

PÁLYÁZATI DOKUMENTÁCIÓ

NAGYKŐRÖSI PETŐFI SÁNDOR ÁLTALÁNOS ISKOLA

INTÉZMÉNYVEZETŐ

BEOSZTÁSRA

Pályázó: Rigóczki Csaba

középiskolai tanár, közoktatásvezető
Tanügyigazgatási-, IKT, és IPR szakértő

Vezetői program – folyamatirányítás

Ebben a fejezetben összefoglalom intézményvezetői elképzeléseimet: elsőként bemutatom vezetői hitvallásom, elveim, másodszor a mindennapi vezetői gyakorlat kérdéseivel foglalkozom, végül a szakmai elképzelésekről szólok.

A vezetés legfontosabb alapelvei

A stabil munkaközösség kialakításában és fenntartásában döntő szerep hárul az intézményvezetőre. Feladata a fő irányvonalak, a célok és elvek meghatározása, a lehetséges megoldási módok felismerése, megismerése és megismertetése. Nem elegendő csupán egyes feladatok és tevékenységek irányítását ellátni, hanem elengedhetetlen követelmény, a folyamatirányító tevékenység.

Sem tanárként, sem vezetőként nem vagyok a tekintélyelvűség híve. A döntéseket mindig a legszélesebb körű információgyűjtés és a vélemények meghallgatása – tudatos megkérdezése – után szabad meghozni. A döntést ugyanakkor – az információk ismeretében – a vezető hozza meg, és a felelősséget is neki kell vállalni.

A jogalkotó több esetben megfogalmazta, miszerint az oktatási rendszer központosításának egyik célja, hogy az intézményvezető inkább a pedagógiai hivatással tudjon foglalkozni. A fenntartó a pénzügyi, munkáltatói, feladatok egész sorát vette át, a szakmai kérdésekben az OH útmutatása az

iránymutató. Ugyanakkor, épp a külső kapcsolatok felértékelődése miatt, nem befelé forduló, hanem a rutinokon túllátó és innovatív vezetői szemléletre van szükség. Ez jelent személyiségbeli adottságot, és a szakmai múltból adódó kapcsolati tőkét.

El kell érni a potenciális partnereket, együttműködő viszonyt kell építeni

- a szülőkkkel,
- a szakmai partnerekkel (fenntartóval, OH-val – azon belül – POK-kal),
- a civil szférával (művészet, sport, tudomány, környezetvédelem),
- a gazdasági szereplőkkel,
- a politikum döntéshozóival.

Vezetési elveim szerint a munkaközösség akkor lehet hatékony, ha az intézményvezető

- az intézmény működésével és működtetésével kapcsolatosan megfelelő ismeretekkel és rálátással rendelkezik,
- a lehetőségeket és alternatívákat (a várható következményekkel együtt) ismeri és ismerteti a munkaközösséggel,
- mindenki számára egyértelművé teszi a döntési mechanizmusokat,
- konkrét, egyértelmű és végrehajtható célokat és feladatokat vázol fel,
- a munkaközösség valamennyi tagjának pontos és széleskörű információkat nyújt,
- megtalálja azokat a társakat a munkaközösségen belül, akik alkalmasak egy-egy konkrét feladat önálló megszervezésére és végrehajtására,
- az érdekelteket megfelelő tervezési, szervezési, döntési és ellenőrzési jogkörrel látja el,
- különös figyelmet fordít a folyamatos ellenőrzésre, értékelésre, a felmerülő problémák kezelésére,
- megfelelő kapcsolatokat épít ki és tart fenn az intézmény valamennyi partnerével.

A vezetői gyakorlat kérdései

Szervezetfejlesztés

A munka során a szervezet környezetéhez alkalmazkodik. Ennek ki kell terjednie a külső és a belső környezetre egyaránt. A lényeges összetevők közül kiemelést érdemel:

- a munkatársak által ismert és elfogadott közös értékek következetes megvalósítása,
- a kidolgozott értékrendszer, normarendszer továbbfejlesztése,
- a kommunikációs rendszer továbbfejlesztése,
- a valós problémák megismerése, kezelése (konfliktuskezelés),
- az egymástól tanulás lehetőségének további biztosítása intézményen belül és kívül,
- ösztönzési rendszer szélesítése.

A hatékony munkavégzés érdekében a kollégáktól elvárom, az

- együttgondolkodást,
- azonosulást az intézmény céljaival,
- felelősségvállalást az intézményért, az intézmény nevében hozott döntésekért,
- építő kritikát,
- korrekciós javaslatokat,
- a példaadást a munkában,
- a kommunikációban az egymás türelmes meghallgatását,
- hiteles, korrekt kölcsönös tájékoztatást.

