

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?

1.1.1.

Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

A pp első változatának elkészítését, majd karbantartását, módosításait is én készítettem, az én javaslataimat fogadta el a nevelőtestület. De így volt ez az összes egyéb dokumentum esetében is.

1.1.2.

Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

Bemutató órát tartottam a kooperatív tanulás alkalmazása témakörben, magam is ott ültem a kollégáim között a Lions Quest 30 órás képzés foglalkozásain. Egy kollégám a nevelőtestület előtt köszönte meg, hogy ennyire érdekes és hasznos módszertani képzést hoztam az iskolába. A tanulók azt kérdezték: mi történt a Besiben, hogy ennyire érdekesek lettek egyszer csak a tanítási órák? Mindenesetre a Lions Quest módszertani gyűjtemény és Kagan: kooperatív tanulás című kötete ott van valamennyi kollégám könyvespolcán.

1.1.3.

A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.

Tanfolyamot végeztem a kompetenciafejlesztés témakörben. Nagyon felkészültnek érzem magamat e területen. Véleményem szerint a tanulói eredményesség a partneri kapcsolatok minőségével függ össze. Folyamatosan tematizálom ebbe az irányba az intézményt. Sok időt fordítok a tanári attitűdök helyes irányba történő fordítására., Ennek érdekében személyes beszélgetést fordítok a kollégákkal, illetve olyan helyzeteket teremtek (pl. osztályszintű értekezlet) ahol mások hatására él át valaki attitűdváltást, miközben ezt maga észre sem veszi, számára ez nem lesz kellemetlen, nem él át presztízsveszteséget. Szerintem ez nagyon fontos követelmény. Mindamellet valakivel azért nagyon nehéz szót érteni. E tekintetben vállalom a konfliktusokat is, ha máshogyan nem megy.

1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?

1.2.4.

Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.

Kedvenc területem a mérés-értékelés témaköre. Komoly tudást halmoztam fel, beleértve ebbe a matematikai statisztika háttért is. Mintegy 90 óra továbbképzés és sok-sok óra önképzés eredménye ez a helyzet. Kollégáim számára számos előadást tartottam a mérésmethodikáról, a diagramok értelmezéséről, a jó minőségű mérési

eszközökről. Teljesen önszorgalomból kutatást végeztem a központi felvételi dolgozatok elemzése céljából. Ennek érdekében a kisvárdai középiskoláktól elkértem a mérés eredményeit, majd az elemzést követően az általános iskolák igazgatói (ahonnan legalább 5 tanuló eredménye rendelkezésre állt) megkapták azt, hogy milyen területeken kell fejlesztést végezni az iskolájukban, mert ott a tanulók teljesítménye elmaradt az átlagtól. Valamennyi érintett általános iskola megkapta a profilját anyanyelvből és matematikából is. Diagramok voltak ezek, melyekről minden leolvasható volt. Az egyes itemek értelmezését a matematika és a magyar munkaközösségünk tagjai végezték el. Sajnos az általános iskolák nem igazán foglalkoztak az anyaggal. Visszatérve a saját iskolámra: 12 éve vezetjük az eredményeket. Az elemzéseket az SPSS rendszer segítségével készítem. A tantestületnek már nem kell megmagyarázni az értelmezéseket. Tudják miről van szó, sőt nagyon várják is az alkalmat, amikor megismerhetik a különböző szempontok szerint összeállított elemzéseket. A munkát nem csak év végén, hanem félévkor is elkészítem. A vezetői pályázataim helyzetértékeléseiben is foglalkozok ezzel. Eredménye: nőtt az iskolai átlag, minimális a bukás, több az egyéni fejlesztés, a lemaradó diákokkal történő foglalkozás.

1.2.5.

A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.

Minden lehetőséget megragadok arra, hogy foglalkozzunk az eredményeink alakulásával. Sikertült kisebbfajta versenyt is generálni ezen a területen. Nálunk nem divat buktatni, a tanulókat igyekszünk minél magasabb teljesítményekre ösztönözni. Más iskolákban vannak ettől eltérő elképzelések is. Volt olyan, hogy érettségi elnökként komoly harcot folytattam a szaktanárral a tanulók elégséges osztályzataiért, pedig a tanulók teljesítménye jócskán elérte ezt a szintet. A többi tanuló is szó szerint reszketett a vizsgán, annyira stresszelte őket az iskola rosszindulatú hozzáállása.

