
3.2. VEZETŐI PROGRAM

A Zrínyi-Bolyai iskolában az összevonás óta eltelt időszak eredményei bebizonyították, hogy a két intézményegység önállóan, de mégis egységben, jól működik. A beiskolázás az erőforrások átcsoportosításának és a konfliktusok megoldásának tekintetében hatékony az együttműködés.

A szervezettség megfelelő a feladatok elosztása az emberi erőforrással történő gazdálkodás jónak mondható. A dolgozók hozzáállása, segítőkészsége, munkamorálja szép sikereket eredményezett.

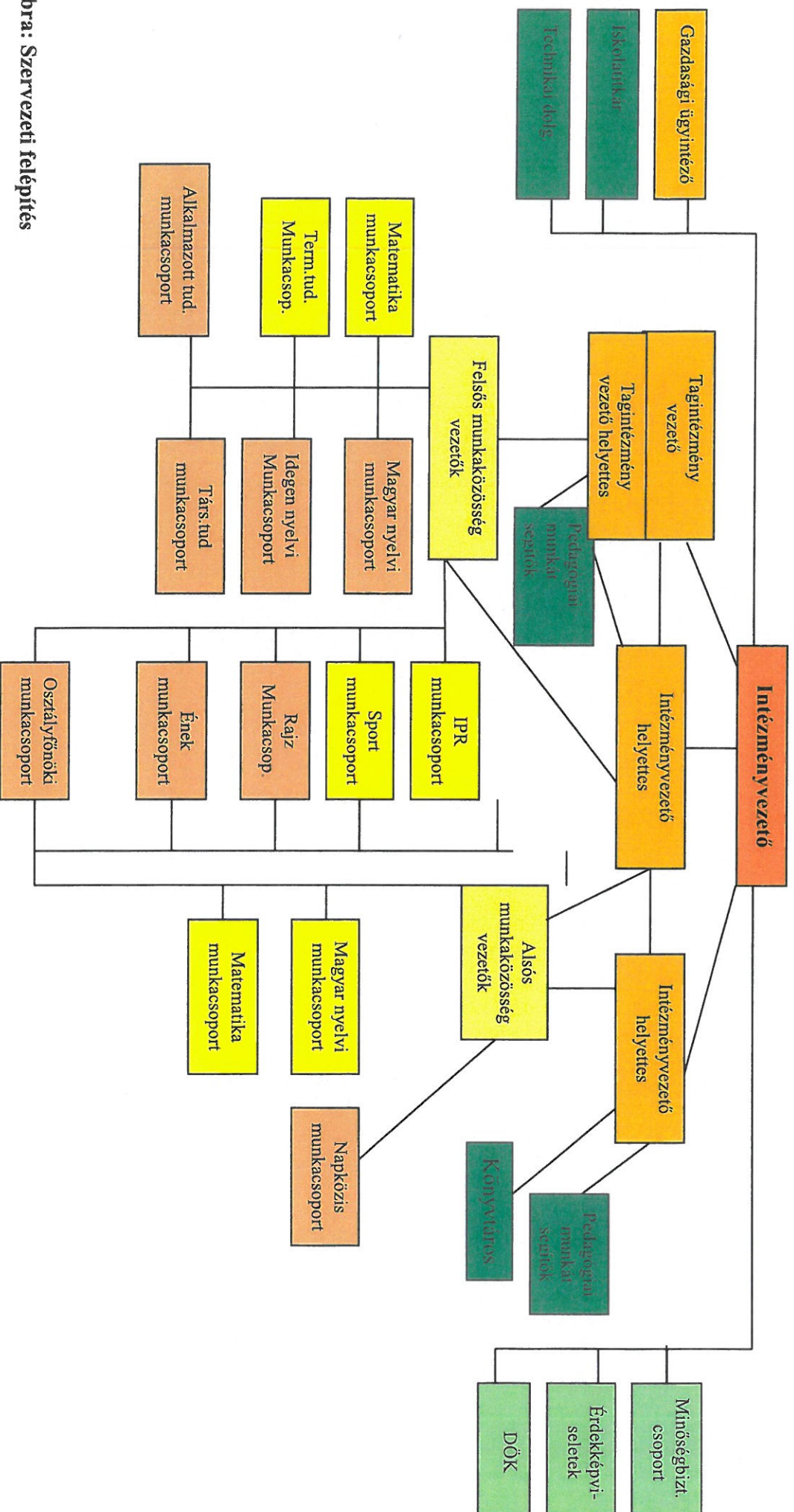
Kialakult az irányítási rendszer metodikája, átláthatósága, formája, amely megnyugtató légkört eredményezett az intézményegységekben. Tovább kell pontosítani a hatásköröket, fokozni az önállóságot, az innovációt a szakmai fejlődés érdekében.

