

Szakál Ferenc Pál

PÁLYÁZAT

a Nagykőrösi Petőfi Sándor Általános Iskola

intézményvezetői megbízására

2018

II. Vezetési elveim

A köznevelési intézmény vezetője a szakirodalom szerint is különleges helyzetben van más vezetőkhez képest. Egyrészt szakmai szempontból egyenrangú szakembereket vezet, másrészt ezek a szakemberek – igaz, egyénenként eltérő mértékben és módon – maguk is vezetők, harmadrészt maga a vezető is vezetetté válik azáltal, hogy a beosztottaival megegyező munkát is végez. Ebben a sajátos összefüggés-rendszerben az igazgatónak a következő elveket kell szem előtt tartania:

1. Tiszteletben kell tartania a pedagógusok szakmai kompetenciáit, mivel pedagógia és tantárgy-pedagógia vonatkozásában azok semmivel sem csekélyebbek, mint saját kompetenciái, sőt akár bizonyos szempontból meg is haladhatják azt.
2. Ugyanakkor az e kompetenciák alapján végzett munkát az egységes célok határozott megjelölésével és a célok érdekében végzett munka következetes végrehajtásával és ellenőrzésével kell vezetnie.
3. Folyamatosan figyelnie kell arra, hogy a többi vezető és a pedagógusok döntései az intézmény pedagógiai programjának céljaival összhangban legyenek, és szükség esetén be kell avatkoznia, ugyanakkor mindvégig tiszteletben kell tartania az egyes vezetők és pedagógusok hatáskörét, és követnie kell a szubszidiaritás elvét.
4. Pedagógusként alá kell vetnie magát a pedagógiai programban és egyéb szabályzatokban meghatározott elveknek, céloknak, szabályoknak, továbbá az ezek



alapján hozott döntéseknek, ezáltal pedagógiai-szakmai munkájában is példamutatónak kell lennie.

Mindezek mellett a fenntartó elvárásainak is meg kell felelnie, ám mindvégig szem előtt kell tartania azt, hogy vezetői tevékenysége elsősorban nem a fenntartó utasításainak végrehajtását, hanem a tanulók érdekében végzett nevelő-oktató munka vezetését jelenti. Ezzel kapcsolatban ki kell emelnem a hatáskör fogalmát, amit a közigazgatásban volt alkalmam alaposan megismerni. A hatáskör esetünkben a munkakörhöz kapcsolódó egyéni döntési és cselekvési lehetőségek és kötelezettségek köre, amely a pedagógus munkájához mindenképpen hozzátartozik. Saját hatásköre van például az osztályfőnöknek, de az általa tanított tantárgy, vezetett csoport tekintetében a tanítónak, szaktanárnak is. Nagyon fontos, hogy a hatásköröket mindenki tiszteletben tartsa, és nem csak „felfelé”, hanem „lefelé” is. A magasabb hatáskör az alacsonyabb hatáskör felügyeletét is jelenti, de sohasem jelentheti annak átlépését, még akkor sem, ha átadott hatáskőről van szó. Ehhez az is kell, hogy a saját hatáskörével mindenki tisztában legyen, és azzal is tartsa tiszteletben, hogy képes a saját hatáskörben meghozott döntésekre, és ragaszkodik is ennek lehetőségéhez. Az igazgató megbízása révén is rendelkezik saját hatáskörrel, ezen kívül hatásköröket kap a fenntartótól, és hatásköröket ad át vezetőtársainak és beosztottainak. Nagyon fontos tehát, hogy ezeknek kereteit jól ismerje, és határait tiszteletben tartsa, kiemelten saját hatáskörét, mindeközben nem feledkezve meg az alárendelt és átengedett hatáskörök felügyeletéről sem. A Nagykőrösi Petőfi Sándor Általános Iskola – ahogy az iskolák általában – jól áttekinthető szervezeti struktúrával rendelkezik, és jó áttekinthető struktúra részeként kapcsolódik a Ceglédi Tankerületi Központhoz, így a hatáskörök pontos ismeretének lehetősége adott.

- Határozott célok mentén végzett irányító munka a pedagógusok szakmai kompetenciáinak tiszteletben tartása mellett.
- Pontosan meghatározott és tiszteletben tartott hatáskörök.

III. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A köznevelési törvény hatályba lépésével és különösképpen az iskolák állami fenntartásba vételével az iskolaigazgatók szerepe megváltozott. Korábban már az is felmerült, hogy szükséges-e egyáltalán pedagógus szakképzettség ahhoz, hogy valaki egy iskolát vezessen, ma már azonban ez a lehetőség nem jöhet szóba. Az iskola igazgatója ugyanis ma már sokkal kevésbé menedzser, elsősorban a szakmai munka vezetője lett.



