

6. VEZETŐI PROGRAM, FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEIM

6.1. A tervezés alapjai

A vezetői pályázatom megírásához az iskola honlapján és a KIR rendszerben elérhető hivatalos dokumentumok (pedagógia program, házirend, szervezeti és működési szabályzat, közzétételi lista, FIT-jelentés, intézményi honlap) tartalmát vettem alapul. Továbbá felhasználtam a formális és informális információkat, amelyek a mindennapokban, a munkám során eljutnak hozzám. 12 évet dolgoztam pedagógusként, jelenleg az Ózdi Polgármesteri Hivatalban dolgozom köznevelési szakemberként szerteágazó feladat és kapcsolatrendszerrel. Számítalan olyan ötlet keletkezett bennem, amely egy egyszerű baráti, szakmai beszélgetéseknek köszönhetőek. Igyekeztem a legfontosabb elemeket kiemelni a pályázatomban, minden törekvés ellenére előfordulhat, hogy más szemmel nézve valamit kihagytam, vagy esetleg pontatlanul ismertem meg. Megbízásom esetén igyekezni fogok a lehető leghamarabb pontosabb képet kapni az iskola teljes szerkezetéről, működéséről.

6.2. Az intézményvezetés szerkezeti felépítése

A jelenlegi vezetői szerkezetben működő iskola a kitűzött nevelési-oktatási célok elérését támogatja, úgy gondolom, hogy változtatni nem szükséges rajta. Természetesen, amennyiben jogszabályi változás következtében szükségessé válna a módosítása a fenntartóval együttműködve menedzselném a változtatás lebonyolítását.

A szervezeti és működési szabályzatban megfogalmazott tennivalókkal, feladatok leosztásával egyetértek, nem szeretnék változtatni rajta. Azért sem, mert megbízásom esetén új vezetőként szükséges a napi rutinmunka során elvégzett feladatokkal mélyebben megismerkednem. Támazkodni szeretnék a mostani vezető és a vezető-helyettesek szakmai munkájára, tapasztalatukra. A folyamatok feltérképezése után, a hagyományok tisztelete mellett, a kevésbé jól működő folyamatokon a nevelőtestület, ha szükséges a fenntartó bevonásával javítani szeretnék, a hatékonyabb munkavégzés elérése érdekében.

M megbízásom esetén a szervezeti és működési szabályzatban megfogalmazott feladatok minél magasabb szintű ellátására, - a rám bízott feladatokra fókuszálva többet között törekedni fogok:

- a jogszabályi környezet előírásainak betartására az intézmény törvényes, szakszerű, takarékos működtetésére
- a nevelő-oktató munka hatékonyságának fejlesztésére
- a személyi és tárgyi feltételek javítására
- az átruházott jogkörök gyakorlására

- az intézmény képviselőjére
- a pozitív imázs kialakítására
- a szülők minél hatékonyabb bevonására
- a belső és külső kommunikációs hálózat megfelelő működtetésére
- a kapcsolatok ápolására, új kapcsolatok kiépítésére
- a nevelőtestület szükséges fejlesztésére, továbbképzésére
- az adminisztratív munka határidőre történő elvégzésére

6.3. Az intézmény belső és a külső kommunikációs rendszere és fejlesztési lehetőségei

Az intézmény minden igényt kielégítő működéséhez elengedhetetlenül fontos, hogy a belső és külső kommunikációs csatornák megfelelően működtetve legyenek. A belső rendszer működtetése során törekedni fogok a legalább havi egy nevelőtestületi értekezlet megtartására – igény esetén lehet gyakrabban is tartani, ha az aktualitások úgy kívánják -, az információ áramlás megkönnyítése érdekében. Az aktualitások miatt igény szerint szeretnék vezetői megbeszélést tartani az iskolavezetéssel. Fontosnak tartom, hogy az információs hálózat minőségi működtetését, mert szeretném elkerülni azt a kellemetlen helyzetet, amit a rosszul átadott információ torzulása okoz. Jelenleg az irányításban dolgozom gyakran mennek ki a utasítások az intézményvezetőink részére. Kifejezetten elvárom a visszajelzést az adott feladattal kapcsolatban. Szeretem, ha visszajelzés érkezik hozzám, ha valami gond van, vagy ha esetleg a feladat megvalósításában egy jobb, hatékonyabb javalattal, ötlettel állnak elő.