A tankerületi rendszer és irányítás további lehetőségeket teremthet működésünk javításához. A jövőben ezért kiemelten kell figyelni az intézményegységek eddig kialakított működési struktúrájára, annak további fejlesztésére.

A tagintézményeken belüli és egymás közötti tudásmegosztási lehetőségekre is érdemes lesz nagyobb hangsúlyt fektetni.

A szervezet irányítási rendszerét, struktúráját tartalmazza az alábbi ábra.

3.2.1. A Zrínyi-Bolyai Általános Iskola irányítási rendszere



1. Ábra: Szervezeti felépítés

A kiemelt területeink miatt jelentkező új feladatok esetén könnyű a szervezet mélységi és szélességi tagoltságának átalakítása, a jó kommunikáció megszervezése, együttműködések biztosíthatósága.

A tankerületi rendszer az intézményvezető feladataiban pozitív változást hozott. Az iskolával kapcsolatos döntésekben nagyobb a bevonás a fenntartó részéről és **nagyobb az intézmények támogatottsága is minden tekintetben.**

Az éves munkatervben kijelölésre – egymásra épülő egyéni, munkaközösség-vezetői, intézményi szinten – kerülnek az aktuális feladatok, hatáskörök és felelősök. Az intézményegységben egy tagintézmény-vezető, egy tagintézmény vezető helyettes és kettő munkaközösség-vezető, a székhelyintézményben kettő igazgató helyettes és kettő munkaközösség-vezető látja el ennek a koordinációját. A munkaközösség-vezetők számának emelése fejlődést hozhat.

Az információk érdekeltekhez történő eljuttatása a kiemelt területek projektfelelőseihez, e-mailen, személyesen, szóban, körözvényben, írásban, közös PC mappában, személyesen, vagy faliújságon, értekezleteken, munkaközösségi és egyéb megbeszéléseken történik.

A jogszabályfigyelés könyvtárosi és vezetői feladat. Az értelmezését a szűk iskolavezetés végzi. Ezek továbbítása az iskolatitkár, gazdasági ügyintéző és az igazgatóhelyettesek feladata.

A döntések nyilvánosságra hozatalának módjait és időbeliségét célszerű javítani, és itt is alkalmazni az információk átadásának már említett eszközeit.

Az SZM, DÖK, mint segítő szervezetek bevonása minél szélesebb körben a fontos – nem csak a törvényileg kötelező – döntések előkészítésébe, véleményezésébe.

Az intézményegységek esetében a jól működő területek, megoldások azonnali adaptálása a másik egységbe. Esetenként élni kell a feladatmegosztás lehetőségével új egységes szabályzók bevezetésével.

3.2.2. Irányítás, vezetés

Tovább szeretném erősíteni a munkaközösség vezetők, osztályfőnökök szerepét **hatáskör, ellenőrzés, befolyás tekintetében.** Kiemelt területeink megbízottjainak és a feladatra szervezett csoportok vezetőinek is nagyobb szerepvállalást kívánok adni a döntésekben és a felelősségben egyaránt.

A szakmai önállóságot tiszteletben kívánom tartani munkaközösségi kontroll

segítségével. (Tankönyvválasztás, módszerek, eszközök, eljárások tekintetében. Javasolt azonban az egy évfolyamon azonos tankönyvek választása.)