A tanítás és tanulás stratégiai vezetése szempontjából kiemelkedően fontos stratégiai dokumentum a pedagógiai program és ennek részeként a helyi tanterv. Nagyon fontosnak tartom, hogy a pedagógiai program nevelési elveit az iskola minden pedagógusa jól ismerje, és sajátjának vallja. A legtöbb iskolában sajnos – ez alól nem kivétel jelenlegi iskolám és a Petőfi Iskola sem – a pedagógiai program hosszú és bonyolult leírásokat tartalmaz nem ritkán olyan általánosságokkal, amelyeket nehéz konkrétumokra fordítani, emiatt a pedagógiai programok többsége a fióknak készül, holott kifejezetten értékes és jobbító szándékú célokat tartalmaz. Véleményem szerint ez nagy baj, éppen ezért olyan pedagógiai program kidolgozása a célom, amely rövid, egyszerű, közérthető és a hétköznapi nevelő-oktató munka során ténylegesen megvalósítható elveket tartalmaz. Ez nem azt jelenti, hogy új elveket kell kitalálni, és ezt rá kell erőltetni a pedagógusokra. Épp ellenkezőleg: A napi munkában megjelenő tényleges gyakorlatok kijelölt célok elérését szolgáló és bevált elemeit kell a nevelőtestülettel közösen rögzíteni a programban.

A pedagógiai program alapelemei közül a helyi tanterv szerepe a legmostohább, holott szerintem éppen ez az iskola szakmai önállóságának legfontosabb dokumentuma. Ebben jelennek meg az iskola sajátos arculatának leginkább számszerűsíthető elemei, az óraszámok is, mint például a Petőfi esetében az emelt szintű ének-zene és idegen nyelv oktatás. Ezek és az egyéb sajátosságok révén lehet a jó helyi tanterv a pedagógus személyes szakmai önállóságának is alapja. Öröndetes, hogy a szakmai önállósághoz minden pedagógus ragaszkodik, szomorúnak tartom azonban, hogy ezt sokan a tankönyvválasztásban élik meg, majd mindenben alávetik magukat a tankönyvszerző utasításainak. Pedig a feladat nem ez, hanem a helyi tanterv végrehajtása, amit viszont a pedagógiai program részeként a nevelőtestület fogad el. Vezetőként egyik elsődleges célom elérni, hogy az éves tervezés tartalmi szabályozó dokumentuma valóban a helyi tanterv legyen, amely nem statikus szabályzatként magasodik a nevelőtestület fölé, hanem egy rugalmas, a tapasztalatoknak és céloknak megfelelően alakuló, fejlődő szakmai dokumentum.

Első lépésként rá kell venni a pedagógusokat a helyi tanterv használatára. A legegyszerűbb eszköz erre az, ha az éves munka tervezését vezetői ellenőrzés, jóváhagyás kíséri, és a tanmenetek és más éves tervek jóváhagyásának elsődleges kritériuma a helyi tantervnek való megfelelésség. Ez egyrészt alapvető elvárás, hiszen a pedagógus egyik legfontosabb kötelessége a helyi tanterv végrehajtása és e tevékenység éves tervezése, másrészt alkalmas arra, hogy a helyi tanterv használhatóságát feltárja. A tervezés során felszínre kerülnek azok a hibák vagy hiányosságok, amelyek miatt a napi gyakorlat eltér a tervezettől, ezek alapján pedig a jogszabályi és kerettantervi határokon belül végre lehet



hajtani a szükséges korrekciókat. Ez akár több éves folyamat is lehet, végeredményeként azonban egy használható, élhető, valóban megvalósuló helyi tantervet kapunk, ami valóban az iskola sajátosságait tükrözi, és igazodik az iskola pedagógusainak egyéni igényeihez, lehetőségeihez is. A folyamat valójában akkor sikeres igazán, ha soha nem tekintjük lezártnak, és a helyi tantervet valóban tervként, és nem szabályzatként kezeljük. A legfontosabb különbség a kettő között, hogy a szabályzat statikus, a terv viszont a szabályok adta kereteken belül rugalmas, a körülményeknek és pillanatnyi céloknak megfelelően változtatható. Csakis így válhat egy helyi tanterv élővé, élő helyi tanterv nélkül pedig az iskola alaptevékenysége válik megkérdőjelezhetővé.

Ezzel kapcsolatban felmerül a pedagógus szakmai szabadságának kérdése is, amit sokan sajnos tévesen értelmeznek. A pedagógus szakmai szabadsága, önállósága nem jelenti, és soha nem is jelentette azt, hogy a pedagógus azt csinál, amit akar. Azt jelenti, és jelentette mindig, hogy a pedagógiai program keretei között saját maga határozhatja meg egyéni, az adott csoportra és tanévre vonatkozó céljait, ezek alapján saját maga készítheti el éves és napi terveit, és saját maga választhatja meg az ezek végrehajtását szolgáló módszereket és eszközöket. Szabadsága tehát keretek közé szorított szabadság, de nem elfelejtendő, hogy ezeket a kereteket részben saját maga határozza meg, részben pedig – ilyen a pedagógiai program és benne a helyi tanterv – beleszólása van ezek kialakításába. Ez óriási lehetőség, és mint ilyen természetesen óriási felelősség is egyben. Emiatt fontos, hogy a helyi tanterv megkapja az őt megillető szerepet és jelentőséget, ne csupán egy fióknak készült, elfelejtett dokumentum, kipipált feladat legyen.

