

***Pályázat
a Magyarhomorogi Szabó Pál Általános Iskola
igazgatói állására***



***Készítette: Kóti Balázs
Komádi, 2014. 04. 12.***

VEZETÉSI PROGRAM

1. Vezetői célok
 - 1.1.Szakmai pedagógiai hitvallás
 - 1.2.Vezetésfilozófiai felfogás
 - 1.3.Az iskola önálló arculata

2. Helyzetértékelés
 - 2.1.Innovációs pontok
 - 2.2.Távlatadás öt évre- jövőkép
 - 2.3.Költségtervezés, forrásbővítés

3. Fejlesztési elképzelések
 - 3.1.Az intézményvezetés szervezete
 - 3.2.A vezetést segítő szervezet; Kapcsolatrendszer fejlesztése- megfelelés a Kliensek elvárásainak
 - Fenntartó
 - Szülők közössége
 - Diákönkormányzat
 - Iskolaszövetség és konzorcium
 - A település
 - Média, imázsteremtés
 - Szponzorok, egyéb támogatóink
 - 3.3.Vezetés
 - Szakmai önállóság tiszteletben tartása
 - Kiválasztási és betanulási rend
 - Továbbképzés
 - Alkalmazottak értékelése
 - Motivációs eszközök
 - Döntéshozatal
 - Információs rendszer
 - 3.4.Irányítás
 - Minőségirányítás
 - Követelmények a tanulókkal, pedagógusokkal szemben
 - Értékelés- pedagógiai program bevéálásának vizsgálata
 - Korrekció- helyi tanterv a NAT alapján
 - Ellenőrzés, minősítés

4. Záró gondolatok

1. Vezetői célok

Az intézmény jó híre, a pedagógusi, tanulói teljesítmények, a kiszolgáló egységeink folyamatos, magas színvonalú szolgáltatásai az iskolahasználó szülők és környezetünk ill. a környező településeken kialakult vélemények szerint 2014-re a Magyarhomorogi Szabó Pál Általános Iskola minőségi intézménnyé nőtte ki magát. Három bihari kistelepülés sikeres társulásának létrehozása után még további 5 településről járnak hozzánk, ill. várakoznak tanulók, hogy beiratkozhasanak osztályainkba. A 185 fő magyarhomorogi, a 86 fő körösszegapáti és a 8 fő Biharugrán tanuló iskolással az intézmény teljes tanulói létszáma jelenleg 279 fő. Ezt a képet megőrizni, tovább erősíteni szeretném azzal a 40 fős közalkalmazotti csapattal, mellyel közösen 15 év vezetői munkám során e sikereket elértük.

1.1 Szakma, pedagógiai hitvallás

A pedagógus hivatás iránt gyermekkoromtól vonzalmat éreztem. Már akkor is, amikor még hallani sem lehetett arról, mit is jelent az, hogy a társadalmi mobilitás meghatározó eszköze az iskoláztatásban való eredményes részvétel. Régóta elfogadott az a tény is, hogy a tudás a kulturális-, a szimbolikus-, a kapcsolati-, s hosszú távon a gazdasági tőke megszerzésének eszköze is. Mivel saját sorsom alakulása hitelt érdemlően bizonyítja a fentieket, meggyőződésemmé vált a pályán töltött 30 év során, hogy ez a munka igen felelősségteljes, sorsformáló. Annak ellenére is állítom ezt, hogy napjaink értékrendje pillanatnyilag nem minden esetben ezt támasztja alá.

Örömmel fogadom mindig, ha a gyermeki személyiség formálása az oktatáspolitikában erőteljesebb hangsúlyt kap. Magam, s nevelőtestületem elveivel ez megegyezik. Az utóbbi időkben születtek ilyen döntések, de sajnos nincs közmegegyezés a közoktatás jelenéről és jövőjéről sem.

Vannak azonban örök értékek. A gyermek fejlődésére jelentős hatással van a pedagógus személyisége. Ezzel minden megnyilvánulásunk során tisztában kell lennünk. Számomra szülőként, tanárként és vezetőként is ezek közül a legfontosabbak:

- a gyermek szeretete, partnerség
- szakmaiság
- biztonság
- kiszámíthatóság
- településeinknek követendő hagyományai, megőrzendő értékei

1.2 Vezetésfilozófiai felfogás

A menedzsmentfelfogásom lényegében három, egymással harmóniában álló elemre épül:

- az információk megosztása a szervezet tagjai között;
- az önálló cselekvést serkentő, világos határok megteremtése és kijelölése;
- a hierarchia működésének segítése önrányításra képes csoportokkal.