A kiválasztási és betanulási rend esetében a törvényben foglaltakon kívül a „mélyvízbe dobás” módszerét alkalmazom, teljes bizalom és segítségadás mellett.

A belső alkalmazotti értékelési rendszer bevezetett, adaptált intézményegységekre átformált megoldását szeretném finomítani, tökéletesíteni a jövőben. Ez a rendszer teljesen alkalmazkodik a vezetési stílushoz, a meglévő dokumentumokhoz mindkét intézményegységben.

Főbb jellemzői:

- **Nyilvánosság** (értéklet, értékítélet az érintett számára hozzáférhető)
- **Szakszerűség** (validitás, reliabilitás, objektivitás)
- **Norma- és kritériumorientáltság** (az értéklet képzés megjelenik)
- **Fejlesztő célú értékítélet alkotás** (tények, adatok alapján tervszerű javítást szolgálja)
- **Nyitottság** (befogadható másfajta értékelés és vizsgálat is)
- **Egységesség** (alapelvek, célok, módszerek, és eszközök koherensek)

A közös értékek vizsgálata és az eddigi közös együttműködés alapján feltételezhetjük, hogy **átnevelő stratégiát nem kell alkalmazni a nevelőtestületben, hiszen a fő szakmai irányból adódó feladatokat eredményesen valósítottuk meg.** Az abban megfogalmazott és a múltból táplálkozó értékek ma is jó irányt mutatnak. Ezek közül néhány hangsúlyosabbá tétele szükséges lehet (együttműködés, gyakorlatiasság). Az alapértékek, viselkedési minták változatlanok, ezért célszerű a „meggyőző” stratégia választása. A „rásegítő” és esetenként időhiány miatt a „hatalmi” stratégia alkalmazása is megjelenhet.

Az intézmény stratégiai szakmai dokumentumai szinkronban vannak egymással. Az igazgatói pályázat is illeszkedik ezekhez.

Rendszerfeltételek tekintetében kiemelt szerepe van a sikeresség érdekében a megfelelő információáramlásnak, a munkaközösség-vezetők tájékoztatásának:

- Projektfelelős információs átadási felelőssége, „útvonal” tervezése és végrehajtása.
- Értekezleteken rendszeres vezetői tájékoztatás.
- Külső szakértő igénybevétele.

- Egymás közötti kommunikáció megszervezése.
- Írásos anyagok eljuttatása a nevelőtestület minden tagjához. (pl.: tapasztalatok)
- Szabályzatok, szabályozók készítése.

Az eszközrendszer vizsgálatakor a változtatás feltételeit érdemes áttekintenünk. Tárgyi eszközök szempontjából (technológiai változások) biztosan szükséges lesz a folyamatos fejlesztés. A korszerű eszközök bevonása az oktatásba.

Gazdasági szempontból reméljük a megfelelő finanszírozás, piaci és társadalmi körülmények is párosulnak ehhez.

Emberi oldalról a kollégák motivációjának fenntartását, fokozását kell javítani az intézményen belül, függetlenül minden változástól.

A motiváció tartós, folyamatos, belsőből fakadó hajtóerő, egyfajta szükségleti állapot, amely cselekvésre készítet. Vezetői tevékenységem során e tekintetben most is az egyenlőség, kölcsönösség, az együttműködő társ, **az egész személyiségre való hatás és az érzett és vállalt felelősség fontosságát szeretném hangsúlyozni.** Teret engedve az önmegvalósítás igényének.

A hatékony munkavégzés alapja, ha a dolgozó elégedett és jó a légkör. Ezért törekszem a munkahelyi körülmények minőségének javítására, a pedagógiai program elemeinek a vállalhatóságára, méltányos vezetésre, igazságos irányításra, jó bizalmi kapcsolat kialakítására a dolgozókkal.

Az alkalmazottak önértékelésének pozitív irányba történő elmozdítása érdekében alkalmazni kívánom a hatáskörük kiszélesítését, a nagyobb erőfeszítést kívánó feladatok adását, az elismerést és a siker kifejezését, az értékelést, visszajelzést, lehetőség szerint az előléptetést, szakmai autonómia biztosítását.

