zökkenőmentes működéshez jól átgondolt, szervezett vezetői háttérre van szükség, amelynek alapvető feltétele a megfelelő infrastruktúra, a szakképzett humánerőforrás és a

törvényi előírásokon alapuló, működést szabályozó helyi dokumentumok megléte. Az intézménynek kötelező belső szabályzataiban is - mint a Szervezeti és Működési Szabályzat, a Házi rend és a Szakmai Program – a saját arculatának a megőrzése mellett a fenti elveknek kell érvényesülnie.

A hátránykompenzáció területén kiemelt feladat az esélyegyenlőség biztosítása, az integrált nevelés támogatása, a felzárkóztatás, a tehetséggondozás, az önismeret, a személyes és szociális kompetenciák fejlesztése, ezek mentén a személyre szabott fejlesztési tervek és karriertervek kialakítása, a társadalmi integráció támogatása. Az eredményesség legfőbb kritériuma, az elhivatott munkán túl az osztályfőnökök, pedagógusok és az oktatást segítő munkatársak együttműködése.

A vezető feladata elsősorban, hogy képviselje, menedzselje az iskolát és egyensúlyt teremtsen az oktatás szereplői, a fenntartó által támasztott igények és követelmények, illetve a rendelkezésre álló erőforrások között. A mai kor elvárása, hogy az iskola alkalmazkodjon a társadalmi, gazdasági és oktatásügyi változásokhoz. Ez megköveteli az iskola vezetésétől a gyors helyzetfelismerő képességet, az innovatív előrelátást és az oktatásban résztvevők igényeinek magas szintű kielégítését.

A folyamatos megújulás mellett azonban nem felejtkezhetünk meg az elődjaink örökségéről sem, az elmúlt évtizedek jó hagyományait szeretném folytatni.

Az oktató-nevelő munka és az oktatás színvonalának megtartásában, illetve emelésében fontos szerepet játszanak az iskola által sikeresen megpályázott programok, amelyek azonban megkívánják a kollégák részéről a folyamatos magas színvonalú munkavégzést.

A tanulmányi versenyeken a források ésszerűsítésére van szükség elsősorban az Oktatási hivatal által meghirdetett versenyeken kell részt venni. Minden verseny fontos ezért mindent meg kell tenni, hogy a kiszemelt megmérettetéseken is részt tudjanak venni az intézmény diákjai.

A munkaközösségek szintjén kell segíteni az intézményi alapfalonkkal kapcsolatos feladatokat, ez egyben a pedagógusok szakmai fejlődésének egyik lehetséges módja. A hetente megtartott vezetői értekezletek, a munkaközösségi, valamint a tantestületi értekezletek biztosítják az iskolában a különböző intézményegységben dolgozó pedagógusok közötti kapcsolattartást, a kommunikációt, valamint a vezetés egységes szellemiségének

fenntartását. A munkaközösségek javaslatai a szakmai munkát konkrét kiegészítésekkel tudják segíteni.

Az oktatásszervezési folyamatok felülvizsgálata, az eredmények elemzése, az erősségek és a fejlesztendő területek meghatározása, reális időtávlatok megjelölése a problémák, kihívások megoldására.

A munkaközösségek, munkacsoportok megőrzése a meglévő feladattervek és felelősségi körök pontosítása és kiegészítése érdekében végzett elő-és megvalósító munka során.

9. Vezetői hitvallás

Az elmúlt időszakban intézményvezetőként nemcsak a szakmai tudásom, de a vezetői képességeim folyamatos fejlesztésére is törekedtem. Igyekszem odafigyelni arra, hogy kollégáimmal szemben csak olyan elvárásokat fogalmazzak meg, amelyeket magammal szemben is megkövetelek. Az elmúlt években az alábbi elvek és tényezők határozták meg a mindennapi munkámat:

- szakmai fejlődés igénye,
- szakmai igényesség,
- következetesség a diákokkal és kollégákkal való kapcsolatomban egyaránt,
- vezetői döntések meghozatala és felvállalása,
- nyitottság a javaslatokra, kritikai észrevételekre, javító szándéokra,
- kettős mérce alkalmazásának kerülése,
- szabályok betartása és betartásának ellenőrzése,
- a felmerülő problémák súlyuknak megfelelő konstruktív kezelése,
- konfliktusok kezelése,
- világos, párbeszéden alapuló kommunikáció,
- erkölcsi és magatartási normák terén személyes példamutatás, a szabályok betartatása,
- diákok és a kollégák pozitív megerősítése a mindennapokban.