Ennek megfelelően hatottam tantestületemre. Az önálló cselekvésre késztetést sokan igen jól fogadták. A hierarchikus rend mellett kialakult az a folyamatszabályozás, aminek köszönhetően a választott felelősök önállóan irányítják kisebb szervezeteiket. Az egyének többsége mára már nem utasítást vár, hanem feladatot keres.

Rövid és középtávú fejlesztési elképzeléseim újabb megbízatásom esetére folytatása eddigi munkámnak. Felelősségi rendszer erősítése, feladatmegosztás, vezetőként több idő a belső kapcsolattartásra, a munkahelyi légkör javítására, személyes szerepem hatásának tudatában.

1.3 *Intézményünk egysége és önálló arculatai*

A székhely intézmény Magyarhomorogon

Kis létszámú intézmény ellenére, kialakult arculata, rangja volt a homorogi iskolának már a hetvenes évektől kezdve. Köszönhető ez a kiemelkedően eredményes innovatív munkának, a mindenkori vezetésnek és tantestületnek. Első pedagógiai programunk írásakor ezt vettük alapul és fejlesztettük tovább.

Elsőként éltünk olyan lehetőségekkel, melyek szakmai téren innovációhoz vezethettek, sikert hozhattak, és elégedettséget növelhettek:

- elsőként szerveztünk alsó tagozatos tanulók számára komplex tanulmányi versenyt
- elsőként szerveztük meg a nyolcadik osztályosok év végi vizsgáját

Mindkét döntés még szakmai körökben is kételyeket ébresztett, mára azonban országos gyakorlattá nőtte ki magát mindkettő.

- nyílt, bemutató foglalkozásaink évenkénti megrendezésével sikerült fenntartani a szülők jelentős részének érdeklődését gyermekeik tanulmányi előmenetele iránt. Ez a mai magyar közoktatás állapotában nem csak eredmény, hanem munkánk hatékonyságának alapja is.

- a megüresedő álláshelyek betöltésekor iskolavezetőként törekedtem arra, hogy a nők- férfiak egészséges arányát kialakítsam, majd fenntartsam, ami a szakmára ma már nem jellemző, de pedagógiailag indokolt lenne. Kiemelkedő, akár régiós szinten is egyedülálló, hogy az alsó tagozatunkban tanító-tanítónő páros foglalkozik gyerekeinkkel a legtöbb iskolaotthonos osztályainkban. A felső tagozatban oktató férfiak aránya is mára elérte 50 %-ot. Körösszegapátival létrejött társulásunk után, az új tagintézményünkben is hosszú évek után megjelentek a férfi kollégák, mely jótékonyan hatott az egyébként egyre nehezebben kezelhető gyerekközösségre.

- Bár környezetünk káros hatásaitól megvédeni tanulóinkat nem tudjuk, mégis kiemelkedő eredményként, az eredményes szakmai munkavégzés feltételeként sikerült a fegyelmet megőriznünk. Ezzel a tanulni vágyó gyerekek lehetőségét hagytuk meg. Ennek fenntartása a jövőben is prioritást kell, hogy kapjon.

- A tanulók elégedettek a nevelők felkészültségével és a szülő-nevelő kapcsolattal.

Hagyományainkat megőriztük, megítélésük igen jó, versenyeredményeink ismertté tették intézményünket. A székhely intézmény kompetencia méréseinek eredményei térségünkben kiemelkedő, országos összehasonlításban is megállja a helyét.

- Ünnepi rendezvényeink mára teltházások, magas színvonalúak.

- Tanévenként legalább 5-6 országos versenyeredménnyel rendelkezünk. Az Apáczai Kiadó alsós tanulmányi verseny budapesti országos döntőjében minden évben jelen vagyunk, tanulóink legtöbbször a legjobb tízben végeznek. Felső tagozatos diákjainkkal minden versenyre benevezünk ahová sokoldalúan felkészítve tanulóinkat, eredményt érhetük el.

- Befogadó iskola vagyunk. A tehetséges tanulók mellett integráltan oktatunk autista, közép meg súlyos értelmi fogyatékos tanulókat is. Környező településekről "mentik" ki vagy már eleve ide íratják az ilyen gyereket a szüleik.