A munkaközösség

A munka eredményességének és hatékonyságának feltétele a minél egységesebb, hatékonyan működő, jól szervezett munkaközösség. Bizalmi elv érvényesüljön: saját munkaterületén mindenki végezze önállóan a munkáját. Az alábbi tényezőket szeretném erősíteni:

- A munkaközösség valamennyi tagja számára elengedhetetlen, hogy szakmai képzettségén, széles módszertani ismeretein túlmenően rendelkezzen mindazokkal az információkkal, melyek szükségesek a folyamatos változások nyomon követéséhez;
- A munkaközösség tagjainak pontosan kell ismernie és követnie a mindennapi tevékenység ellátásához nélkülözhetetlen változásokat;
- A közösen megfogalmazott és közösen elfogadott célok megvalósításának folyamatába, a döntéshozatalba, a döntések végrehajtásába, az ellenőrzésbe minél szélesebb körben kell bevonni a munkaközösség tagjait, a felelősség vállalása csak a folyamatban aktívan résztvevőktől várható el.

Humán erőforrás fejlesztése

Az Iskola beiskolázási tervének realizálása a fenntartó pénzügyi kondícióinak és a kollegák motiváltságának függvénye. A konferenciákon, szakmai workshopokon való részvételt is a humán erő fejlesztése részének gondolom. Az Iskola munkatársai tudatos személyiségek, ismerik személyes fejlődésükhöz köthető képzési igényeket. Figyelmet kell fordítani ugyanakkor arra is, hogy a továbbképzéseken való részvétel az egyéni elképzelésekhez és a megfogalmazott intézményi célokhoz is igazodjon.

Az élethosszig tanulás az Iskola munkatársai számára is kívánatos az alábbi területeken:

- pedagógiai – szakmai – módszertani továbbképzések,
- az informatikai-számítástechnikai ismeretek továbbfejlesztése annak érdekében, hogy az infokommunikációs technológia a mindennapos munkavégzésbe beépülhessen.

Az emberi erő fejlesztése nem csak továbbképzést jelent. Annak sok „puha tényezője” is van, amit a jó és őszinte légkör, a kiszámíthatóság, és sok vezetői gesztus alakít.

- A mindenki által elfogadott és elvárt erkölcsi normák érvényesüljenek;
- Mindenki érezze saját felelősségét az Iskola munkájának eredményességéért;
- Valósuljon meg a tárgyilagos önértékelés;
- Mindenki képezze magát tudatosan és legyen fogékony az innovációra;
- A munkatársakat jellemezze az egymás munkájának megbecsülése;
- Az információkezelés legyen korrekt intézményen belül és kívül egyaránt.

A pedagógusokra vonatkozó mérés-értékelés bevezetése eredeti formában a pedagógus társadalom ellenkezését váltotta ki. Sok pedagógus, aki maga is mér-értékel, a „hóhér akasztásaként” élte meg. Az Iskola munkatársai figyelnek saját munkájukra, az önértékelésre. Mindezek mellett mégis szükséges, hogy az intézményvezető értékelje munkatársait. Az értékelés nem egyszeri akció, hanem egy folyamat, konkrét indikátorokkal, pontosan tervezve, abszolút transzparens formában. A mérési folyamat végén a pedagógusok önértékelést készítenek, majd ezt összehasonlítják a vezető értékelésével. Végezetül tartalmaz, akár másfél-két órás négy szemközti beszélgetésen elemzik azt.

Az intézményvezető feladata az aktív kommunikációs tevékenység, a folyamatok pontos szabályozása, a források és költségek nyomon követése és egyéb megállapodások hatékony szervezése.

Kollaboráció, kooperáció

A két kifejezésnek a jelentése lényegében azonos: együttműködés. Az együttműködés szükséges

1. a munkatársak között (belső együttműködés, kollaboráció),
2. az intézmények között (külső együttműködés, kooperáció).

Belső együttműködés

Az emberi természetből, az eltérő gondolkodásmódból, a szakmai- és módszertani kultúrából adódó különbségek és ezek eltérő véleményekben való megnyilvánulása természetes velejárója egy közösség tevékenységének. Ugyanakkor épp ez a sokszínűség adja a csapatban dolgozás előnyét a magányos munkavégzéssel szemben. Helyes együttműködéssel az egyének értékei összeadódnak, ellenkező esetben épp, hogy kioltják egymást.

Az eltérő álláspontok akkor érvényesülhetnek a döntéshozatalban és a pedagógiai tevékenységekben, és akkor erősítik a közösség összefogását

- ha nyílt érvelések hangzanak el a közösség előtt,
- ha a vállalt érvek ütköztetésével kölcsönös kompromisszumok alakulnak ki,
- ha tisztázott a döntéshozatali jogosultság és az ezzel együttjáró felelősségvállalás
- ha tolerancia méltányosság és tisztelet jellemzi az együttműködő feleket; a jó kapcsolat alapját egymás munkájának tisztelete és megbecsülése jelenti

Az érvek és érdekek ütköztetése magában rejtheti a konfrontáció lehetőségét is. A konfliktusok kezelésében legfontosabb a bizalmi elv érvényesülése, az okokat fel kell tárni és úgy megoldást keresni. Cél a nyitott, befogadó, újjító légkör kialakítása, mélyítése.