A külső kapcsolatokat megtartani, erősíteni szeretném. Hiszek benne, hogy csak akkor tud sikeres lenni az iskola, az intézmény, ha nem szigetként, működik a városban, hanem hídként, összekötő elemként funkcionál más köznevelési intézményekkel. A szakmai munka, a jó gyakorlatok megosztása, az esetleges problémák kezelése érdekében nyitottnak kell lennie a mindenkori intézményvezetésnek a külvilág felé. Szeretném, ha megerősödnének a szomszédos iskolákkal a kapcsolatok, fontos, hogy ne egymás riválisainak tekintsük egymást, hanem partnereknek. A városunkban egyre inkább jellemző, hogy az általános iskola elvégzése után más város középiskoláiba íratják a szülők a gyermekeiket. Megbízásom esetén célom lesz, hogy a városi középiskolákkal jó kapcsolatot tudjon az intézmény kialakítani. Ha a gyermekek és a szülők megismerik a város nyújtotta oktatási lehetőségeket, akkor bízhatunk benne, hogy kevesebb gyermek választja majd más város középiskoláit a tanulmányainak folytatásához, ezzel is elősegítve a város fiatalokat megtartó képességét.

6.4. Intézményi dokumentumok aktualizálása

Az intézmény működését szabályozó alapdokumentumok (helyi tanterv, pedagógia program, szervezeti és működési szabályzat, házirend) frissítését a folyamatos jogszabályi változások miatti nyomonkövetése folyamatos kell, hogy legyen.

6.5. Vezetői ellenőrzés és értékelés

Az intézmény hatékony működtetéséhez feltétlenül szükséges lesz a tervezés, szervezés, döntések előkészítése, majd az elvégzett munka minőségének ellenőrzése. Szeretném az ellenőrzésbe bevonni az intézményvezető-helyetteseket, valamint a munkaközösség vezető kollégákat is. A vezetői ellenőrzés és értékelés folyamatában az Oktatási Hivatal által módosított Pedagógus Önértékelési kézikönyv is nyújthat szakszerű segítséget. Folyamatosan felül kell vizsgálni a programokat, a változó belső és külső körülményekhez szükséges azokat igazítani. Az egységes intézményi önértékelést az Oktatási Hivatal által kidolgozott és az oktatásért felelős miniszter által jóváhagyott standardok szerint kell lefolytatni.

6.6. A nevelő- oktató munka, annak feltételeinek javítása

A nevelő-oktató munka a pedagógia programban megfogalmazott alapelvek alapján halad. A nevelőtestület a korszerű alapismeretek átadását, megbízható alapkészségek kialakítását, a tanulás tanítását, a sokoldalú személyiségfejlesztést, a demokratikus közösségi szellem kialakítását, az esélyegyenlőség biztosítását és a derűs, biztonságos kiegyensúlyozott légkör megteremtését tűzte ki célul. Ezek olyan univerzális célok, értékek, amelyekkel messzemenőig egyet tudok érteni, nem szeretném megváltoztatni őket. Az oktató munka feltételeit a fenntartó által biztosított forrásokból, a különböző pályázati lehetőségekből, az esetleges szülői támogatásokból, egyéb külső forrásokból szeretném javítani. Az épület már áteset a nyílászárók cseréjén, fűtés korszerűsítésén, így jelentősen csökkent az iskola karbonlábnyoma. Az iskolai udvaron a burkolatot szeretném egységesíteni a balesetveszély csökkentése végett, mert többféle burkolattal van ellátva, növelni szeretném a zöld felületek nagyságát. Szeretném a kollégák munkáját korszerű, digitális eszközök biztosításával támogatni, legyen minden tanteremben laptop, projektor, LED fal, internetelés. Örömmel venném, ha lenne lehetőség az iskola előtti zebrát okos zebrává átalakítani. A reggeli tumultusban gyakran rendőrök vigyáznak az iskolába menő gyerekek testi épségére.