Ennek a következetes oktató-nevelő munkának köszönhetően kezdeményezte Biharugra, majd Körösszegapáti település képviselő-testülete az intézményeik társulásba való működtetését tagintézményként.

Az élni akaró Biharugra

A hagyományaiban, népességének összetételében Magyarhomoroghoz teljesen hasonló, alig 10 km-re fekvő Biharugra 2007-ben társulási kényszere következtében bennünket választott óvodájának és iskolájának gesztoraként. Bár másik régió, másik megye, az ebből adódó többlet adminisztráció felvállalásával is ragaszkodtak intézményünkhöz. A település tanulóinak szülei közel egyhangú szavazatával létrejött egy mintatársulás. A felső tagozatos diákok és a szülők döntése alapján nálunk tanuló alsósok hozzánk utaznak, a maradni akarók részére törvények által szabályozott megállapodás és a tanulói létszámok értelmébe helyben egy összevont alsós osztály működik. A kis létszám ellenére a mindenkori fenntartók maximálisan kiszolgálták és ma is biztosítják az esélyegyenlőség jegyében az azonos feltételek melletti tanulást a telephelyen. Ezzel teljesen elégedett a település vezetése és a néhány lokálpatrióta család is, aki ide járattja a gyermekét, s ennek megtartása egybe esik az állam jelenlegi vezetésének a kistelepülési iskolákkal kapcsolatos álláspontjával is.

A nemzetiségi hagyományaihoz ragaszkodó, de változó Körösszegapáti

A település iskolájához kapcsolódó múltbeli értékei és román nemzetiségi hagyományai megőrzése példaértékű volt Bihar e részén településeink körében. Körösszegapáti Magyarhomoroghoz hasonló adottságokkal rendelkezik, lakosainak száma közel azonos az itt élőkével. Az apáti emberek szorgalmasak, tetterre készek, akiknek mindig is fontos volt a település arculatának megőrzése, szépítése, fejlődése. A többségében magyar nyelvű lakosok mellett a román ajkúak jól, aktívan, tevékenyen beilleszkedtek a falu életébe, mindennapjaiba. Mindez ideig a települést összetartó közösségek alkották, melyeket a megújulásra vágyás jellemzett. Az utóbbi években ez a harmónia megtörni látszik, több cigány csoport betelepülésével, amely az iskolai oktató-nevelő munkát is hátrányosan érinti. Az e népcsoporthoz tartozó tanulók viselkedése, munkához való viszonya megnehezíti, olykor ellehetetleníti az itt folyó munkát, megkeserítve ezáltal a többi tanuló, itt dolgozó pedagógus életét. Mindezen túl megfigyelhető, érezhető közösségromboló hatásuk, háttérbe szorítva ezáltal a román nemzetiség eredményes munkáját is. A körösszegapáti település fennmaradásának, évszázados román nemzetiségi hagyományainak megtartása, átörökítése a falu és az iskola jövőjének záloga.

2. Helyzetértékelés

2.1 Innovációs pontok

Sok kritika éri az oktatást.

„Az általános tapasztalat szerint aránylag kevés pedagógus figyel eléggé a gyerekek fejében konstruálódó tudásra, a többség a hagyományos módszereket, szervezeti formákat és tanulás-szervezési eljárásokat részesíti előnyben, az iskolákban a frontális munka van túlsúlyban.” (Halász-Lannert)

Kétségtelen, hogy az elmúlt évek, elsősorban a kompetencia alapú oktatáshoz kapcsolódó képzések és alkalmazások érzékelhető változást indítottak el. Azonban a mi intézményeinket is még mindig a frontális oktatás túlsúlya jellemzi. A legfrissebb