A motiváció további javítása érdekében az erőfeszítés és a teljesítmény közötti kapcsolat fokozása is feladat. A teljesítmény feltételeit szeretném erősíteni, melyek a következők: intézményi célok pontos ismerete és azonosulás azokkal, képesség a munka, feladat elvégzésére (megbízások esetén gondos kiválasztás), források, eszközök biztosítása a feladat elvégzéséhez.

Vizsgálni kell a teljesítmény – eredmény kapcsolatát, valamint a várható külső és belső eredményeket is a motiválás kapcsán. **A belső eredmények tekintetében önmegbecsülés, sikerélmény, újat tanulás öröme, fontosságtudat.** Külső eredmények esetén státusz a szervezeten belül és kívül, változatosság, kedvező munkakörülmények, fizetés.

A készségek, és képességek területén előrelépés lehetne egymás munkájának megismerése, elismerése, nem a különböző projektekben, hanem a „hétköznapi” tanításban is /Különösen az intézményegységek között/.

A vezetési stílusról már tettem említést. Mindig szükséges a folyamatos önvizsgálat. Különböző korábbi kérdőíves felmérésekből kitűnt, hogy **még nagyobb hangsúlyt kell fektetni a feladatok szétosztására, az információ átadásra, az értékelésre és az ellenőrzésre.** A várható konfliktusokra tárgyalási szempontból is fel kell készülni. Valamint figyelni kell a konfliktusok szintjére.

A humán erőforrás és a személyi feltétel döntő jelentőségű minden program megvalósításában. Élni fogunk a jövőben is az egymástól való tanulás lehetőségével. Különösen nagy lehetőség ez az intézményegységek tekintetében, hiszen eddig ezt alig használtuk ki.

Vezetői munkám során szeretném tovább erősíteni a team munkát a pedagógusok és a tanulók körében is. A célirányos haladást, a stratégiai gondolkodást a vállalható, mérhető, fejlesztő megoldásokat részesítem előnyben továbbra is. **A munkahelyen a dolgozók kapcsolattartása, egymás iránti tisztelete, figyelmessége példa legyen a tanulók számára.** A jövőben is a kritikai hang, az építő viták és konfliktusok legyenek jelen, amelyekre nyugodt, higgadt megoldásokat találjunk.

Jó időgazdálkodás, méltányosság, jóhiszeműség, bizalom jellemezze munkánkat.

3.2.3. A kapcsolatrendszer megtartása, bővítése, megvalósíthatóság

A vezetői programban megfogalmazottak igazodnak a társadalmi környezet igényeihez, fenntartói elvárásokhoz. Reményeink szerint a külső tényezők, a világban zajló változások kedvező fordulatot vesznek és a lehetőségek tovább bővülnek, és az oktatás színvonalának emelését segítik. **Az intézmény kapcsolatrendszere széleskörű, jól szervezett és biztos alapokon nyugszik, amelyek megtartása a fejlődést és a megvalósíthatóságot szolgálja.**

Ezek közül néhány:

- Nevelőtestület, szülők, tanulók, érdekképviseltek, diákönkormányzat, szülői munkaközösség. Bolyai Diáksport Egyesület, Bolyai Alapítvány, Zrínyi Miklós Általános Iskoláért Alapítvány.
- Fenntartó Nagykanizsai Tankerületi Központ.

- **Nagykanizsai MJV Önkormányzata.**
- Társintézmények, óvodák, középiskolák, egyetemek.
- POK központok.
- Farkas Ferenc Zene- és Aranymetszés Művészeti Iskola.
- Családsegítő és Gyermekjóléti Központ. Cigány Kisebbségi Önkormányzat.
- Városi könyvtár, művelődési házak, hitoktatók.
- Különböző fejlesztő szolgálatok, iskolaorvos.
- Egyéb civil szervezetek, sportegyesületek.
- Szivárvány Fejlesztő Központ, Kanizsai Kulturális Központ.
- Külföldi partneriskolák.
- Szakértők, szakmai szolgáltatók.
- Tankönyvkiadók.
- Média.
- FC Nagykanizsa.
- Futsalklub Nagykanizsa
- Izzo SE Nagykanizsa.
- Vízilabda Klub Nagykanizsa.
- Vállalkozók, támogatók.
- ELTE és intézményei.
- Várhidi focisuli.
- Madách Művészeti Iskola.