Elengedhetetlenül fontosnak tartom, hogy kialakuljon egy olyan nyugodt iskolai légkör, ahol a kolléga jól érzi magát, ahol tudja, hogy a vezetőjét bármikor felkeresheti, ezért a nyitott ajtó politikáját képviselem.

Jelenlegi munkakörömben is bármikor, személyesen, vagy más csatornán is rendelkezésre állok az óvodai ágazatban dolgozó kollégáknak, akár munkaidőn túl is. Ezt jól tudják és ha szükséges, meg is keresnek az ügyeikkel kapcsolatba. Amennyiben lehetőségem van rá, szívesen segítek a megoldásban.

Biológia az egyik szakom, ezért erősíteni szeretném az Ökoiskolai törekvéseket. A városi pályázatokat látva hamarosan a közelben lévő városi tó környékén hatalmas zöldterületi rekonstrukció fog megvalósulni. Mindenféle sportolási lehetőség lesz, amely bárki részére szabadon elérhető az elkészülést követően. Céloom, hogy az egészségnevelés, fenntarthatóság jegyében, az iskola dolgozói, tanulói minél gyakrabban vegyék igénybe majd az új lehetőségeket.




6.7. A nevelő testület szakmai munkájának fejlesztése

A nevelőtestület kiváló szakmai tudással rendelkezik, elhivatottak a rájuk bízott gyermekek nevelésével-oktatásával kapcsolatban. A nevelő-oktató munkát nagyon sok külső tényező befolyásolja. Gyakran szoktam mondani, hogy ez a típusú munka nem olyan, mint egy útszakasz leaszfaltozása, hogy konkrétan mérhető. A kompetenciamérések alkalmával lehetőség nyílik arra, hogy a saját tanulók által elért eredményeket összevessük az országos átlageredményekkel. A 2021. évi FIT-jelentésben megtekinthető az intézményi összefoglaló, amelyből kiderül, hogy az intézmény bizonyos területeken elmarad, bizonyos területeken pedig megközelíti az országos átlagot. Szeretnék minden eszköz megragadni azért, hogy a kompetenciaméréseken javuló eredményt tudjon az iskola felmutatni. Támogatni szeretném az önértékelés hatékonyabb működését, intenzívebbé kívánom tenni a jó gyakorlatok megosztását, bemutató foglalkozások szervezésével, szakmai konferenciák helyszínének biztosításával, valamint az Oktatási Hivatal, illetve a POK szakmai segítségnyújtását, iránymutatását be szeretném építeni a mindennapos nevelő-oktató munkába.

Az intézményi átlageredményeket az alábbi táblázat szemlélteti:¹¹

Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A telephelyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	6.	ált. isk.	1456 (1421;1496)	☹️ 1468 (1467;1470)	Városi ált. isk.	☹️ 1450 (1448;1451)	Nagy városok ált. isk.	☹️ 1464 (1459;1468)
	8.	ált. isk.	1528 (1479;1574)	☹️ 1609 (1606;1610)	Városi ált. isk.	☹️ 1580 (1578;1582)	Nagy városok ált. isk.	☹️ 1600 (1596;1604)
Szövegértés	6.	ált. isk.	1463 (1420;1514)	☹️ 1478 (1477;1479)	Városi ált. isk.	☹️ 1458 (1456;1460)	Nagy városok ált. isk.	☹️ 1476 (1472;1480)
	8.	ált. isk.	1577 (1506;1647)	☹️ 1590 (1589;1591)	Városi ált. isk.	☹️ 1561 (1560;1563)	Nagy városok ált. isk.	☹️ 1580 (1576;1586)