tapasztalataim e területen azért jelentős elmozdulást jeleznek. Különösen öröndetes a differenciálásra törekvés megerősödése, a kooperatív módszerek terjedése, a hagyományos merev keretek oldódása, valamint az informatikai eszközök terjedése, a digitális kultúra fokozatos térhódítása az oktatásunkban. A tagadhatatlan pozitív irányú fejlemények ellenére azonban tény, hogy a módszertani megújulás üteme elmarad a technikai lehetőségektől, az igazi áttörés még várat magára, főleg az idősebb pedagógusok körében. A sikeres TIOP-os informatikai pályázatunk eszközeinek megérkezésével mennyiségi és minőségi változás következett be e téren intézményeinkben. E fejlesztéshez kapcsolódó TÁMOP pályázatokon megszerezhető tudás- és a projekt szakmai megvalósításával hozzá tudtam járulni, hogy pedagógusaink új módszereket, vagy még nálunk nem, vagy alig használt tudás átadást is kipróbálhassanak. A TÁMOP 3.3.7. „ Minőségi oktatás létrehozása Magyarhomorogon” megvalósítása további innovációs lehetőségeket jelentett nekünk: nemcsak az esélynövelés és a képességfejlesztés, hanem az infokommunikációs eszközöknek a tanulási folyamatba történő beépítése és a tanulásmódszertan és az oktatásszervezés területén is. A fiatal kollégáim jól kihasználják e lehetőségeket, az idősebb generációnak bizonyítani kell a használhatóságot és hatékonyságot, s segíteni őket a mindennapi használatban. Az első sikerek után, megindul az önképzés folyamata- ebben biztos vagyok. A folyamatot segíteni kell a technikai a feltételek teljes megteremtésével. Ehhez pályázati forrást kell keresni.

2.2 Távlatadás öt évre - jövőkép

Jövőképünket minőségirányítási programunk is tartalmazza.

Mivel feladataink megvalósítása során figyelmünk középpontjában a gyermek áll, ezért

- tanulóinkból kiegyensúlyozott személyiség válik, akinek
- egészséges önértékelése és pozitív énképe van,
- tiszteli az életet, a természetet és az emberi jogokat,
- értéknek tekinti a tanulást, a munkát és a sportot,
- törődik saját fizikai, mentális és szociális egészségével,
- betartja a jó modor szabályait,
- a szükséges ismereteket, készségeket elsajátítja,
- használja a matematikai gondolkodást, az információs és kommunikációs technikákat, hajlandó továbbtanulásra,
- képes az együttműködésre és a toleranciára.

Céljaink eléréséhez

- munkánkhoz biztonságot, jó körülményeket teremtünk,
- magas szervezeti kultúrát alakítunk ki, melyben
- jó a közérzetünk, mert nyílt, együttműködő légkörben dolgozunk,
- a konfliktusokat jól kezeljük,
- hagyományainkat és értékeinket megőrizzük,
- az átgondolt folyamatszabályozásnak köszönhetően törvényes, hatékony és szakszerű a működésünk.

Újabb kihívások előtt áll a pedagógusszakma, a közoktatás. Teljesítenünk kell azokat a társadalmi elvárásokat, melyek a hátrányos helyzetű tanulók esélyeinek javítását célozzák, valamint az enyhe fokban értelmi fogyatékos és más sérült gyermekek integrációját segítik. Településeinken egyre több ilyen diákkal találkozunk. Az inkluzív iskola szerepe nem idegen pedagógusainktól, mert partnereink elégedettségüket fejezték ki elfogadó, empátikus attitűdünkel, ahogyan a gyerekekkel törődünk. Intézményünk élen jár e területen.

Körösszegapáti tagintézményünkben kiemelt feladatként kell kezelnünk a roma tanulók hirtelen, nagy számban történő megjelenését, más kommunikációt igénylő kezelését.

Az oktatásfejlesztés során iskolánk olyan tapasztalatokkal rendelkezik, hogy jó gyakorlatot tudunk szolgáltatni továbbra is a hozzánk fordulóknak, ez újabb lehetőségeket ad több szakmai fejlesztésre és sikerek elérésére. Az új kihívásainkhoz pedig minden lehetséges eszközt igénybe kell vennünk, hogy minden iskolahasználó elvárásának eleget tudjunk tenni.

Azt a bizalmat és megtartó erőt, melyet eddig elértünk, a jövőben is fenn kell tartanunk. Sikerünknek érzem, hogy iskolánk iránt az átlagnál magasabb az érdeklődés. Távoli településekről bízzák ránk a szülők gyerekeiket.

2.3 *Költségtervezés, forrásbővítés*

Intézményünk 2013. január 1-től állami fenntartásba, a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ vezetése alá került. Az eddig eltelt időben működésünket teljes mértékben fedezte, de a korábban betervezett fejlesztéseinkhez nem tudott forrást biztosítani az új fenntartó. A korábbi időben is mindig kerestük a normatíván felül megszerezhető forrásoknak. Jó gyakorlata alakult ki a helyi kiegészítéseknek. Milliós nagyságrendű minden évben a pályázatokon nyert összeg. Az utóbbi öt évben összesen több 50 millió forint volt az az összeg, melyet településeink épületeink felújítására fordíthattunk. Ezekkel költségtakarékosabban tudjuk intézményeinket működtetni. Egyre több kollégám vesz részt kisebb összegű pályázatok írásában, mind nagyobb önállósággal. Ezt szeretném folytatni, a résztvevők körét bővíteni. Ezekkel a forrásokkal tudjuk programjainkat színesíteni és kiegészíteni, melyet a sem a szülők sem a fenntartó sem tudnának finanszírozni.