1.2.6.

Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.

Az egyéni fejlesztésekkel kapcsolatban is végeztem tanulmányokat. Az AJTP előírja valamennyi tanár számára az ilyen típusú gondolkodást. Szerencsés körülmény, hogy nem csak szaktárgyi, hanem pszichológiai mérésekre is rendszeresen sor kerül a programban. Rengeteg ismeretlen fogalom merült fel, azért pszichológust hívtam (Páskuné dr. Kiss Judit), aki előadást tartott erről. Ebben a témában publikációm jelent meg az Új pedagógiai szemlében és egy konferencián előadást tartottam erről. A tanárok munkaköri leírásában szerepel, hogy egyéni fejlesztési terveket szükséges írniuk, illetve mostanában erőltetem a tanulói portfólió készítését, vezetést is. Az év végi beszámolók munkaközösségi szinten valósulnak meg. A munkaközösségvezető összegzi a tapasztalatokat és ez kerül be az iskolai beszámolóba, a következő tanévre vonatkozó célokkal együtt.

1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?

1.3.7.

Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.

A minőségirányítási programok készítésének időszakára nyúlik vissza ez a fajta tevékenységem. Akkor írtam elő, hogy a munkaközösségek egységes értékelési szempontokat dolgozzanak ki, és ezt használják a napi gyakorlat során. Ismét megemlítem, hogy szerintem a fejlesztő jelleg csak akkor érvényesül, csak akkor hat, ha a tanár és diák között partneri kapcsolat alakult ki a munka során. Egy időben tanév elején diagnosztikai mérést végeztünk több tantárgyból és ennek alapján kezdtük a munkát. A tanulók fejlesztésének sikere abban rejlik, hogy megtaláljuk-e a hiányosságok gyökerét a tanuló tudásában. Ez fáradságos dolog, de máshogyan nem lehet eredményesen építkezni.

1.3.8.

Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

Azt gondolom, hogy a többi iskolához képest nagyon jól állunk, de korántsem vagyunk készen ezzel a feladattal. Sajnos a jelenlegi pedagógusképzésre nincs mit építeni. Mindig kikérdezem a hozzánk pályázókat erről, de még mindig siralmas a helyzet. A frissen kikerült hallgatók a legalapvetőbb fogalmakkal nincsenek tisztában. Nem ismernek módszereket, pedagógia eszközöket, didaktikai feladatokat. Szerintem ez nem mindig az ő hibájuk. Csak el kell olvasni a vizsgatanítások egyetemeken által alkalmazott követelményrendszerét. Nincs is olyan tantárgyuk, hogy IKT szakmódszertan, mely speciálisan az adott tantárgyból készítené fel a hallgatókat. Néhány hete interjút készítettem egy ilyen gyakorlóssal. Azt mondta, hogy rengeteg mindent tanult az iskolánkban erről, de az egyetemen alig volt ilyesmiről szól.

1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?

1.4.9.

A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre és az érettségi követelményekre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

Az adaptív oktatás fontosságát folyamatosan hangsúlyozom. Valamennyi kollégám egy pedagógusnap alkalmából megkapta M.Nádas Mária könyvét, sajnos a szerzőt nem sikerült lecsábítanom őt Kisvárdára. Nálunk nem kell szórul-szóra teljesíteni a kerettantervet. Nincs értelme előre fele rohanni, ha az osztály (tanuló) nem képes követni a tananyagot már. Nem szeretnénk alkalmazni a Nagy József professzúr által megfogalmazott abbahagyás művészetét, ami annyit jelent, hogy ugyan nagyon rosszul sikerült a dolgozat, de mi haladunk tovább az anyagban, mintha mi sem történt volna. Nálunk egy rosszul sikerült dolgozat után vissza kell térni a tananyagra és meg kell próbálni bepótolni a hiányzó ismereteket, kompetenciákat. Nálunk van lehetőség az egyéni javításra is.