Az arányos munkamegosztást és munkaelosztást a vezetők, munkaközösségek és pedagógusok között szem előtt kell tartani. Fontosnak tartom, hogy munkatársaim felelősségük teljes tudatában végezzék munkájukat.

Vezetőként a tanulóközpontú, innovatív, az iskola humánerőforrására, meglévő adottságainkra építő, nyugodt munkavégzésre szeretném helyezni a hangsúlyt. Az állandó változások az oktatásban természeteseek, mint az élet minden területén.

A 10 munkaközösség és a két munkacsoport véleményére szakmaiságára támaszkodva szeretnék együtt dolgozni az intézményben dolgozókkal.

9.1. Célmeghatározás

Célom, hogy az intézményben meghatározott elveknek, feladatoknak megfelelően a pedagógiai program alapján hatékony és eredményes nevelés és oktatás folyjon. Biztosítani kell az intézménybe járó minden gyerek számára a biztonságos, egészséges környezetet, és törekedni kell az egyéni bánásmódra, a diákok életkorának megfelelő, sokoldalú követelményekhez igazodó ellenőrzésére és értékelésére. Kiemelt cél a nevelés-, oktatás eszközeivel a leszakadás megakadályozása és a tehetséggondozás. Mindez az intézmény pedagógus és nem pedagógus dolgozói, a tanuló és szülő/gondviselő együttes munkája révén valósulhat meg.

Mint gyakorlott igazgató, tudatában vagyok annak, hogy egy pedagógiai intézmény felelős vezetője az igazgató. Az Önök intézmény vezetőjének a felelőssége: átfogja az intézmény teljes működését, beleértve annak szakszerűségét, törvényességét és szakmai, gazdasági hatékonyságát. E felelősségen nem változtat az a tény, hogy az intézménnyel kapcsolatos belső döntések meghozatalában közreműködnek a különböző munkavállalói csoportok, szervezetek, a tanulói, szülői közösségek tagjai és a fenntartó képviselői.

A vezetés szervezettsége érdekében a vezető megosztja munkáját munkatársaival, döntési jogkörét nem csorbítja. Az iskolai munkában akkor jelentkezik jó teljesítmény, ha megteremtődnek a munka feltételei, partnerek vannak a feladatokhoz. A motiváltság teljesítménynövelő hatású, erősíti az önbecsülést és a szervezethez tartozni akarást.

A vezetői nézőpontból azokra a kulcsszempontra kell figyelni, amelyek az intézmény teljeskörű működését befolyásolják. A pályázatom következő részében azon feladatok megvalósítására kívánok kitérni, melyeket szakmai-, intézmény működési-, vezetői szempontból a legfontosabbnak gondolok. Az intézmények munkájának az összehangolásában rendelkezem gyakorlattal hiszen jelen pillanatban is van tagintézménye az általam vezetett intézménynek.

9.1.2. Fejlesztési elképzelések:

- mérési-, továbbtanulási- és lemorzsolódási mutatók javítása, hiányzások, bukások csökkentése, ez eddig elért eredmények megtartása, növelése. Az iskola eredményességi mutatóját a mérések és a kontrollvizsgálatok alapján válik ismerté számunkra, ezért úgy gondolom, hogy minden tanítási módszer alapja a mérésekből levont következtetések alkalmazása. A mérési-, továbbtanulási mutatókat egységben kezelve úgy gondolom, hogy a már meglévő és jól bevált tanítási módszerek folyamatos alkalmazásával, a digitális pedagógia bátrabb kihasználásával, csoportbontásokkal, kompetencia alapú feladatok gyakoroltatásával hatékony eredményt érhetünk el. Ez a hosszú távú stratégia az intézmény vezetésével és a pedagógusokkal biztosítja az együtt gondolkodást és a megvalósítás eredményét. A családi háttérindex vizsgálat is igazolja a tanulói teljesítményeket,
- egészség- és környezetvédelemhez kapcsolódó programok hatékony megszervezése. Az Ökoiskola programok továbbvitele, programok frissítése,
- a jól működő intézményi Tematikus hetek a diákok kompetenciáit fejleszti. Ezek hasznos ismereteket közölnek a diákokkal, sok gyakorlatias, életszerű élménnyel. Ezeknek az eredményeit meg kell tartani, és a pedagógusokat segíteni kell a szervezésben és a lebonyolításban.
- a 10 munkaközösség és a két munkacsoport véleményére szakmaiságára támaszkodva szeretnék együtt dolgozni az intézményben dolgozókkal. Jó irány, hogy munkaközösségek az intézményi életében feladat specifikusan végzik tevékenységüket, ebben támogatni kell őket: beiskolázás, versenyek stb. A munkaközösségek javaslatai a szakmai munkát konkrét kiegészítésekkel tudják segíteni. Az oktatásszervezési folyamatok felülvizsgálata, az eredmények elemzése, az erősségek és a fejlesztendő területek meghatározása, reális időtávlatok megjelölése a problémák, kihívások megoldására. A munkaközösségek, munkacsoportok megőrzése a meglévő feladattervek és felelősségi körök pontosítása és kiegészítése érdekében végzett elő-és megvalósító munka során,
- heti vezetői értekezleteken az intézményegységek vezetőivel közös szakmai diskurzus alapján végezni a szakmai munkát. Az intézményi specifikumok erősítik az intézményt