A pedagógiai munka eredményességének különféle külső és belső méréseken alapuló mutatói vannak. Az egyik legfontosabb ilyen az iskola évfolyamai közül a 6. és 8. évfolyamot érintő, matematikai és szövegértés képességet mérő országos kompetenciamérés. A Nagykőrösi Petőfi Sándor Általános Iskola eredménye az elmúlt öt évben, tehát 2013-2017 között egyik évfolyamon és egyik területen sem haladta meg az országos átlagot, és csak egyetlen egyszer volt azzal megegyező, egyébként alatta maradt, méghozzá az esetek többségében szignifikáns különbséggel. A legutóbbi, 2017-es eredmény mindkét évfolyamon és mindkét területen szignifikánsan az országos átlag alatt van. A kép tehát nem túl biztató, a helyzet mindenképpen beavatkozást igényel. Nem egy pillanatnyi állapotról, hanem egy évek alatt kialakult helyzetről van szó, ezért a megoldás sem lehet gyors, ami egy okkal több arra, hogy sürgősen lépjünk a megoldás irányába. Első lépésként meg kell próbálkozni az okok feltárásával, de ennél is fontosabb, hogy alapvető szemléletváltásra van szükség. Három dolgot kell mindenképpen elfogadnia a pedagógusoknak:



1. A tanulás-tanítási folyamatnak nem a jó osztályzat és nem a lexikális tudás elsajátítása a célja, hanem a kulcskompetenciák fejlesztése. A tananyag és a lexikális tudás nem cél, hanem a fejlesztés eszköze, ezzel a szemlélettel kell átadni és számon kérni. Az iskola pedagógiai programja az alapvető célok elérése érdekében tett intézkedések között lényegében ezt említi elsőként: „a tervszerű nevelő és oktató munka során fejlesztjük az alapkészségeket.” Ezáltal csökkenthető a szabályozók adta kereteken belül a gyerekek túlterheltsége is.

2. Nem lehet minden osztályra, csoportra ugyanazokat a célokat alkalmazni. Nem lehet cél a tananyag, és főleg nem a tankönyv végigtanítása, csakis az, hogy az osztály tanév elején pontosan felmért és megismert kompetenciaszintjét fejlesszük, a tanítási év végére az év elejénél magasabb szintre juttassuk. A tananyag nem cél, hanem ennek eszköze.

3. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő módszerek alkalmazása is. Nem tekinthető módszernek egyik vagy másik tankönyv választása, és az sem, ha a kompetenciamérésre a kompetenciamérés feladatainak gyakoroltatásával készítjük a tanulókat. Olyan, az adott csoportra alkalmazott módszerekre van szükség, melyek a kompetenciamérés sikeres megoldásához szükséges képességeket fejlesztik, kiemelten az önálló gondolkodást, és a feladatmegoldáshoz szükséges logikát. Komoly hangsúlyt kell fektetni a motivációra is, a fejlődés nyomon követéséhez pedig rendszeres belső mérések szükségesek.

Mindez nem a matematika- és magyartanárok feladata, és nem is felsős ügy. Ebben a szellemben kell dolgozni minden tantárgy tanítása során és az alsó tagozaton is, ahol egyetlen kiemelt célt kell szem előtt tartani, és mindent ennek alárendelni: az írás-olvasás-számolás tanítását és fejlesztését.

A módszertani sokszínűség fontosságát újra hangsúlyozva említenék meg egy másik fontos – inkább belső mint külső – mérést, a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának félévenkénti vizsgálatát. Eszerint az iskolában magas az ilyen tanulók aránya, ami ugyan csak részben tekinthető eredménynek, sokkal inkább egy állapot, azonban mégis olyan adat, ami alátámasztja a szemléletváltás és a módszertani színesítés szükségességét. E tekintetben jelentős segítség lehet a Komplex Oktatási Alapprogram aminek sikere azonban azon múlik, hogy mennyire tudnak vele a pedagógusok azonosulni, mennyire tudják sajátjuknak érezni, továbbá mennyire sikerül a megújuláshoz szükséges szakmai segítséget, és mindenekelőtt szabad szellemi kapacitást, azaz időt biztosítani számukra. Ha túlterheltségük miatt csak a pluszfeladatot látják benne, akkor tényleges siker ettől sem várható.

A szemléletváltás nem jelenti azt, hogy mindent nulláról kell kezdeni. Egészen bizonyos, hogy az iskola pedagógusai jelenleg is számos olyan módszert alkalmaznak, sok olyan

tevékenységet folytatnak, ami ennek megfelel. Kiemelhető a képességfejlesztés szempontjából nagyon értékes ének-zene tagozat és az emelt szintű nyelvoktatás, utóbbi esetében pedig külön is megemlítenéd az iskola nyelvvizsga-eredményei. Ezt nem is annyira a sikeresen vizsgázók száma és az így javuló továbbtanulási esélyek miatt tartom fontosnak, sokkal inkább önmagában a tehetséggondozás és a fejlesztés miatt. A tanulók a vizsgára készülés és a vizsgahelyzet átélése révén egy olyan különleges élethelyzetet próbálhatnak ki, amiben átlagos esetben csak jóval később lesz részük, akkor viszont igen gyakran.

