

6 Vezetői program

Vezetési alapelvem az elmúlt öt év alatt sem változott. Továbbra is úgy gondolom, hogy az intézményt csak a törvényesség betartásával, a jogszabályi előírásoknak megfelelően lehet vezetni. A vezetés a vezetési funkciók gyakorlásával valósulhat meg, mely minden alkalmazott személyes érdeke is kell, hogy legyen! **Alapelvem továbbra is a demokratizmus, melynek hármas egységei: a bizalom, a követelmény és az elismerés.**

Ezért:

- Fontosnak tartom a vezetői – irányító munka nyíltságát, nyitottságát, a nyílt kritikai szellemben történő „együtt gondolkodást”.
- A döntések előkészítésének folyamatában és időszakában minden kollégámnak (egyéni és szakmai szinteken is) joga és egyben kötelessége is véleményt mondani, feltárni jobbító ötleteit, javasolni a szakszerű és ésszerűbb megoldást az eredményesebb, hatékonyabb munka érdekében.
- A döntés meghozatala – a köznevelési törvényben előírtaknak megfelelően – egyértelműen a megjelölt döntéshozó feladata. Ebben a különböző tisztségviselők és kollektívák jogosítványainak érvényesülését a jövőben is biztosítani kívánom.
- Mindannyiunk igényévé kell, hogy váljon a vállalt vagy kapott feladatok megoldása együtt vagy egyenként, de teljes felelősséggel, tudásunk és lehetőségünk maximális kihasználásával kerüljenek megvalósításra.
- Szeretnék olyan feltételeket teremteni (személyi állomány, tárgyi feltételek, nyugodt, kiegyensúlyozott, minőségelvű munkahelyi légkör) melyben lehetőség, de egyben kötelező és érdemes is magasabb színvonalú munkát végezni.
- Szeretnék az iskolánk alapvető arculatát, hagyományait megőrizve új fejlődési lehetőségeket felkutatni és azokat egy aktív, team – munkában dogozó közösség résztevéjeként megvalósítani.
- Fontosnak ítélem - vezetőtársaimmal együttműködve, az ő felelősségüket, kötelességüket is hangsúlyozva - az intézményi munka egészére kiterjedő folyamatos ellenőrzést, értékelést és arról a dolgozók rendszeres tájékoztatását.

- A vezetési struktúrát nem kívánom változtatni, viszont erősíteniünk kell a feladatok egyenletesebb eloszlását, a kiegyenlített munkavégzést.
- A vezetői megbeszéléseket igyekeznünk kell betartani, a hozott döntésekről a munkatársakat tájékoztatni.
- Szeretném biztosítani a színvonalas munkavégzéshez szükséges feltételeket (tárgyi eszközök, környezet), az intézményi zavartalan oktató – nevelő munkát:
 - az épület és helyiségeinek folyamatos karbantartásával, állagmegóvással,
 - a környezet, udvar tisztaságával, rendezettségével, esztétikus kialakításával,
 - a hiányzó eszközök folyamatos pótlásával, beszerzésével.
- Támogatni fogom a tudást, az eredményességre törő szakmai aktivitást, a minőségi munkát, a becsületes helytállást.
- Vezetői megbízásom esetén szeretném elérni: minden intézményi dolgozó munkáját úgy végezze, hogy az intézményünkkel kapcsolatba kerülő partnereink, intézményünkbe látogatók azt pozitívan ítélhessék meg!

Ezért vezetőként valamennyi munkatársammal szemben a jövőben is elvárásom:
 - a munkarend és munkafegyelem betartása, - pedagógushoz illő önfegyelem gyakorlása, pozitív mintaérték közvetítése, - szakszerű és teljes felelősségű munkavégzés.

6.1 Jövőbeni vezetői feladatok:

Vezetői feladatokra összpontosítás
Jogszerű működés biztosítása
Partnerkapcsolatok eredményes irányítása
Az intézmény hírnevének, külső képének javítását szolgáló tevékenység
A partnerek igényeinek és elégedettségének követése, figyelembe vétele
Külső – belső erőforrások felhasználása
A szervezeti értékrendszerrel összhangban történő döntés és cselekvés
A kollégák tevékeny bevonása a kollektíva céljainak kialakításába és megvalósításába
Szakmai hitelesség, elismertség, elfogadottság
A beosztottaktól önálló és felelősségteljes munkavégzés elvárása, ehhez támogatás nyújtása
Ellenőrzési tapasztalatok megosztása a munkatársakkal
Az új helyzetekre való reagálás, stressz helyzetek kezelése
A munkatársak segítése munkavégzésükben és szakmai fejlődésükben
A becsületes, nyílt visszajelzések szorgalmazása a kollégák között
Motiválás a feladatok minél eredményesebb teljesítésére
A jó teljesítmények elismerése
Az eltérő álláspontok és érdekek egyensúlyba és összhangba hozása
A problémák és konfliktusok időben történő felismerése és megoldása az érdekeltekkel
Körültekintő, gyors és hatékony problémamegoldás képessége
Nyitott és őszinte viselkedés, odafigyelés mások véleményére
Jó kommunikációs képesség
Továbbképzések, szakmai fórumok szervezése, vezetése
Kész a kiállásra, még ha népszerűtlen dologról is van szó
Önképzés, egyéni fejlődés