és a diákok sokrétű fejlődését, jó intézményi menedzsment megvalósítása, belső információáramlás hatékonyságának növelése,

- a hagyományos versenyeken, rendezvényeken továbbra is megjelenni, a versenyek tekintetében elsősorban az Oktatási Hivatal által ki írt versenyeken részt venni,
- az intézmény a tematikus hetek során a diákok kompetenciáit fejleszti. Ezek hasznos ismereteket közölnek a diákokkal, sok gyakorlatias, életszerű élménnyel. Ezeknek az eredményeit meg kell tartani, és a pedagógusokat segíteni kell a szervezésben és a lebonyolításban,
- az intézmény számtalan saját és városi rendezvényen vesz részt. A tanulói és tanári közös munka eredménye. A pedagógusok rutinos szakmai munkájának szemmel látható eredménye. A jövőben is erre kell építeni hiszen ezek a rendezvények a tanulók kulcskompetenciáit fejlesztik. Az intézményt jó értelemben folyamatosan próbára teszi ezáltal megőrzi és az összes ezzel járó tevékenység fejleszti a szakmai munkát. Az intézményi Facebook oldalt aktívabbá kell tenni,
- a digitális eszközök használatát fontosnak tartom, hogy a gyereket a mai elvárásoknak megfelelően tudjuk oktatni minden tanárnak lappal kell rendelkeznie. A tanulóknak is ismerkedni kell ezekkel a lehetőségekkel. A tanórákon a digitális oktatás lehetőségeit ki kell használni, pedagógusok módszertani kultúrájának fejlesztésének megőrzése érdekében,
- támogatni a kollégákat a minősítő vizsgákon, Innovatív gondolkodású emberként fontosnak tartom, hogy a pedagógusok módszertani megújulása folyamatosan megvalósuljon. Ennek érdekében a belső továbbképzések, hospitálások és digitális dokumentumtár létrehozása hozhat eredményt. Nagy figyelmet kell fordítani a minőségi képzésre. A minőség legfontosabb garanciája a pedagógus, akinek a képzéséről gondoskodni kell, hogy lépést tudjon tartani az új ismeretek átadásában a tanulók számára. Képzéseket, továbbképzéseket kell biztosítani ahhoz, hogy naprakész korszerű tudással legyenek képesek felkészíteni a jövő generációját a rájuk váró kihívásokra,
- a tehetséggondozás területén magas színvonalú munkát végez az ezzel foglalkozó munkaközösség is. A tanulók a tantárgyi, művészeti és a sport területén részt is vesznek ezeken a foglalkozásokon. Ezt is tovább kell folytatni és minden feltételt biztosítani a diákok és a pedagógusok számára a tanulói sikerélmények megszerzéséhez. Az iskola

értékét mutatja, ha a tanulók számára ezt jól működteti az intézmény, mert ez képezi az intézmény fundamentumát. Biztosítani kell hozzá minden olyan feltételt, amely ezt a célt szolgálja,