A pedagógiai munka operatív vezetésének legfontosabb eszköze véleményem szerint a belső ellenőrzés. Belső ellenőrzés alatt azonban nem a hibák keresését értem, hanem egy olyan – elsősorban az óralátogatásokra épülő – rendszert, amelynek legfontosabb célja a reflektív szemlélet és ezáltal a fejlődés igényének kialakítása a pedagógusokban. Az általam kialakítani kívánt belső ellenőrzési rendszer alapja az önértékelés-tanfelügyelet-minősítés hármasa, az ezek által megkövetelt reflektív szemléletmódot és szempontrendszert szeretném a napi munka legfőbb szempontrendszerévé és attitűdjévé tenni. A reflektív szemlélet legfontosabb eleme, hogy minden pedagógus feltegye magának a kérdést: Mit teszek, miért teszem, és hogyan tehetném még jobban? Utóbbi egyáltalán nem azt jelenti, hogy valaki rosszul dolgozik, épp ellenkezőleg, a legjobban, legsikeresebben végzett tevékenység továbbfejlesztése kecsegtet a legnagyobb sikerrel. A fejlődés, fejlesztés igényét soha senki nem adhatja fel, a pedagógia világában senki nem dőlhet hátra, és mondhatja azt, hogy mindent megtett, már nem tehet többet. A helyes szemléletű belső ellenőrzés az együttgondolkodás lehetőségét kínálja e téren.

- Közérthető, világos és könnyen gyakorlatra váltható célokat meghatározó pedagógiai program.
- Az éves és napi tervezéshez jól használható, ténylegesen megvalósítható, rugalmas helyi tanterv.
- Pedagógiai szemléletváltás az eredményesség érdekében, módszertani sokszínűség és megújulás, előtérben a tevékenység-alapú módszerekkel.
- Mindezek érdekében rendszeres, nem hibakereső, hanem szakmai támogató jellegű, fejlődést ösztönző, a reflektív szemléletet erősítő belső ellenőrzés.



IV. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az iskola világában mindig van változás, még akkor is, ha a jogszabályi háttér, a külső körülmények viszonylag állandók. Gyerekek jönnek és mennek, folyamatosan változik a közösség létszáma, összetétele, de változik az a társadalom is, amelyből a tanulók érkeznek, és amelyben az önálló életre készítjük fel őket. Fontos, hogy a változás és változtatás vagy más megközelítésben a fejlődés igénye mindig jelen legyen a nevelőtestületben. Ismét hangsúlyozom, hogy a pedagógiában ez nem azt jelenti, hogy valamit rosszul csinálunk, és emiatt kell változtatnunk, és nem is az eredményekkel való elégedetlenség az oka. A pedagógusnak munkája során rengeteg tőle független körülményhez kell alkalmazkodnia, eközben pedig folyamatosan keresnie kell a leginkább bevált megoldásokat, ha ezek beválnak, akkor pedig érdemes továbbfejlesztenie, majd munkatársainak átadnia, és másoktól is átvennie a bevált módszereket. Vagyis a változásnak mint fejlődésnek folyamatos, soha véget nem érő folyamatnak kell lennie. Az igazgatónak állandó feladata, hogy ezt a fejlődést ösztönözze, támogassa és figyelemmel kísérje.

Jelen korunk egyik legfontosabb változásának az információ forradalmát és az ezzel együtt járó digitális átállást tekintik, ami mellett, hogy bizonyos technikai ismereteket és készségeket tesz szükségessé, mindenképpen eszközigenyes. A Petőfi Iskola pedagógusaiban határozottan megvan az igény a digitális fejlődésre, az iskola azonban sajnos gyengén van ellátva infokommunikációs eszközökkel. Ugyanakkor reménykeltő a Ceglédi Tankerület e téren végzett fejlesztő tevékenysége, ami máris enyhítette a problémát, és további fejlesztéseket vetít elő, továbbá biztató lehetőségekkel kecsegtet a Digitális Oktatási Stratégia is. Fontos, hogy az érkező új eszközök felkészült pedagógusokhoz kerüljenek, akik valóban hatékonyan képesek ezeket alkalmazni, ezért mindenképpen szorgalmazni kell az ilyen irányú továbbképzéseket és belső tudásmegosztást.

A digitális átállás is szükségessé tesz egyfajta alapvető szemléletváltást, ami túlmutat a technikai és módszertani megújuláson. Felszínre hozza ugyanis a tevékenység alapú, a tanulók tevékenységére, tevékenykedtetésére és az általuk létrehozott produktumra épülő módszereket. Véleményem szerint ezek alkalmazása eszköztől függetlenül is nagyon fontos. Az általános iskola elsődleges feladata nem az, hogy egyfajta akadémiai jellegű oktatással minél több ismeret memorizálását tegye lehetővé vagy várja el a gyerekektől, hanem az, hogy a legfontosabb információkat átadva és megismertetve a tananyag révén a későbbi tanuláshoz szükséges kompetenciákat fejlessze. Ez csakis a tanulói tevékenységre alapozó módszerek révén valósulhat meg hatékonyan, ezért – amellet, hogy természetesen teljes mértékben a



lexikális ismereteket adó, akadémikus jellegű oktatás sem mellőzhető – mindenképpen ezeket kell támogatni.