A minőségbiztosítás jegyében a vezetői feladatellátás szerepkörét a következő táblázatban foglalom össze:

<i>Tevékenység</i>	<i>Igazgató</i>	<i>Ig. helyettes</i>	<i>Munkaközösség vezető</i>
Stratégiai tervezés	X	X	X
Humánmenedzsment	X	X	
Vezetői küldetéstudat	X	X	

Megfelelően jó célkitűzések	X	X	X
Szakmai munka menedzselése	X	X	X
Szervezés	X	X	X
Igazgatás / irányítás	X	X	
Döntéshozatal	X	X	
Koordinálás	X	X	X
Ellenőrzés	X	X	X
Teljesítményértékelés	X	X	X
Tájékozódás és tájékoztatás	X	X	X
Munkatársak kiválasztása	X	X	
Egyéb területek	X	X	X

6.2 Igény az egyensúly megteremtésére

Az igazgató csak a külső kapcsolatokban legyen menedzser típusú. Az igazgató legyen menedzser a külső kapcsolatokban, az iskola érdekeinek védelmében, az eredmények megismertetésében, de intézményen belül csak a tárgyi-dologi dolgokban. A pedagógus nem működtetendő termelőerő, akit kitervelt célirányos pályán mozgatni kell, hanem 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.

Ennek jegyében a következő felelősségi mátrixot alkalmazzuk továbbra is (lásd következő oldal):

Jelmagyarázat

Ig	Igazgató	dök	DÖK (diák önkormányzat)
Igha	Igazgatóhelyettes (alsós)	G	Gazdasági vezető
Ighf	Igazgatóhelyettes (felsős)	sz	Szakszervezet
Becs	Belső ellenőrzési csoport	kt	Közalkalmazotti tanács
Mkv	Munkaközösségi	gyf	Gyermekvédelmi felelős

	vezető		
Of	Osztályfőnök	mv	Munkavédelmi felelős
Szt	Szaktanár	np	Napközi,iskolaotthon
K	Könyvtár	t	Technikai dolgozó
Szf	Szabadidő felelős	lt	Iskola titkár (tanügy igazgatási asszisztens)

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. Aki jó igazgató szeretne lenni, annak legyen elég önbizalma ahhoz, hogy bemerje vallani a tévedéseit. Nem mindegy, hogy milyen korán képes valaki felismerni a bajt és milyen elszántsággal lát neki, hogy rendbe tegye a dolgokat. Ha három szóban kellene meghatároznom vezetői elképzeléseim lényegét, akkor ez a három szó: kötelesség és felelősség valamint elhivatottság. Ezeket a fogalmakat szeretném kifejteni, feladatokat meghatározni és a megoldás módjára alternatívát nyújtani.

Kötelességem és felelős vagyok azért, hogy a rám bízott intézményt legjobb tudásom szerint vezessem és mindenben a legjobb képességeim szerint feleljek meg a társadalom és annak megtestesítője a fenntartó törvény által előírt elvárásainak.

Az intézményvezető felelősséget kell, hogy vállaljon az iskolájában folyó oktató-nevelő munka minél magasabb színvonaláért. Ennek zálogai a pedagógusok. Ennek megfelelően célul tűzöm ki a tanítók, tanárok kompetenciáinak, motivációjának folyamatos fejlesztését.