A diákönkormányzat kezdeményezőképességét, az intézményi életbe történő bevonását tovább kell erősíteni. A tevékenységeink, projektjeink, eredményeink szélesebb nyilvánosság elé tárását a médiával, rendezvényszervezőkkel történő még szorosabb együttműködésével kívánom elérni.

A szponzoráció területén tovább kell fejlődni és keresni a lehetőségeket. **Változtatni kell a célok kommunikációján és a célszemélyek felkutatásának módjain. Az egyes rendezvényeink szervezésekor a szponzorkeresést még szervezettebbé kell tenni és a kapcsolati rendszert erre hatékonyabban felhasználni.**

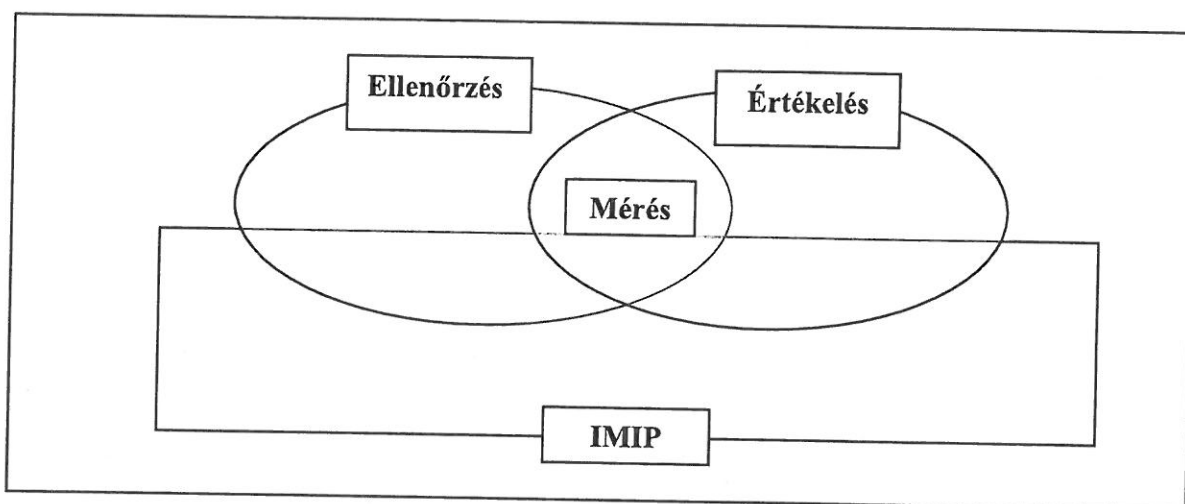
A fenntartóval a személyes kapcsolattartáson kívül szükségesek a szakmai képzéseken szerzett tapasztalatok megtárgyalása, az információk mindkét irányú megosztása.

A szülői munkaközösség munkájának szélesítését, a tanulói prezentációs munkák

alkalmával is kívánom fejleszteni. A kiemelt területek, csoportok vezetőinek is célszerű a szülői munkaközösség segítségének nagyobb igénybevétele, bevonása. **Szülők részére problémáik kezelésére több segítséget kell adnunk a jövőben. /Előadások, különböző nevelést, pályaválasztást segítő rendezvények szervezése/.**

3.2.4. Ellenőrzés, értékelés, minősítés, mérés

Az Intézményi Minőségirányítási Program alapján az alábbi modellt szeretném tovább fejleszteni, finomítani. Ez a modell az ellenőrzést, az értékelést és a mérést, mint rendszert, részben, mint szabályozandó folyamatokat értelmezi.