E tekintetben is bőven van mire építeni. A pedagógiai program szerint az iskola „értékként preferálja az aktivitást, kezdeményezőkészséget, döntési képességet, valamint az innovativitást, mert ezek olyan tulajdonságok, amelyek birtokában a tanulók irányítani képesek majd későbbi életüket.” Ezeknek az értékeknek a belső értékként, attitűdként való fejlesztésére a fent leírt szemlélet kifejezetten alkalmas. De jó alapot adnak ehhez az iskola fizikai adottságai is. Földrajzi elhelyezkedése a városon belül különös kettősséget mutat: Egyik oldalról egy lakótelepi iskola, a másik oldalról viszont a város környékének egyik legszebb természeti környezete övezi, és tágas, zöld udvarral rendelkezik. Ez a kettősség egyrészt szinte predesztinálja a környezeti nevelésre, másrészt remek lehetőségeket is ad erre, amit mindenképpen ki kell használni. Távlatokban gondolkodva jó lehetőségei vannak a zöld iskola vagy ökoiskola kialakításának, de már most is több program épül a jó adottságokra. Mindenképpen megemlíteném a pedagógiai programban is rögzített környezetvédelmi témahét, az iskolai „Zöld nap” és a számos szabad térben vagy részben szabad térben tartott közösségi- és sportrendezvény (Mikulás-kupa, majális). A gyakorlati tevékenység, például kézműveskedés megjelenik a rendkívüli órákon és szabadidős foglalkozásokon is, továbbá olyan közösségi rendezvényeken, amelyek a nevelés-oktatás lehetőségeinek széles körét kínálják (pl.: bolhapiac-pénzügyi ismeretek, sütisütő verseny-háztartási ismeretek).

Várhatóan a tevékenykedtetés és a tananyag mint fejlesztési eszköz használatának irányába változik majd a tartalmi szabályozás is, érdemes erre minél előbb felkészülni, hiszen egy módszertani szemléletváltás hosszú és egyáltalán nem egyszerű folyamat. Nagyon fontos az is, hogy az intézményvezető minden apró változással tisztában legyen, napra készen ismerje és alkalmazza a nevelő-oktató munkát meghatározó jogszabályokat, és úgy irányítsa a nevelő-oktató munkát, hogy a pedagógusok ezeknek minden tekintetben megfeleljenek anélkül, hogy ez számukra pluszmunkát jelentene.

Minisztériumi tisztviselőként volt alkalmam, a Nemzeti Pedagógus Kar elnökségi tagjaként van alkalmam a köznevelés országos irányításának működésébe, az országos szintű változásokba, reformelképzelésekbe is betekinteni és a magam szintjén beleszólni. Ennek során kezdetektől két alapelvet követek. Egyrészt minden változással kapcsolatban azt próbálom megvizsgálni, hogy mennyire szolgálja ez a saját iskolám által végzett munka sikerét, másrészt szem előtt tartom azt, hogy minden változás sikere azon múlik, hogy a pedagógusok mennyire tudnak azonosulni vele. Legyen ugyanis bármily zseniális és előrevívó egy elképzelés, annak megvalósítói mindenképpen a pedagógusok lesznek, és ha ők nem



azonosulnak az elképzeléssel, akkor legfeljebb papíron fog megvalósulni, ami bizonyosan nem szolgálja a gyerekek érdekét. Ez természetesen nemcsak az országos, hanem az intézményi szintű reformelképzelésekre is igaz.

- Az állandó szakmai fejlődés igényének kialakítása.
- A digitális átállás támogatása eszközök és módszerek vonatkozásában annak érdekében, hogy valódi szakmai fejlődést és eredményeket is jelentsen.
- A tevékenységen alapuló módszerek előtérbe helyezése a meglévő jó alapok és körülmények kihasználásával.
- Felkészülés az alaptantervi változásokra.
- A nevelőtestület megnyerése a változások érdekében, közös gondolkodás, egységes fejlődés.

V. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetői munka minden pillanatban teljes tudatosságot követel. A vezetőnek mindig tisztában kell lennie döntései háttérével, és bármikor, bárkinek pontos választ kell tudnia adni nemcsak a „mit” hanem a „miért” kérdésre is. Ez részéről is megköveteli a reflektivitást, hiszen ahhoz, hogy választ adhasson, először saját magának kell feltennie ezeket a kérdéseket.

Vezetőnek lenni mindenképpen magányos feladat, de a reflektív szemléletű igazgató sohasem marad teljesen magára, mivel önreflexióiban lehetősége van az iskola teljes közösségére, kiemelten a nevelőtestületre támaszkodni. Mivel ismernie és tartania kell saját hatáskörét, nem alapozhatja döntéseit teljes egészében a nevelőtestület visszajelzéseire, de ezek sokat segíthetnek a hangsúlyok meghatározásában, és a szükséges korrekciókban.