 A telephely eredményénél szignifikánsan alacsonyabb az adott érték
 A telephely eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott értéktől
 A telephely eredményénél szignifikánsan magasabb az adott érték

6.8. Az intézményről kialakított kép javítása, hagyományok ápolása

A hagyományok ápolását elengedhetetlenül fontosnak tartom. Úgy gondolom, hogy a közösségek részére a gyökerek, az együvé tartozás öröme, a közös célokért való küzdés, a közös munka összekovácsoló erejű. Az intézményben minden évben menetrendszerűen követik egymást a különböző megemlékezések, amelyek pontos időpontját az éves munkaterv tartalmazza. Nem elegendő csak a meglévő hagyományokat ápolni, újakat is teremteni kell, ami a nevelőtestület feladata.

A szervezeti és működési szabályzatban a következő ünnepi és kulturális rendezvények kerültek rögzítésre:

- ballagás, karácsonyi ünnepély, farsang,

hivatalos állami ünnepek:

- március 15., október 23.,

megemlékezések:

- Aradi vértanúk napja (okt.6.)
- Kommunizmus áldozatainak emléknapja (febr.25.)
- Holokauszt áldozatainak emléknapja (ápr. 16.)
- Nemzeti összetartozás napja (jún.4.)

tanulmányi, sport és kulturális vetélkedők, versenyek, kiállítások szervezése.

¹¹ FIT jelentés 2021. évi intézményi jelentés Összefoglalás

6.9. A jó vezető

Úgy tapasztaltam, hogy a vezető személyisége nagymértékben meghatározza, hogy milyen az intézményben folyó munka, milyen a légkör, milyen az elért eredmény. Csak a megfelelő kompetenciákkal, karizmával rendelkező vezető lehet képes az intézmény hatékony irányítására. Nem elegendő kiadni a feladatokat, hanem aktívan részt is szükséges vállalni a megvalósításában. Nem elegendő csak a nevelőtestület tagjainak a folyamatos megújítása, magának a vezetőnek is meg kell újulnia időről időre, hogy a közösség sikerét menedzselni tudja. Szeretnék a kollégákkal együtt dolgozni, fejleszteni a vezetői kompetenciáimat, a legjobb eredmények eléréséért.

Az Önértékelési Kézikönyv szerint a jó vezető a következő kompetenciákkal rendelkezik:

Képesítés, felkészültség

Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak. Folyamatosan tanul, fejlődik.

Személyes tulajdonságok

- Érvényesíti vezető szerepét.
- Elkötelezett az intézmény iránt.
- Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
- Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
- Határozott, döntésre képes.
- Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
- Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

Stratégiai vezetés

- Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
- A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
- Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
- Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
- Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
- Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
- Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.

A vezető és a változás

- Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
- Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
- Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
- A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
- Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
- Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
- Az intézményt távol tartja a napi politikától.

A munkahelyi közösség irányítása

- Képes megosztani a vezetési feladatokat.
- Bizalmat kiváltó légkört teremt.
- Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
- Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
- Hatékony és eredményes értekezletet tart.
- Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
- Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
- Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
- Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
- Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

Munkahelyi motiváció

- Jól hasznosítja a feladatkiosztást mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
- A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
- Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
- Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

6.10. Vezetői feladatok kompetenciák szerint¹²

Az iskola alapvető célja a tanulás támogatása. A vezetőnek a rendelkezésre álló erőforrásokat a tanulást támogató környezet megteremtésére kell fordítania. A mindennapos működés során úgy szükséges megszervezni a tanítás-tanulás folyamatát, hogy az kellően hatékony, életszerű legyen. A munkatársak és a tanulók támogatása rendkívül fontos. A vezetőnek irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát, valamint a tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése.