2. Ábra: IMIP modell

A vezetői pályázatban már tettem említést az értékelési modell alapelveiről. **Az értékelés általános érvényű célja az, hogy a pedagógiai szakaszokra és annak szereplőire fejlesztési javaslatokat tartalmazó értéket készüljön.** A továbbiakban is támogatom azt a szempontot, hogy **az értékelendőt** (intézményt, vezetőt, pedagógust, tanulót, programot) **háromdimenziós értékelési térben** (tevékenység, eredmény, elégedettség) vizsgáljuk. **A végén az értéket képzés által – megfelelt az elvárásoknak vagy az elvárásoknak nem felelt meg - a fejlesztendő területek kijelölésre kerülnek.** Az értékelés rendjén az IMIP kiegészítésben foglaltakhoz képest nem szeretnék változtatni. **Ez a rendszer szinkronban van a pedagógus minősítő eljárások és a tanfelügyeleti ellenőrzések elveivel.**

A pedagógusértékelés magfolyamata a következő:

- Döntés az értékelés céljáról.
 - Miért értékelünk?
- Döntés az értékelés tárgyáról.
 - Mely területeket értékeljük?
- Döntés az értékelt területek fontosságáról.
 - Súlyozás.
- Döntés a referenciákról.
 - Amihez viszonyítunk: várt érték. Előző teljesítmény, csoportközép.
- Adatgyűjtés.
- Adatelemezés.
- Értéklet.
- Önértékelés.
- Az értéklet és az önértékelés összevetése.

A pedagógus értékelést tanévenként szeretném megvalósítani, a rendszert, folytatni, tökéletesíteni.

Az eddigi rendszer minden értékletet azonos logikával, hasonló eszköztárral és számítógépes háttérrel működtetett.

A vezetőtársak nagyobb felelősségét, részvételét erősíti a minősítő rendszer, valamint megkívánja a dolgozók aktív részvételét, véleményformálását és önértékelését is. Természetesen támaszkodik a rendszer a laikus közvéleményre is.

Lehetőség van a súlyponti területek kiemelésére és változtatására. Ez az adaptált, átdolgozott megoldás, véleményem szerint, nagyon **hatékonyan alkalmazható a pedagógus teljesítmény értékelésében.**

A pedagógus teljesítményét a

- befektetett -, elvégzett munka,
- a munka produktuma,
- valamint a partnerek ehhez kapcsolódó elégedettsége függvényeként definiálja.

Szükség van pedagógus értékelésre a pedagógus minősítések mellett is. Aki minősítette magát az azt jelenti, hogy birtokában van az előre lépéshez szükséges kompetenciáknak.

Véleményem szerint teljesítményét akkor is kell évente értékelni.

Figyelnünk kell az időbeli megvalósíthatóságra és a szülői kérdőívezés ütemezésére és a gyakoriságára.

A pedagógus értékelés kiemelt területei:

- Szakmai szerepvállalás.
- Innováció.
- Képzés.
- Megbízások.
- Adminisztráció.
- Tanítási eredményesség.
- Nevelési eredményesség.
- Szakmai közvélemény.
- Laikus közvélemény.

A pedagógus teljesítmény értékelés mintájára működtethető, a nem pedagógus alkalmazottak értékelési rendszere is.

A mérések esetében kiemelten kezeljük az OKM mérés országos átlaghoz történő viszonyítását. **Belső mérési rendszerünket pedig folyamatosan fejleszteni kell.** Ezen terület megvalósíthatóságát a meglévő dokumentumok koherenciája és szakmaisága biztosítja, valamint a két intézményegység egymásra hatása is segítheti ezt a folyamatot.

A vezetői program megvalósításánál kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az iskolafejlesztési folyamat tényezői szinkronban maradjanak egymással, és a nyugodt, alkotó munkahelyi légkör megmaradjon. A fentiek megvalósításáért szeretnék dolgozni az elkövetkező öt évben.

Nagykanizsa, 2022. március 22.

Tisztelettel:



Faller Zoltán