Tevékenységek	Felelős	ig	igh	Becs	mkv	Of	szt	k	szf	dök	G/it	sz	kt	gyf	mv	np	t
		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1. Stratégiai tervezés	ig,G																
2. Éves tervezés	ig,G	x	x	x	x					x			x				
3. Vezetői ellenőrzés	ig+igh	x	x	x	x		x										
4. Irányított önértékelés																	
- partnerek azonosítása igények mérése, elégedettségmérés	mcs	x	x	x	x												
- DÖK	dök									x							
- iskolaszéssel kapcsolat tartás	ig		x			x											
- további partnerekkel kapcsolat tartás	igh	x	x														
5. Információáramlás	ig		x			x	x				x						
- postabontás	it										x						
- napi hirdetések kiírása	ig		x														
- helyettesítés kiírása	ig, igh		x														
- ügyelet beosztása	mkv					x				x							
- közlönyfigyelés	ig						x							x			
- pályázati figyelés	Szf,G		x				x										
- verseny időpontok egyeztetése	mkv						x										
6. Humán erőforrás	ig																
- továbbképzési rendszer kiépítése	ig		x														
- belső értékelési rendszer működtetése	mcs	x	x								x	x					
- ösztönző rendszer működtetése	ig											x	x				
- új munkatársak felvétele, betanítása, mentorálás	ig+igh +mkvz		x							x							
- iskolaorvosi vizsgálatok	of																
- nevelési tanácsadó	gyf					x	x							x			
7. Az intézmény működtetése	ig,G																
- eszközbeszerzés	ig,G									x							
- eszköz, felszerelés, épület biztosítása	ig,G		x								x						
- takarítás, osztályok, folyosók, udvar	igh																x
Tevékenységek	Felelős	ig	igha	mcs	mkv	Of	szt	k	szf	dök	G/it	sz	kt	gyf	mv	np	t
- statisztika elkészítése	igh	x			x	x					x						
- ieltár elkészítése	igh,G				x		x				x						

7 Személyi feltételek

7.1 Pedagógusok megbecsülése

Reményekre jogosítana, ha az oktatást végre a legfontosabb stratégiai ágazatnak minősítenék, annál is inkább, mert különösen nálunk magyaroknál a nemzeti vagyon három közgazdasági kategóriájából: a természeti értékek, a tárgyi vagyon és az ember, a harmadik: az emberi szürkeállomány, a lélek az, amely a legértékesebb és a legmagasabb kamatláb mellett hoz létre új értékeket, ha tőkének tekintik. A **magyar közoktatás aranykora volt Bethlen-Klebsberg idősza**, amikor ezt tapasztalni is lehetett.

Az Európában maradáshoz az út az iskolán keresztül vezet. Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy ezen a területen a maradékelv érvényesüljön. Vonatkozik ez a pedagógusok szürkeállományának megbecsülésére is, az ösztönző bérezésnek elsőséget kell élveznie a dologi kiadások előtt. Az „iskola ereje nem a falakban van”, egy igazi pedagógus egy szál krétával is művelheti azt a csodát, amit tucatnyi számítógép sem.

7.2 A nevelőtestület

A minőség záloga a hatékony tanítói, tanári munka. Igazgatóként azt tapasztaltam, hogy általában véve folyamatosan magas színvonalú teljesítményt képes nyújtani mindenki. Ebből adódóan az iskola jó hírre tud szert tenni. 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, legfrissebb ötleteiről, az új ötéves ciklust illető elvárásairól, céljairól, szándékairól, gondjairól, aggodalmairól, kérdéseiről, tanácsairól, feladatvállalásairól.

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 és természetesen a szakmai munkaközösségeknek.

Meggyőződésem, hogy minden szituációban kulcsfontosságú a pedagógus személye, kondícióival, felkészültségével, emberi hitével.

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

Messzemenően biztosítani kívánom a nevelőtestületi demokráciát a döntések előkészítésében és meghozatalában. Ez azonban együtt jár a végrehajtások következetes betartásával. Állandóan csiszolnunk kell az együttműködés szerkezetét, hogy a lehetőségeken belül a legjobb irányba tarthassunk!