Több munkaközösség, és azokban több munkatárs összehangolt munkájától működik hatékonyan az iskola. A nevelő-oktató munka csakis akkor lehet eredményes, ha összhang van a tevékenységek között. Úgy gondolom, az iskola pedagógusainak említett tulajdonságai (szaktudás, elkötelezettség, közös cél, alkotó munka) mellett az intézményvezetőnek intézményen belül valóban a háttérben kell maradnia. A koordinációt tekintem az intézményvezető legfőbb feladatának.

Külső együttműködés

A fenntartó és intézménye közötti kapcsolat és az együttműködés akkor a leghatékonyabb, ha az irányítás-ellenőrzés-koordinálás feladatain és szervezésén túl a kapcsolat korrekt és segítő szándékú. Ennek érdekében az intézmény feladata a folyamatos tájékoztatás, az igények és elképzelések pontos ismertetése, a megoldásra vonatkozó javaslatok és elképzelések felvázolása. Az intézmény felelőssége, hogy lehetőségeit, a fenntartó döntéseit figyelembe véve, a fenntartó által világosan rögzített keretek között maximálisan kihasználja.

A pedagógusok hatékony munkájához szükséges együttműködni a segítő szakmákkal. Magyarországon ezek csak részben állnak rendelkezésre, azt ami van, ki kell használni. Kitéve helyen gondolok itt a Pedagógiai Oktatási Központra, melynek munkáját, munkatársait korábbi vezetői gyakorlatomból jól ismerem. Várhatóan 2018-ban lesz lehetőség (és felkészültségünk), hogy bázisiskolává váljunk, ami a „felsőházba” emelkedés egyik lépcsője lehet.

Intézményi értékelés és önértékelés

Az értékelés szükségességét az oktatáspolitikai legtöbb szereplője elismeri. Annak mikéntjéről markánsan megoszlanak a vélemények. Az iskolában lefolytatható szakmai ellenőrzések szabályait részletesen megfogalmazta a jogalkotó. [20/2012 (VIII.31.) Emmi rendelet XV. fejezet]. A lényege, hogy

- Az intézményi önértékelés az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés része. Ötévente esedékes intézményi önértékelés, amiben az intézmény teljes körűen értékeli saját pedagógiai munkáját, és pedagógusait. Az intézményvezető iskolán belüli értékelése megbízatása második és negyedik évében aktuális. Mindennek szempontjait, módszereit és eszközrendszerét OH dolgozza ki.
- Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés fajtái a pedagógus ellenőrzése, az intézményvezető ellenőrzése, az intézményellenőrzés. A pedagógus ellenőrzésére a minősítő vizsgán vagy azt követően 3 év múltán, az intézményvezető ellenőrzésére megbízása után 2-4 év között kerülhet sor. Az intézményellenőrzés időpontja az intézményvezető értékeléséhez kötött.

Összefoglalva a következő két évben „csupán” építkeznünk kell, ezután viszont el kell számolnunk munkánk eredményeivel.

Összefoglaló

Az Iskola akkor tölthet be hatékony közszolgálati funkciót, ha vezetője tisztában van a jogszabályokban meghatározott kötelezettségével, együttműködő kapcsolatot alakít ki közvetlen munkatársaival és partnereivel egyaránt, ha ismeri az intézmény erőforrásait, és tudatosan hasznosítja azokat. De ennél többről van szó. A vezetőnek legyen iskolaépítő víziója, higggyen küldetésében

Az Iskolának sok az előnye, és van néhány hátránya is. Az előnyök mindegyike erőforrás, míg a hátrányok tudatos tervezéssel, folyamataiban irányított vezetéssel, a munkatársak közös – és csapatban gondolkozó – munkájával megszüntethetők, kompenzálhatók. Egy intézmény megítélése tényadatok és „puha” tényezők (imázs) együttes eredője. Az Iskolának is marketingre van szüksége, minek során mindkét tényezőcsoportra gondolni kell.

A jó vezetőnek magas a a szaktudása, a képessége, a tapasztalata (kapcsolatrendszere), az elhivatottsága. Talán ez utolsó a legfontosabb. A magyar köznevelést dinamikus környezet jellemzi, amire lehet úgy is tekinteni, mint bizonytalansági tényezőre, de lehet úgy is, mint a kibontakozás lehetőségére. Az első attitűd, kivédendő veszélynek, az utóbbi, optimista útkeresésnek tekinti a változásokat. Személyiségemhez – mintként azt vezetői pályázatomban bizonyítani kívántam – ez utóbbi filozófia áll közel. Ehhez kérem a véleményező pedagógusok, és a döntéshozók támogatását.

2018. 03. 25.