A köznevelési törvény előírja, hogy függetlenül a vezető önértékelésétől vagy tanfelügyeleti ellenőrzésétől a vezetői megbízás második és negyedik évében a szülők és a pedagógusok anonim kérdőív kitöltésével értékeljék az intézményvezető munkáját. Megbízásom esetén ezt a kérdőíves felmérést minden évben szeretném megismételni, és ezen kívül is kifejezetten kérem és keresem a rendszeres és őszinte visszajelzéseket. Egy-egy vezetői elképzelés elfogadtatása és sikere nem múlhat az egyéni büszkeségen, és minden őszinte vélemény segíthet az elképzelések korrekciójában vagy jobb és világosabb kommunikáció révén történő elfogadtatásában.



- Állandó tudatosság és reflektivitás, világos, érthető, megmagyarázható intézkedések és döntések.
- A vezetői munka rendszeres értékelése és felülvizsgálata a nevelőtestületi és szülői visszajelzések alapján.

VI. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetői munka egyrészt speciális tudást igénylő feladatok ellátása, másrészt igen komoly és széles körű felelősségvállalás, e kettő révén pedig nem hatalom, hanem sokkal inkább szolgálat. A vezető azonban nem azzal szolgálja beosztottait, hogy igényeiket teljesíti és kiszolgálja, hanem azzal, hogy az elvárások világos megfogalmazásával, a feltételek lehetőség szerinti legjobb biztosításával és a munka rendszeres és következetes ellenőrzésével megteremti a sikeres munkavégzés feltételeit. Teljes egészében csak ő látja át az iskolai munka minden összefüggését, neki kell és ő tud kommunikálni a közösség minden tagjával és a fenntartóval, ezért gyakran előfordul, hogy a különböző érdekek nála ütköznek össze, nála csapódnak le a konfliktusok. Ezeket sok türelemmel, és mindenkor az intézményi közösség, kiemelten a tanulók érdekeinek szem előtt tartásával kell kezelnie, és soha nem szabad a konfliktusokat elkerülnie, elfednie.

Azok számára, akik vezetői munkát még nem végeztek, gyakran nehezen érthetőek a vezető egyes tevékenységei, döntései, ami ugyancsak konfliktusforrás lehet. Fontos, hogy a vezető mindent elkövessen magányossága csökkentése érdekében. Egyedül, és különösképpen a nevelőtestülettel szemben nem lehet iskolát vezetni. Ez persze nem azt jelenti, hogy az igazgató a saját hatáskörében meghozandó döntéseket másokra hárítsa, sokkal inkább azt, hogy mindig választ tudjon adni a felmerülő kérdésekre, mindig meg tudja indokolni döntéseit, cselekedeteit és igyekezzen a lehető legtöbbet megmutatni munkájából munkatársainak.

Sokat segíthetnek ebben a visszajelzések és természetesen a munka megosztása, a delegálható feladatok és hatáskörök delegálása. A Nagykőrösi Petőfi Sándor Általános Iskola nevelőtestülete egy határozott véleménnyel rendelkező, és véleményét bátran és őszintén kinyilvánító közösség. A jövőbeli igazgatónak ezt a tulajdonságot lehetőségként, sőt erőforrásként kell kezelnie, mely az együttműködés, az együtt gondolkodás forrása lehet.

A tágabb értelemben vett vezetőség nem egy személy, minden iskolaigazgatónak van lehetősége a vezetői feladatok megosztására. Fontosnak tartom, hogy ez ne csak feladatmegosztás, hanem hatáskörmegosztás is legyen. Az átadott hatáskör soha nem veszi le



a teljes felelősséget az igazgató vállalról, ezért amellet, hogy ezeket tiszteletben tartja, folyamatosan ellenőriznie is kell. Egyetlen igazgató sem mondhatja azt valamire, hogy nem az ő felelőssége, vagy hogy neki az adott dologhoz nem kell értenie, mert azt a feladatot másnak adta át, ugyanakkor el kell fogadnia, hogy számos dologhoz nem ő ért a legjobban. Ezek megoldásában mindenkor támaszkodnia kell kiemelten közvetlen vezetőtársaira, de a tágabb értelemben vett vezetőségre és az iskola adminisztratív dolgozóira is. Kulcsfontosságú tehát a vezetőség körében folytatott rendszeres kommunikáció, aminek az iskolában szintén komoly hagyománya van (vezetői team).