Intézményi pályázataink közül az „Útravaló” a legeredményesebb. A megpályázott támogatások 90 %-át elnyertük. Tanulóknak és mentorainak ez több, mint 1 millió forint támogatást jelent ebben a tanévben is. Az anyagi támogatás mellett, legalább olyan fontos a segítségadás, a személyes kontaktus is. A tanulók jelentős részében sikerült felébreszteni a felelősségtudatot, hisz alapvető kötelezettségük teljesítését is pénzüsszeggel támogatja a pályázat.

Saját alapítványunk nincs. De megszervezzük azt, hogy a bennünket támogatni kívánók megtehessék adakozásukat a településeink: a Magyarhomorog Fejlődéséért Alapítványán, a Biharugra Gyermekéiért és Körösszegapáti települési alapítványon keresztül. Hosszú évek óta jól működik az a gyakorlat, hogy a szülők, alkalmazottak és támogatók 1 %-os adótámogatásukat így juttatják el intézményünkhöz. Ennek ellenére célszerűnek tartom egy saját alapítvány létrehozását. Ez civil szervezetek számára kiírt pályázatokon kisebb, de hasznosan felhasználható forrásokhoz nyitna meg intézményünk előtt újabb kapukat.

Az elmúlt 5 évben sikerült intézményegységeink valamennyijénél jelentős felújításokat végezni pályázatok útján. Ezek a takarékoságot, a hasznosságot, a használhatóságot szolgálták. Mindhárom településen azonban a külső homlokzat, vakolat felújításra szorul még, ezzel esztétikailag is méltó helyére kerülnének épületeink.

Meg kell keresni azokat a lehetőségeket, melyek a környezetünk további megszépítésére, használhatóságára, játszóudvarok, játszóterek kialakításához biztosítanak forrásokat. Biharugra kivételével a másik két telephelyünkön az elvárhatónál is sokkal rosszabb a helyzetünk. Sajnos, ez iskolához, intézményhez is méltatlan. Udvari felszereléseink, játékaink leromlottak, balesetveszélyesek, esztétikailag is alkalmatlanok feladatuk ellátására. Jelen formájukban eltávolítandók.

Különös figyelmet kell fordítani arra, hogy mikor pályázhatunk Magyarhomorogon sportcsarnok vagy tornaterem építésére és az iskola bővítésének lehetőségére. A mindennapos testnevelés megszervezéséhez a jelenleg használt Kultúrház funkciójában és méretében is kevés lesz már következő tanévben.

Továbbra is ki kell használni a Munkaügyi Központ által támogatott, de létszámot nem bővítő munkavállalók alkalmazásának lehetőségeit. Pedagógiai munkát segítőket, időszakos munkákra dolgozókat úgy kell továbbra is foglalkoztatni, hogy a közvetített dolgozók bérének és járulékainak nagy-, lehetőleg 100%-ban legyen bértámogatása. E kiválasztást nagyban hátráltatja, hogy a települési közmunka programok a „jobb” munkaerőt lekötik, s az eddig felajánlott lehetőségekben csak 6 órás foglalkoztatásra adott lehetőséget a támogatás.

3. Fejlesztési elképzelések

3.1 Az intézményvezetés szervezete

Megőriztük és működtetjük a hierarchikus szervezetet, mert hagyománya és eredményei vannak. Megindítottam azt a folyamatot, melyben együtt szervezzük át azt a struktúrát, melyet kulcsfeladatainkhoz igazodva alakítottunk ki.

A feltételekhez gyorsabban alkalmazkodó, rugalmasabb szervezet magas szervezeti kultúrát képvisel. Ennek kiépítése folyamatban van. A feladatok köré szerveződő körösszegapáti tagintézménynek, a biharugrai intézményegységnek, a munkaközösségek és ezek vezetőinek sokat köszönhetünk. Ezt a vezetési szerkezetet is szeretném a továbbiakban működtetni és fejleszteni- mindig azoknak a kollégáknak lehetőséget adva, akik kedvvel, lendülettel, felelősen gondolkodva, az iskola és a szakma érdekeit szem előtt tartva vállalják a vezetés feladatát, kompetenciájukban felelős döntést mernek hozni.