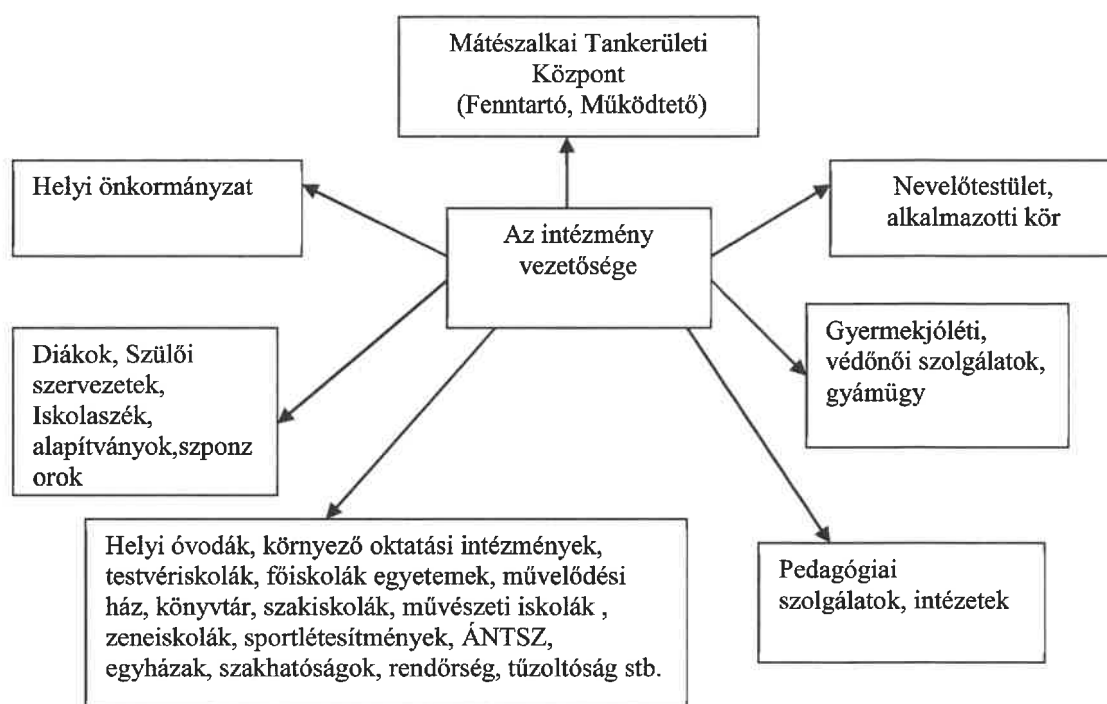
A kívülállókat is mindenkor tájékoztatni kívánom az iskola helyzetéről, életkörülményeinkről. Szeretném kérni őket arra, hogy továbbra is nyilvánítsanak véleményt, adjanak támogatást. Pedagógiai, szakmailag oldalról azonban laikusként ne mondják meg, hogyan működünk. Minden segítséget örömmel veszünk, 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.

Az ország iskolái most is, mint mindig is, egymás tapasztalatainak követésére, a bevált minták átvételére vannak utalva. A kiforrott minták követése, egymás eredményeire való építkezés nem szégyen. De nem elégedhetünk meg ezzel. Nekünk is kezdeményező, mintaadó szerepre kell törekednünk azon a területen, amelyen van mit megmutatni, átadni.

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.

8 Kapcsolatok

8.1 A kapcsolattartás modellje: közvetlen és közvetett partnerek



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. Eredmények csak és nem gyümölcsök. Hasonlóképpen lényeges és ápolandó a kapcsolat a fenntartói irányítással, noha ez hivatalosabb színezetű, s vidék szerte a pénztelenség felhője árnyékolja, ami e kapcsolaton kívül álló dolog.

8.2 A kapcsolatok tartalmi jellemzője

Belső Kapcsolatok:

- a nevelőtestület alkalmazotti kör informálása, gazdasági, szervezeti, pedagógiai, morális vezetése, menedzselése
- munkaközösségek: az iskolai élet szakmai motorjai, szerepük a korszerű pedagógiai módszerek elterjesztése mellett a középszintű ellenőrzés
- a tanítványok korszerű, szakszerű nevelése, oktatása
- a diákönkormányzat bevonása az iskolai vezetésbe
- érdekvédelmi szervezetekkel való együttműködés (jóléti intézkedések, humán erő gazdálkodás)

Külső kapcsolatok:

- a fenntartó utasításainak végrehajtása, oda – vissza információáramlás,
- tanügy igazgatási fegyelem, nagy ünnepeken való iskolai reprezentatív részvétel stb.
- a szülők naprakész tájékoztatása, panaszügyek intézése, az iskolai életbe való bevonása (fogadóórák, szülőik, fórumok, bál, közös családi sportnapos stb.)
- a környékbeli általános iskolákkal való szakmai kapcsolat, versenyek
- a középiskolákkal való kapcsolat: beiskolázás, öregdiákok meghívása, nyílt napokon való részvétel
- művészeti iskolákkal, zeneiskola oktatásának teret adni
- szponzorok
- aktív sportélet (DSK, egyesület, diákolimpia)
- pedagógiai szolgáltató: mérések, városi rendezvények,
- Gyermekjóléti Szolgálat, Családsegítő, gyermekjólét, gyámügy: a tanulók szociális
- (pl. juttatások, segély) és jogi ügyei,
- drog prevenció
- ÁNTSZ- a kötelező egészségügyi követelmények betartásához segítség a védőnői hálózattól

9 PR javaslatok

A **public relations pr, ill. péer, piár** tevékenység tervszerű és tartós erőfeszítés azért, hogy egy szervezet és környezete között a vélemény és a viselkedés befolyásolásával kölcsönös megértést, jóakaratot (goodwill) és támogatást építsen és tartson fenn - mint a Wikipédia írja.