A közösségépítés különböző szintjein (vezetőség, nevelőtestület, osztályközösségek, tanulók és pedagógusok, az iskola és a családok, az iskola és partnerei) megvalósuló közösségi rendezvények (nevelőtestületi kirándulás, iskolai bál, majális, ünnepek stb.) is nagyon lényegesek. Ezek teremtik meg azt a kohéziót, aminek révén elmondhatjuk, hogy az iskola több mint intézmény, az iskola közösség. A fenntartó részéről biztosított anyagi és tárgyi feltételekre és az általa nyújtott fejlesztési lehetőségekre gyakran csak mint anyagi forrásra tekintünk. Valójában akkor helyes a szemléletünk, ha ebben is a közösségépítés lehetőségét látjuk, ami különösen fontos a tankerületi rendszerben, ahol az iskola éppúgy a tankerület szervezeti egysége mint a többi intézmény. Ezt a szemléletet szeretném meghonosítani az intézményben, különösen a fejlesztések vonatkozásában. Tekintsük ezeket olyan együttműködési és közösségépítő lépéseknek, mint a szülői közösségtől ajándékként kapott eszközök vagy az alapítványnak adott támogatások! Különböző területeken és módon tevékenykedő emberek közös célért, közös érdekekért való együttműködése ez, ahol a közös célt a gyerekek boldogulása, és ezáltal a tágabb közösség, a város és a nemzet gyarapodása jelenti.

- Széles látókör és transzparencia, az összefüggések feltárása a közösség tagjai számára.
- Együttműködés, feladatmegosztás.
- Közösségépítés.

VII. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A stratégiai vezetés és irányítás legkézzelfoghatóbb eszközei a stratégiai dokumentumok. Ezek közül a kiemelkedik a pedagógiai program, amire a III. pontban már részletesen kitértem. A többi jellemzően szabályzat jellegű dokumentum (SZMSZ, Házirend), és mint ilyen, rendszerint nem örvend túl nagy népszerűségnek a pedagógusok és a tanulók körében,



ennek azonban nem kell feltétlenül így lennie. Nagyon fontosnak tartom, hogy az intézmény stratégiai dokumentumai mindig napra készek és a mindenkori jogszabályi előírásoknak mindenben megfelelőek legyenek. Ezért egyik rövid távú célom ezek felülvizsgálata és szükség esetén módosítása. Ehhez feltétlenül szem előtt kell tartani, hogy az egyes dokumentumok valós okokat és célokat tükrözzenek. A tényleges tevékenységnek a dokumentumokkal összhangban kell történnie, semmi értelme az ilyen szabályzatoknak, ha csak a fiók és az ellenőr számára készülnek. Ugyanakkor nincs értelme azért tenni valamit, mert le van írva, azért kell tenni, mert meghatározott célokat szolgál, és emiatt van leírva. Így lehet a szabályzat fölösleges adminisztratív teher és ismeretlen, értelmetlen szöveg helyett a hétköznapi élet szervezője, legfontosabb kapaszkodója, segítő eszköze.

A stratégiai dokumentumok meghatározzák az iskola partnerkapcsolatait is, a Petőfi Iskola pedig pedagógiai programjában partnerközpontú intézményként definiálja magát. A jól működő partnerkapcsolatok elengedhetetlen része a megfelelő minőségű és rendszeres visszajelzés, aminek hatékony eszköze – a rendszeres és nyitott kommunikáción túl – az évente ismétlődő elégedettségmérés és ennek értékelése.

A partnerkapcsolatok közül kiemelkedő jelentőségű a fenntartóval ápoltság. A mai magyar állami iskolák sajátos kapcsolatban vannak fenntartójukkal, ami nem egy hagyományos partnerkapcsolat, hanem lényegesen több annál. A tankerületi rendszer egy nagyobb közösség részévé teszi az iskolát, néha az iskola vezetőségének is tankerületben kell gondolkodnia, saját és intézménye céljait egy nagyobb közösség céljainak összefüggésrendszerében kell szemlélnie, és a tervezés során is figyelembe kell vennie ezeket. Ez még mindig kissé szokatlan, és sok türelmet, tanulást igényel, ugyanakkor mint minden közösség, védelmet is ad, és remek együttműködési lehetőségeket teremt a tankerület és intézményei között. Fontos, hogy ezeket a lehetőségeket a vezető meglássa, és a tankerület vezetésével és munkatársaival együttműködve sikeresen használja fel az intézmény érdekében. Enélkül az együttműködés nélkül elképzelhetetlenek a jelentősebb eszközbeszerzések, felújítások, fejlesztések, vagy az olyan jelentős anyagi ráfordítással járó pályázatok, programok, mint például a Határtalanul-program, ugyanakkor ez az együttműködés jó lehetőség a tudásmegosztásra, vagy akár a közös programok, például tanulmányi- és sportversenyek szervezésére.