3.2 A vezetést segítő szervezet

Egyre inkább hálózatnak, mint hierarchiának nevezhetjük szervezetünket.

Kapcsolatrendszerünket úgy kell fejleszteni, hogy az megfeleljen a kliensek elvárásainak.

Fenntartót, a szülők közösségét, valamint a megelőző és következő intézményi szint képviselőit rendszeresen kérdezzük elvárásaikról és elégedettségükről. Az általunk is fontos rövid távú feladatokat éves munkatervünkbe építjük be, a stratégiai, hosszú távú feladatokat pedagógiai programunkba.

Az SZMK és a Diákönkormányzat véleményét a hatásköri mátrix figyelembe vételével minden kérdésben bevonjuk a döntésbe vagy annak előkészítésébe.

A társult településekkel való együttműködés kölcsönös előnyökön alapult, a telephelyi feltételeink javításában jelentős részt vállalnak még ma is a partnereink. Ha a település vezetői által kialakulna egy legalább középtávra szóló, határozott elképzelése, akkor az az alapján működtetett intézmény megszilárdíthatná az intézmények létjogosultságát, fenntarthatóságát, 280 gyermek, s több mint 40 felnőtt eddig megszerzett biztonságát. Ilyen határozott cél vagy vállalás lehet, a nem beiskolázási területről érkező tanulók utaztatásának tartós vállalása. Ez segítené beiskolázási lehetőségeinket, mely intézményeink fennmaradásának feltétele is.

Településink életébe bekapcsolódunk. Évente több programot szervezünk, rendezünk. Az ünnepeket a felkérésnek megfelelően, a tanulókkal rendszeresen látogatjuk, aktív részesei vagyunk. Igazgatóként tudom, hogy közéleti szereplőként elvárják részvételemet a jelentős eseményeken, rendezvényeken, kulturális programokon. Mindig eleget teszek a meghívásoknak, a jövőben is így tervezem.

Média, imázsteremtés

Úgy ítélem meg, hogy előreléptünk ezen a terület, de sokkal többet kell megmutatnunk magunkból, mert van mit megmutatni. Iskolaújságunk és éves kiadványunk rendszeresen megjelennek, az érdeklődőkhöz eljutnak. Nemcsak tartalmuk, hanem formai megjelenésük is igényes. A településünk nyomtatott és elektronikus sajtójában is rendszeres szereplők vagyunk. Megjelentettük web oldalunkat az interneten, a körösszegapáti tagiskola akár önállóan is létrehozhatná saját honlapját. Sikerként említem, hogy rendszeresen megjelenünk a Hajdú- Bihari Napló hasábjain, ill. a Haon oldalain. Hiányosságként, a jövő feladataként határozom meg, hogy a biharugrai helyi médiákban hasonlóan számot adjunk a munkánkról, természetesen csak akkor, ha arra igény van.

Szponzorok

A jövőben is nagyon megbecsülök minden segítséget, akár pénzben, akár szervező munkában, vagy éppen a versenyekre történő szállítás formájában kapjuk azt. Gesztus értéke van annak, hogy legfontosabb támogatóinkat meghívom fő rendezvényünkre, a karácsonyi ünnepekre, s a nyilvánosság előtt is köszönetet mondok nekik. Ki kell mondanunk: legnagyobb szponzoraink települési önkormányzataink.

3.3 *Vezetés*

Az intézményi autonómia okán a nevelőtestületeket széles körű döntési jogosítványok illetik meg, miközben az intézmény vezetője teljes felelősséggel tartozik a szervezet működéséért. Ez a helyzet - a jogi szabályozás szempontjából - kifejezetten támogatja a döntési jogkörök, a feladatok és a felelősség megosztását. Tovább erősíti ezt az a tény, hogy az iskola olyan szervezet, amelyben a munkavállalók (döntő) többsége azonosan magas képzettséggel rendelkezik.