- a jó munkahelyi légkör fontos számomra. A nyugodt munkavégzés kevesebb hibával, figyelmetlenséggel jár. Ennek a fenntartása fontos feladat, ezt szem előtt kell tartani a mindennapi munkavégzés során,
- a kollégiumban a hagyományos programok megtartása azt jelenti, hogy a tanulók szabadidejükben olyan közösségi élményekkel gazdagodnak, amely során az együttélés szabályait is erősítik. A kollégiumi élet szervezése kapcsán a tanulói igényeket maximálisan biztosítani szükséges a kollégiumi létszám megőrzése növelése érdekében,
- pályázatok gondozására külön munkaközösség van az intézményben. A feladatát jól ellátja, ezért az elkövetkező időszakban is tovább kell vinni a jó eredményeket. A tanulmányi kirándulások, eszközbeszerzések a gondos munka nélkül nem lenne gördülékeny. Az iskola vezetésnek segítenie kell ezeket a feladatokat. A sok sikeres pályázat a Comenius az Erasmus, a Tehetséggondozó, és a Határtalanul pályázat mind a diákok fejlődését szolgálja, a pályázatok megvalósítása, lebonyolítása, azon feladatok elérése érdekében, amelyekre egyébként a források korlátozottan állnak rendelkezésre, vagy egy adott rendezvény, eszköz beszerzése érdekében végzünk el, további feladatot ró az intézmény vezetőségére és a pedagógusokra,
- egy jó Facebook oldal élénkíti az iskola közösségi életét az által, hogy mindenkinek folyamatos szereplési lehetőséget biztosít. Az ott megjelenő programok a szülőknek jó visszajelzés, jó helyen van a gyerek, lám-lám mennyi mindent csinálnak az iskolában. Egyes területeken aktívabb ez a tevékenység, van, ahol bátrabban is lehetne élni ezzel a lehetőséggel,
- tanórán kívüli foglalkozások zökkenőmentes megszervezése intézményegységi specifikumok figyelembevételével,
- a tanulók számára biztosítani kell a diákélettel kapcsolatos ötleteik megvalósítását. Jól látszik az intézmény eddig jól bevonta ebbe a diákokat. A tanulói demokratikus erősítését biztosítja, ha ötleteiket figyelembe vesszük. Szívesebben vesznek részt a programokon, új ötletekkel állnak elő. Sokkal fegyelmezettebbek, ha felelősségteljesen bevonjuk őket a szervezésbe és a lebonyolításba,

- a Polgár utcai, régi iskola épületét szerencsés lenne felújítani a régi rész tetejét kicserélni, hogy az ott tartózkodás mindenki számára komfortosabb legyen,
- a szociális hátrányok csökkentése érdekében az eddigi eredmények fenntartása,
- a lemorzsolódás elkerülése érdekében végzett intézkedési terv végrehajtása jelentős eredményeket hozott a tanévek átlagában. Ezeket az eredményeket a tanulók és az intézmény érdekében mindenképpen meg kell őrizni,
- a művészeti feladatokhoz eszközök, anyagok biztosítása,
- a sportkör szükségleteinek a biztosítása, Egészség- és környezetvédelemhez kapcsolódó programok hatékony megszervezése,
- tehetségek feltárása, gondozása, mentorálása,
- dolgozók egyenletes leterhelése,
- külső és belső kapcsolati hálók, erősítése,

Ezek az erőfeszítések közös munkával garantálják az intézmények jövőbeli kihívásának eleget tudjunk tenni. Célom, hogy minden pedagógus, tanuló és szülő elégedetten távozzon a munkanap végén.

A beiskolázás célja az intézmény belső és külső marketing kommunikációjának kialakítása, a marketingstratégia megvalósítása. A feladatokon belül kiemelt fontosságú szerepe van a beiskolázási kampányoknak, arculatgondozásnak, sajtókommunikációnak.

10.Vezetői kapcsolattartás

10.1. Szülőkkel való kapcsolattartás

A szülői és a családi háttér nagyban befolyásolja a tanulók iskolához, tanuláshoz való hozzáállását. Ha a szülői kapcsolat eredményes, akkor a szülő kedvező képet közvetít az intézményről, akkor a diákok tanulmányi eredmény javulásához és a hiányzások számának csökkenéséhez vezet.

A szülői munkaközösség nagyon fontos szerepet tölt be egy intézmény életében. Feltett szándékom ezt a lehetőséget kihasználni, mert az iskola működésének egyik motorja ez.