Feladatok az iskolavezetői kompetenciák keretrendszerében alapján

Az Oktatási Hivatal által módosított Önértékelési kézikönyv az alábbi feladatokat, szempontokat, elvárásokat fogalmazza meg a vezetők munkájával kapcsolatban:

- a) Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása
- Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.
 - Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.
 - A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.
 - Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.
 - A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.

¹² Oktatási Hivatal Önértékelési Kézikönyv

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/psze/Onertekelesi_kezikonyv_2022.pdf 2023.03.13.

- Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.
- Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.
- Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.
- A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.
- Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.
- Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.
- Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.
- Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetség gondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.
- Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.

b) Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az elvárt hatékony munka megteremtéséhez feltétlenül szükséges az intézmény üzemeltetése, az adminisztrációs feladatok határidőre történő elvégzése, a saját és mások megfelelő munkaidő beosztása, illetve a pontos, precíz, mindenre kiterjedő visszaellenőrzés. A vezetőnek menedzser szemléletűnek kell lennie, a célok eléréséhez eredményesen kell irányítani a megbeszéléseket, az információ áramlást, tudnia kell prioritizálni, a stratégiai ügyekre fókuszálni, valamint kommunikálni a belső és külső partnerekkel.

A területhez kapcsolódó szempontok és elvárások:

- Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.
- A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.
- Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.
- A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.
- Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés stb.).
- Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például sportlétesítmények eszközei, taneszközök).
- Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.
- Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.
- A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.
- Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.
- Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.
- Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselő) történő kapcsolattartásban.
- Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

c) Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az életben egy dolog állandó, a változás. A jó vezető feladata, hogy megfelelően reagál az intézményt érintő változásokra. A jövőkép kialakításában részt kell vennie, a megváltozott feltételekhez szükséges igazítani azt. Az új irányokat, értékeket be kell vezetni a nevelőtestületbe, el kell fogadtatni velük. Tisztában kell lenni azzal, hogy mint minden változás ellenállást fog kiváltani, ezeket kezelni szükséges. A belső és külső értékelés eredményeit meg

kell ismertetni, állandóan tájékoztatni kell a nevelőtestületet az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a mindennapos nevelő munkát.

A területhez kapcsolódó szempontok és elvárások:

- A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.
- Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.
- Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.
- Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.
- A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.
- Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.
- Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.
- Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.
- Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.
- A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat- meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.
- Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).
- A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló
- kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

d) Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kitűzött pedagógia célok eléréséhez elengedhetetlen, hogy a vezető egy motivált csapatot építsen. Törekednie kell a magas szintű kommunikációra, a hatékony mozgósításra, az esetlegesen kialakuló konfliktushelyzeteket szükséges megoldania. A feladatok delegálásával a megosztott vezetés koncepcióját érdemes elsajátítani.

A területhez kapcsolódó szempontok és elvárások:

- A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.
- A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési-és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.
- Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.
- Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.
- A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.
- Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.
- Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.
- Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport, például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.
- Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.
- A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.
- Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.
- Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.
- A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.
- Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.
- Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.
- Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).
- Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

e) A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek a professzionális munkavégzés iránti motivációját fenn kell tartania. Figyelembe kell venni az érkező visszajelzéseket és mérlegelés után beépíteni a munkájába a kitűzött célok elérése érdekében. Az emberi, szakmai megújulás elengedhetetlen.