- Szakmai önállóság tiszteletben tartása

Elismerem, hogy a pedagógus alkotó értelmiségi. Ezt a tudatot kell erősíteni benne, önállóságát tiszteletben kell tartani. Munkájához a feltételeket biztosítani, azt megbecsülni és értékelni kell. Szakmai fejlődéséhez a lehetőségeket meg kell teremteni. Ezt a nézetemet megőrzöm, ahogyan eddig is tettem. Néhány esetben azonban nagyobb figyelmet kell fordítani, a pedagógusi szabadság, a munkafegyelem értelmezésére, helyes módszerek megválasztására, hogy megtarthassuk egységes pedagógiai értékrendünket, megfeleljünk elvárásainknak, megőrizzük a munkánkról kialakult képet partnereinkben. Ha kell, belső átszervezés árán is meg kell tenni a lépéseket.

- Továbbképzés

Az eddig kialakult rend szerint kívánom folytatni a továbbképzések, illetve beiskolázások megvalósítását. Örülök, hogy több éves biztatás után sikerült eljutnunk odáig, hogy egyre többen vállalják részvételüket ezeken. Eddig konfliktusok nélkül zajlottak a képzésekre a beiskolázások, annak ellenére is, hogy két másoddiploma

nemrég befejeződött megszerzése a továbbképzési keret jelentős részét évekre lekötötte. A jelenleg ének-zene szakon másoddiplomát szerző kolléganő tanulmányai államilag finanszírozott. Tanulmányai befejeztével teljessé válik szakos ellátottságunk. Meg kell keresni azt a pedagógust, aki elvállalja a logopédia szak elvégzését. Beiskolázását támogatni kell.

Jó döntésnek bizonyultak ezek a beiskolázások, melyek segítségével majdnem önállóan tudjuk biztosítani a teljes szakos ellátottságunkat, sőt más intézményeket is ki tudunk segíteni. Törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint „helybe” kell hozni az egyéb képzéseket, hogy ne csak a költséghatékonyság, de tanítási folyamat szakmaisága se sérüljön a helyettesítésekkel. A továbbképzéseket ösztönzöm, hogy mindenki a legmagasabb szinten teljesítse kötelezettségét, a tanfolyamok megválasztása és elvégzése használható tudással gyarapítsa szellemi tőkénket.

- Motivációs eszközök

Hogy kit mi motivál, igyekeztem felmérni személyes elbeszélgetések és közösségi megnyilvánulások során is.

A legfontosabb motivációt azonban mégis környezetünk szolgáltatta. Kis intézményeink megmaradása, munkahelyeink megőrzése a pedagógusok jelentős részétől átlagon felüli teljesítmény hívott elő. A csökkenő gyermeklétszám, mint bizonytalansági tényezők, még mai is fenntartják ezt az állapotot. Csak munkánk eredményét környezetünk kedvezően értékeli.

Anyagi vonzatú motiváció kevés, mindig a pillanatnyi finanszírozási lehetőségek függvénye volt, de sikerült korábbi fenntartónkkal olyan megállapodást kötni ahol kimagasló teljesítményeket anyagilag is jutalmaztuk. E megállapodás 2013.01.01-jén megszűnt. Az elmúlt időszak vezetői következetlenségének tudom be, hogy motiváció eszköztárából sajnos, még azokat sem vettem elő, mely nem anyagi vonzatúak, az erkölcsi elismerés is elmaradt. Mivel egyre több értékelhető teljesítmény születik, ki kell dolgozni annak értékelési rendszerét, ahol a kiemelkedő eredményt jutalomban kell részesíteni. Ha lesz erre forrás elkülönítve, ennek fedezetét a Fenntartóval való megállapodás alapján mindig biztosítani kell, szubjektív tényezők kizárásával.

Megtartásra érdemesnek tartom azt a kialakult gyakorlatot, amikor szigorú szakmai körön belül nyíltan feltárjuk hiányosságainkat, gyenge pontjainkat és ezeket őszintén felvállalva új célokat tűz ki mindenki maga elé. Önmagunkkal való ilyen szembesülés többször újította meg így tantestület tevékenységét, hatékonyságát.

- Döntéshozatal

A döntés felelősségét eddig is felvállaltam. Érzékeltem, hogy ezt elvárják tőlem kollégáim, még vezető társaim is. Ha a döntés-előkészítő munka alapos, az egyszemélyi felelős vezető döntése nem lehet a közösség érdekeivel ellentétes. Többféle döntéshozatali technikát megismertem, alkalmaztam. Ezen a területen is szükségét látom a folyamatos fejlődésnek. Úgy gondolom, minden döntést a probléma keletkezéséhez legközelebb álló személynek kell meghoznia. Ezt a jogát mindenkinek meg fogom adni továbbra is, sőt, hangsúlyozom, hogy vállalja fel, amiben kompetens. Ha értékrendünk egységes, ezek a döntések nem lehetnek divergensek.