10.1.2.Külső kapcsolatok bővítése, fenntartása

Egy intézmény életében fontos szerepet játszik a külső kapcsolatok minősége. A meglévő partnerekkel való kapcsolattartás szinten tartás lehetőségei szerint javítása. Olyan esetleges

külső partnerek bevonása, akik az iskola eredményességéhez szervesen hozzájárulnak és részt vesznek az iskola népszerűsítésében. Az intézménnyel kapcsolatba kerülő összes partnerrel jó kapcsolatot szükséges fenntartani az iskola működése érdekében.

10.1.3.Szervezeti kultúra fejlesztése

Mivel több célú intézményről van szó ezért nagyon fontos a szervezeti egységek az önálló arculatok megtartása, a szakmai célkitűzéseik és azok megvalósítása. Egy igazgatónak fontos feladata ezen egyéni intézményegységek szakmai munkájának a segítése. Ez a tevékenység a többi feladatellátási hely rovására nem mehet. Úgy kell a szakmai és egyéb érdekeiket összehangolni, hogy mindenki eredményes és nyertes lehessen. Az érdemleges egyéni kezdeményezéseket támogatni szükséges, az intézményi erőforrások észszerű elosztásával. A legegyszerűbb formája ennek az együttműködésnek a harmonikus vezetői egyetértés, amelynek fóruma a vezetői értekezlet és ez egyértelmű világos kommunikáció. Az intézmények folyamatos látogatása, illetve kapcsolattartás a feladat ellátási hely vezetőivel. Fontos feladat, hogy a szakmai munkát segítő NOKS-s és technikai dolgozókkal jó munka kapcsolat alakuljon ki. Az oktatási feladatok zavartalan ellátása érdekében minden nap biztosítják munkájukkal, hogy az oktatási feladatokhoz a körülmények adottak legyenek.

10.1.4. Belső információáramlás hatékonyságának növelése

A jó intézményi kommunikáció a sikeres iskola alapvető ismertetőjegye. A kommunikáció akkor megfelelő, ha több csatornán működik az információáramlás. Az átadott információnak mindenre kiterjedőnek és pontosnak kell lennie.

Szóbeli kommunikáció:

- heti rendszerességgel vezetői értekezlet,
- havi rendszerességgel kibővített vezetői értekezlet,
- havi rendszerességgel nevelőtestületi értekezlet,
- negyedévente diákönkormányzati fórum.

Írásbeli kommunikáció:

- elektronos levelező rendszeren kiküldött információk,
- közösségi oldalakon tájékoztatás,
- intézmény weboldalán megosztott hírek,
- tanári szobában elhelyezett információs tábla.

10.1.5. Ellenőrzés

A vezetőnek ellenőrzéssel kapcsolatos feladatkörük van, amelyek teljesítése szervezett és rendszeres vezetői tevékenységet igényel.

Az intézményvezetőnek időnként érdemes ellenőriznie az intézményben dolgozók (pedagógus-, és nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott munkavállalók) munkavégzésének rendjét és alaposságát is. A munkavállalók esetében emeli ugyanis a munkavégzés színvonalát, a munkavállalók megbízhatóságát és az intézmény iránti elkötelezettségét.

Az ellenőrzés kiértékelésének mindig előre mutatónak kell lennie. A kollégák ne vegzálásnak, hanem támogató szándékúnak érezzék.

11. Gazdálkodás

A tankerület a nyugodt munkavégzéshez biztosítja a feltételeket. Az intézményben dolgozók nyugodt munkavégzéséhez a fenntartó biztosítja a megfelelő béreket és juttatásokat. Az intézmény egyéb tárgyi eszköz, anyagszükség ellátottsága is biztosított a Tankerület által.

Elvem az ésszerűség és takarékoság, ezért elvárásom az épület, berendezési tárgyak, eszközök megbecsülése, körültekintő beszerzése és felhasználása, energiatakarékosság.

A költségvetéshez továbbra is keresni kell a kiegészítési lehetőségeket. Eredményes pályázati munkák révén keresni kell a továbbképzésre, programok finanszírozására és eszközfejlesztésre a lehetőségeket. A Polgár utcai, régi iskola épületét szerencsés lenne felújítani a régi rész tetejét kicserélni, hogy az ott tartózkodás mindenki számára komfortosabb legyen.

Az intézmény fejlődésének feltétele a tárgyi és személyi feltételek kívánatos szintű megléte, az ezekkel történő felelős gazdálkodás.