A területhez kapcsolódó szempontok és elvárások:

- Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.
- Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.
- Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.
- A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.
- Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.
- Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)
- A vezetési programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.
- Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

7. ZÁRÓ GONDOLATOK

Vezetői pályázatom megírásakor törekedtem az intézmény minél alaposabb megismerésére. A munkám során megszerzett tapasztalatokra alapoztam a fejlesztési elképzelésemet. Az intézmény pedagógia programjában megfogalmazott célokkal egyetértek, szeretném segíteni a teljesülésüket. A célok eléréséhez nem elegendő csak a vezető akarata, tenni vágyása, hanem elengedhetetlenül fontos a nevelőtestület, illetve az intézmény minden dolgozójának az odaadó munkája. Megbízásom esetén továbbra is számítani fogok az iskola valamennyi dolgozójára, hogy az iskolába járó gyermekek a lehető legjobb nevelésben, oktatásban részesülhessenek. Tisztában vagyok vele, hogy az új feladat nagyon sok olyan kihívást tartalmaz, amellyel még nem, vagy csak korlátozottan találkoztam. Ismerem magam, bízom a képességeimben, a rugalmasságomban, a teherbírásomban, hogy ezekkel megbízásom esetén el fogok boldogulni. Támaszkozni szeretnék a vezető társaim jelentős szakmai tapasztalatára, a nevelőtestület tagjaira, mert csak közösen tudunk tenni a kitűzött célok eléréséhez.

A megfogalmazott céljaimat még egyszer pár gondolatban szeretném összefoglalni:

- szakmai alapon, a fenntartóval szorosan együttműködve, a törvényi előírások betartásával, takarékosan, mindenki számára megfelelően vezetni szeretném az intézményt
- fontosnak tartom az intézmény személyi és tárgyi fejlesztését
- erősíteni kívánom az iskola szakmai munkáját (továbbképzések, szakos ellátottság javítása)
- szeretném, ha az országos kompetenciaméréseken a tanulók a hatékonyabb munkaszervezés, új oktatási módszerek alkalmazásával jobb eredményeket érnének el
- szeretném bevonni a szülőket még aktívabban az intézmény életébe
- pályázati lehetőségek kiaknázásában szeretnék élenjárni
- erősíteni szeretném az innovatív, szakmailag előremutató nevelőtestületet
- a sportiskola és ökoiskola vonalat tovább szeretném bővíteni, fejleszteni
- erősíteni szeretném a városi intézményekkel, a városi köznevelési intézményekkel a szakmai, kollegális kapcsolatokat
- erősíteni szeretném a városi középiskolákkal a kapcsolatot, azért, hogy a tanulók ne más városok középiskoláit válasszák a középfokú tanulmányaik során, ezzel segítve a város fiatalokat megtartó képességét
- erősíteni szeretném az iskola jó hírét, a hagyományok ápolásával, új hagyományok

életre hívásával

- a szakmai munkát támogató, nyugodt légkört szeretnék megteremteni az intézményben, így segítve a szakmai fejlődést, a testi lelki feltöltődést
- szeretném megőrizni a kialakított gyermekközpontú Boldog Iskola miliót

A vezetői célok elérése csak úgy valósulhat meg, ha mindenki a munkájával hozzájárul az egészhez. Hitvallásom, hogy a vezetőnek nem egy elefántcsont toronyban kell ülnie és onnan figyelni a történéseket, hanem aktívan részt kell venni a közös munkában. Hiszen az intézmény bizonyos szekerét együtt kell sikerre vinni a közös úton. Legyen bármennyire sima vagy kátyúkkal teli az út, közös akarattal, tenni vágyással a legnehezebb út is legyőzhető. Ne felejtjük el, hogy a leghosszabb út is az első lépéssel kezdődik.

Az első lépés megtételéhez kérem az iskola minden dolgozójának, a szülők és a diákok közösségének, valamint a fenntartónak a támogatását.

„A magunk kis világában megteremthetjük a belső békét, az egyensúlyt, a harmóniát azáltal, hogy rendet teszünk belül és kívül is. Mert ahogy odabent rend van és béke, úgy elrendeződnek körülöttünk is a dolgok, és sokkal jobbnak találjuk a külvilágot is.” (Bagdy Emőke)¹³

¹³ https://www.citatum.hu/szerzo/Bagdy_Emoke/2 2023.03.19.