- Információs rendszer

Az értekezletek, munkaközösségi megbeszélések, a feladat meghatározó megbeszélések, a kétirányú kommunikáció, az ismeretmegosztás színterei a pedagógusok között. A tábla a nevelői szobában, honlapunk, az iskolaújság, iskolarádió és a kiadványok a tájékoztatás lehetőségét adják. Tudom, hogy az

informális csatornák, a spontán beszélgetések igen jelentősek egy közösség életében, szükség is van rájuk.

3.4 Irányítás

- *Minőségirányítás*

A teammunka, az együttműködő csoportok munkája meghonosodott szervezetünk kultúrájában, melynek fejlesztése szintén minőségfejlesztési munkánk része. Hangsúlyt kap mind a statikus, mind a dinamikus minőség- tehát mind az értékes hagyományok, mind az innovatív szellem; egyformán figyeljük a „jót csinálni” és a „jól csinálni” elvárásra- tehát az eredménycélokra és a szabályozott folyamatokra.

- *Követelmények a tanulókkal, pedagógusokkal szemben*

Pontosan megfogalmaztuk őket. A tanulókat a nevelési programban, a tantárgyi követelmények között és a házirendben; a nevelőket a munkaköri leírásokban és a házirendben. Mindezt kiegészíti iskolánk szellemisége, melyet megfogalmaztunk minőségpolitikai nyilatkozatunkban.

- *Ellenőrzés, minősítés*

Belső ellenőrzési terv szerint végzem továbbra is. Bevált, hogy munkatervünk mellékleteként elkészül a látogatási terv is. Ezen kívül csak indokolt esetben látogatok, elsősorban pályakezdőket. A középvezetőket továbbra is nagyobb számú látogatásra, kollégáik munkájának pontosabb megismerésére ösztönzőm. A nem pedagógus alkalmazottak ellenőrzése, értékelése folyamatos.

A minősítéseket a rendelet szerinti ütemezésben végzem. Eddig kivétel nélkül olyan értékeléseket írtam, melyek ösztönzőek, a hangsúlyt az eredményekre és a lehetőségekre helyezik. Úgy érzem, bevált; ezt a gyakorlatot tervezem folytatni. Nagyobb hangsúlyt arra kell fektetnünk, hogy a normasértő magatartást ne fogadja el, a fegyelmezett, intelligens viselkedést, a rendet pedig elérje a gyerekek között minden pedagógus, saját felelősségi körében. E területen rendszeresek lesznek az ellenőrzések.

4. Záró gondolatok

Pályázatomban az itt nem érintett kérdésekben véleményemet előszóban el fogom mondani, ha szükséges lesz, a nevelőtestület, illetve az alkalmazotti közösség, a véleményezők és a döntést előkészítők kérdéseire válaszolva. Nekik sok újat nem tudok majd mondani, hisz nagyon jól ismerjük egymást. Ők is engem- és én is őket.

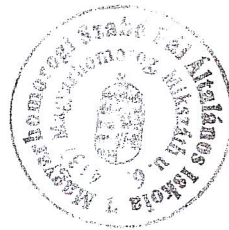
Éppen ezért érzek nagy felelősséget, de indíttatást is ahhoz, hogy újabb években próbáljunk meg együtt dolgozni, együtt eredményesek, sikeresek és munkahelyi klímánkkal elégedettek lenni.

Az iskolát fenntartó, Klebelsberg Intézményfenntartó Központ a jövőben is az eddigiekhez hasonlóan számíthat munkámra. Számíthat arra, hogy

- továbbra is törvényesen, szakszerűen és hatékonyan működünk, s emellett
- modelliskolaként szolgáltatunk jó gyakorlatokat a környék más iskolái részére;
- továbbra is sikeresen ösztönzőm kollégáimat, lehetőséget biztosítva a fejlődésre;
- szakmai tevékenységem során kialakult kapcsolataim a jövőben is iskolám és a település javát szolgálják;
- fejlesztésekre szolgáló külső források bevonására a pályázatok kidolgozásában és benyújtásában továbbra is élvonalban leszünk.

Vezetői szerepemben ennyit értem el. Ezt tudom felajánlani a fenntartónak és kollégáimnak, valamint az iskolahasználóknak a következő évekre is.

Komádi, 2014. 04. 12.




Kóti Balázs