- Egységes intézményi kép (imágo) kialakítása (épület stb.)
- Kapcsolatok „ápolása” óvodákkal, középiskolákkal, civil szervezetekkel

- Külföldi kapcsolatok keresése (német nyelvterületről)
- A tanulói eredmények (pl. verseny) naprakész kifüggesztése az aulában folyosókon valamint jelenlét az elballagott nyolcadikosok középiskoláinak kifüggesztése
- Kapcsolat a volt diákokkal, tanárokkal (meghívás, beszámoló)
- Az iskolai honlap átalakítása, használhatóvá és vonzóvá tétele.

A honlapnak naprakésznek és egyedinek kell lennie

- (programok, versenyeredmények, ebéd befizetés, aktualitások stb.), nyitni kell egy fórumot (kérdések-válaszok), ahol a szülők-tanulók kifejthetik véleményüket és kérdezhetnek, kérdéseikre választ kapnak.
- Az elektronikus NAPLÓ bevezetése, a szülő online nézheti a jegyeket.
- Intézményi menedzselés: jelen kell lenni a helyi hírekben, újság, kábeltévék stb. Minden eseménynek publicitást kell adni. (Sajtó lista összeállítása, sajtóanyagok és kiadványok megírása, bemutatkozó füzet, sajátújság, Kérdés-felelet dokumentum elkészítése, DIGITÁLIS ÉVKÖNYV – a neten valamint mindenadat és fotó 1 CD-n, vagy DVD-n)
- Diákújság, iskolarádió
- Minden lényegesebb eseményre vendégeket kell hívni (akár felkért előadót).
- A városi, kistérségi, megyei rendezvényeknek (pl. versenyek) teret kell adni.
- Lényegesen jobban be kell vonni civilszférát az iskola életébe: közös családi programok- pl. tanár – diák-szülő „sportnapok” stb.
- A nevelőtestület tagjainak szemléletét meg kell erősíteni (ki kell alakítani az intézményért felelős, a hagyományos pedagógus szerepen túlmutató –nemcsak közalkalmazotti munkavállaló- intézménymenedzselő, anyagi és humánerőforrást kutató szemléletet)
- Hagyományápolás: Az egyik legalapvetőbb PR tevékenység. Minden eddigi hagyomány megőrzendő, ápolandó

10 Összefoglalás

Pályázatom helyzetelemzésében összegezni próbáltam a mögöttünk hagyott öt év történéseit, oktatási – nevelési törekvéseinket, tevékenységeinket. Szerettem volna szemléltetni azt, hogy tulajdonképpen nem új feladatra vállalkozom.

Egy intézményt vezetni - tapasztaltam az elmúlt években - nem könnyű, nem egyszerű és néha nem hálás feladat, mert - olykor felvállalva a konfrontálódást - minden nap új kihívásoknak, elvárásoknak kell megfelelni. S hogy miért vállalkozom mégis a feladatra?

Azért, mert:

- az eddig végzett együttes munka már szemlélteti azt a megkezdett folyamatot és mutatja azt az irányt, melyet változatlanul tervezek a tantestülettel együtt folytatni;
- és hiszem, hogy egy gazdag tevékenységrendszer kialakításával, annak folyamatos biztosításával, a nevelés – oktatás folyamatának korszerű felfogásával kell hatékony munkát végeznünk, annak érdekében, hogy ebben a folyamatban gyerek - szülő – pedagógus egyaránt jól érezze magát.

Ennek megvalósulásához – a pedagógusok és vezetés részéről is – alapos tervezésre és céltudatos irányításra van szükség. Intézményi közösségeinkkel, partnereinkkel együttműködve, a pályázatomban összegzett fejlesztési folyamat továbbvitelének irányítására szeretnék a jövőben is vállalkozni. Bízva a munkatársaim, a fenntartó, az önkormányzat, a szülők és tanulóközösségünk, valamint intézményünk partnereinek támogatásában S. Covey szavait idézve hiszem, hogy „a kölcsönösen egymástól függő emberek saját és mások erejét egyesítve érik el a legnagyobb sikereiket.”