A tankerületi rendszertől függetlenül azonban egy nagykörösi iskola továbbra is a város, Nagykörös iskolája marad. Az egyes iskolák a településen élők érdekeit kell hogy szolgálják, hiszen céljuk az, hogy a településen élő gyermekek, tanulók a felnőtt életéhez, a munkaerő-piacon való boldoguláshoz megfelelő képességekhez és ismeretekhez jussanak. Egy



nagykőrösi iskola elsődleges küldetése a nagykőrösi polgárok szolgálata, és ezt a helyi körülményekhez, igényekhez és lehetőségekhez igazodva kell végrehajtania. A Nagykőrösi Petőfi Sándor Általános Iskolát múltja, élő hagyományai és nevelő-oktató tevékenysége egyaránt a város egyik meghatározó intézményévé teszik. A hagyományok és programok közül mindenképpen meg kell őrizni, illetve tovább kell erősíteni azokat, amelyek a várossal való kapcsolat kifejezésére is alkalmasak. Amikor csak lehet, a város közössége elé kell vinni az iskola értékeit, eredményeit bemutató rendezvényeket (gálák, kiállítások, majális), továbbra is rendszeresen képviselni kell a város által szervezett versenyeken az iskolát, és a város közösségével együtt vagy a város közösségével együtt is meg kell emlékezni nemzeti ünnepeinkről és emléknapjainkról.

A pedagógiai program többször hangsúlyozott célja a nemzeti identitás erősítése és a szülőföld, a haza szeretetének erősítése. A nagykőrösi gyerekek szűkebb hazája Nagykőrös, fontos, hogy nemzetük, hazájuk értékeit és hagyományait a város értékein és hagyományain keresztül, abból kiindulva ismerjék meg. A város lakóinak és vezetésének közös célja, hogy Nagykőrös fejlődjön, új munkahelyek, megélhetési lehetőségek jöjjenek létre. Már az általános iskolai nevelés-oktatásnak is azt kell elősegítenie, hogy ha ezeket a törekvéseket siker koronázza, az új lehetőségekkel elsősorban a nagykőrösi fiatalok élhessenek. Ennek érdekében úgy kell őket nevelni, fejleszteni, hogy rendelkezzenek azzal a szaktudással, nyelvtudással vagy éppen vállalkozói szellemmel, amely a lehetőségek kihasználására és ezáltal a lehetőségek beteljesítésére teszi őket alkalmassá. Tovább erősítendő, és – a szülői igények tiszteletben tartása mellett – lehetőség szerint a német nyelvre is kiterjesztendő az emelt szintű nyelvoktatás. Arra kell törekedni, hogy az iskolából továbbtanuló diákok mindegyike – bármely intézménytípusban is folytatja tanulmányait – képességeinek és eredményeinek megfelelően és tudatosan válasszon középfokú iskolát, ahol a tőle elvárható legmagasabb szinten folytathatja majd tanulmányait. A különböző intézménytípusokban továbbtanulók aránya az országos átlagnak megfelelő arányokat mutatja, fontos azonban, hogy emögött ne pillanatnyi divatok, vagy kényszerűség álljon, hanem tudatos, a munkaerő-piaci lehetőségeket és igényeket is figyelembe vevő választás.

Kisvárosról lévén szó, elkerülhetetlen, hogy sok itt felnövő fiatal más településeken, netalán más országban találja meg boldogulását. Az általános iskola nem lehet az ilyen törekvések akadályozója, és nem is kell, hogy az legyen. Ugyanakkor nevelő-oktató tevékenységével jelentős mértékben hozzájárulhat, és hozzá is kell hogy járuljon ahhoz, hogy később máshol boldoguló tanulói más településen vagy akár más országban is hazájukhoz hű magyarként, városukhoz hű nagykőrösiként éljenek, és ha erre lehetőségük adódik, városunk



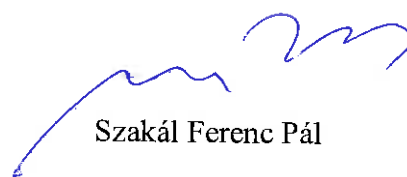
jó hírét erősítsék, vagy vállalkozásukkal, tudományos, közéleti vagy akár politikai tevékenységükkel városunkat támogassák.

- Használható, életszerű stratégiai dokumentumok és egyéb szabályzatok, okokkal és célokkal alátámasztott szabályok.
- Szoros együttműködés a tankerülettel és a tankerület többi intézményével.
- Rendszeres partneri elégedettségmérés.
- A város közösségét szolgáló intézmény.

VIII. Összegzés

Ha jelszavakban kellene összefoglalnom az intézményvezető szerepéről és az intézmény fejlesztéséről alkotott véleményemet, a következő öt fogalmat emelném ki: értékmegőrzés, rugalmasság, tervezettség, (cél)tudatosság, határozottság. Ezek szempontjából a Nagykőrösi Petőfi Sándor Általános Iskola jó alapokkal rendelkezik. Jól meghatározható arculatát határozott értékrend alapozza meg, küldetését személyiségformálásként, személyiségfejlesztésként, azaz nevelésként határozza meg, és ennek részeként tekint a tudás kialakítására, azaz az oktatásra. A nevelés-oktatás folyamatának sikere a magas szintű szakmai tudás elismerése és felhasználása, azaz a tudatosan tervezett és szervezett, következetesen végrehajtott és egységesen ellenőrzött és értékelt pedagógiai munkától függ. Bízom benne, hogy a tanári pályán, az intézményvezetésben és az ágazati irányításban szerzett tapasztalataimat ennek a sikernek szolgálatába állíthatom.

Nagykőrös, 2018. március 25.



Szakál Ferenc Pál