1.4.10.

Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.

Az óratervek készítéséről külön kurzust tartott Nyakóné Kántor Mária, módszertani igazgatóhelyettes kollégám. Célok, didaktikai feladatok, eszközök, elvárások stb. A

tanmenet számunkra csak az előrehaladás ütemét tartalmazza, mely menet közben módosítható és módosítani is kell, ha erre szükség mutatkozik. Mostanában az egyéni tanrend összeállításával, alkalmazásával is kísérletezünk főleg a tehetséggondozás területén.

1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?

1.5.11.

Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.

Régóta foglalkozunk ezzel. Szerintem az országban egyedülálló módon a nyolcadikosok látogatását bemutató órák megtartásával bonyolítjuk le, ahol innovatív megoldásokat kell bemutatni a kollégáknak. Ebben a tanévben kb. 50 ilyen óra megtartására került sor. Az órát megfelelő szinten dokumentálni kell. Az óraterveket megvásárolja az intézmény a tanártól. Ebben az évben bruttó 40.000 Ft-ot fizettünk óráként. A minősítések alkalmával olyan órákat láttunk, hogy teljesen elértékennyültem a kollégáim teljesítményén. Egy kritikus kollégám olyan megjegyzést tett a hátam mögött, hogy aki ebben az iskolában tanít, annak nem lehet gond egy portfólió összeállítása. Komoly dicséretnek tekintettem ezt a véleményt.

1.5.12.

Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

Szerintem az országban először, megalkottam az intézményi tehetséggondozó rendszer fogalmát. Nem sikerült rosszul, mert a Magyar Tehetséggondozó Konferencián megtapsoltak, amikor elolvasták a kivetített definíciót. Publikációm van ebből is, mely a szerkesztő szerint az egyik legjobb írás a kötetben. Az interneten ott van, letölthető. Címe: A vezető feladata az intézményi tehetséggondozó rendszer kialakításában. Az írásom az egész tehetséggondozó folyamattal rendszerszinten foglalkozik. Az azonosítástól, a speciális fejlesztésekig, a nyomkövetésig mindent érintek. Igazgatóhelyettes kollégáim elképesztő minőségben végzik a tanulók megismerését és segítik a tanárokat a speciális módszerek alkalmazásában. Nekik köszönhető, hogy ilyen sok tanulónk kap díjat és jut el olyan táborokba, szakkörökbe, melyek leginkább biztosítják a tanulók szükségleteit.

1.5.13.

Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.

Már régóta végezzük ezt a feladatot. Egyszer egy tanulónk már az egyetemről egy névtelen levélben köszönte meg, hogy nem engedtem otthagyni az iskolát. Persze rájöttem kiről van szó. Tényleg kritikus volt akkor a helyzet, mert a diák az összeomlás szélén állt. Iskolánk nagyon erős megtartó erővel bír. Köszönhető ez a közösségnek, de az egyéni beszélgetéseknek, az odafigyelésnek is. Sajnos nem mindig sikerül megoldást találni Legutóbb két tanulónk ment át egy másik iskolába, mert nem érezték eléggé a törődést. Mind a ketten azonnal megbuktak ott, ami nálunk szóba sem

került. Nem érzek elégtételt, inkább szomorúságot, hogy a társadalom ismét elveszített két hasznos munkaerőt.

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

A leírtak alapján remélem bizonyítottam, hogy nincs hiányérzetem e tekintetben.

Kiemelkedő területek:

Pedagógia- és változtatás-elméleti felkészültség. Célok operacionalizálása. A tanárok képessé tétele és motiválása a feladatuk magas szintű ellátására.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?

2.1.1.

A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

Folyamatosan elemzem a környezeti feltételek rezdüléseit, mikro és makroszinten is részt veszek azok kedvezőbb irányú változtatásában. A belső folyamatokat kontroll alatt tartom, a közbeszédet folyamatosan tematizálom. Ilyen körülmények között a kollégáim véleményére is támaszkodva nem nehéz kijelölni az intézmény számára a legkedvezőbb utakat a küldetésünk teljesítése irányába.

2.1.2.

Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

Teljesen úgy gondolom, hogy a szervesülés magas szinten valósul meg. Dolgozok azért, hogy minden egyes kolléga is képes legyen megfogalmazni a tantárgya küldetését, az intézményi célok elérésében vállalt felelősségét, feladatkörét.

2.1.3.

Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.

Nem is lehet ez máshogyan.

2.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

2.2.4.

Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.

Lehet, hogy elég nagyképpően hangzik, de nem vagyok megelégedve azzal az inspirációs erővel, mely az iskolákat változtatásokra kényszerítenék. Szerintem a társadalom (és benne az oktatásirányítás) nem eléggé tisztázta még önmagával, hogy mit is vár el az iskolarendszertől. Így aztán koncepciót sem tud kidolgozni, a változtatás szükségességét nem tudja kommunikálni, nincsenek ötletei arra, hogyan is tudna beavatkozni. Így a legtöbb iskola sodródik, mert nem látja a helyes irányt. Így van ez már harminc éve. Kidolgoztam például a Klebelsberg Központ számára a fenntartói mérési rendszer folyamatábráit, hogy abból eljárási szabályok

készülhessenek, de úgy látom, hogy a vezetőváltás (is) megakadályozza annak hasznosítását.

2.2.5.

A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.

Mást se csinálok, csak megosztom a gondolataimat. Minden alkalmat megragadok erre, mert csak így tudok dolgozni, csak így tudom bevinni a közösségbe az új tudást, a helyes megoldást, így tudom inspirálni az iskolát az újra, az eredeti gondolatok megszületésére, a kreativitásra.

2.2.6.

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

Harminc órás tanfolyamot végeztem a fejlesztési programok készítésének metodikájából. A PDCA ciklust alkalmazzuk a végrehajtásra és ezt nagyon komolyan vesszük.

2.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?

2.3.7.

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

PDCA ciklus, de nagyon támaszkodunk a folyamat közben érkező véleményekre is. Veszélyes dolognak tűnik ennyire gyermekbarát vezetést (iskolát) működtetni, mert ki sem állunk a problémákból. Akár azt is gondolhatjuk, hogy valamit nagyon rosszul csinálunk, de mi a vezetésben valamennyien tudjuk, hogy jól van ez így, mert a pedagógiát mindig lehet jobban csinálni és egy magasabb szintre csak ilyen áron tudunk jutni.

2.3.8.

Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

A napi munkába beépített érzékenységre sokkal több fantáziát látok, mint egy formális intézményértékelésbe, de természetesen nagyon komolyan fogjuk venni azt is. Ezelőtt tíz évvel egy tanulókkal közösen olyan szoftvert fejlesztettünk ki, amivel valamennyi tanuló valamennyi nevelőjéről rövid időn belül véleményt tudott alkotni. 185 ezer adat dőlt be a számítógépemre és nem kellett papír alapon szenvednünk. Minden egyes kolléga zárt borítékban kapta meg, hogy mind gondolnak a tanulói a munkájáról és a 23 féle szempontra adott értékelések milyen viszonyba vannak az iskolai átlaggal, a maximum és minimum értékkel. Szerepeltek a papíron az erősségei és a gyengeségei is, pedig még szó sem volt arról, hogy egyszer a tanfelügyeleti rendszer ilyen módon fog dolgozni. persze készítettünk már többször SWOT elemzést, és arra épülve fejlesztési programot is és ennek eredménye, hogy képzési irányokat váltottunk, illetve arányokat módosítottunk.

2.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

2.4.9.

Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

A pedagógiai tervezésünk lassan eléri a kívánatos szintet. A folyamat: pp =>vezetési program=>ötéves intézményfejlesztési terv=>éves munkaterv=>beszámolók=>értékelés=>visszacsatolás.

2.4.10.

A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

Matematika tanár (is) vagyok, így nagyon strukturált az egész tervezés, és végrehajtás, mely egységes formában és tartalmakkal működik.

2.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

2.5.11.

Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

Egyszer megkritizáltak, hogy nem tudnak eleget a kollégák a "világ dolgairól". Aztán elmentek különböző képzésekre, és kiderült, hogy a mi tanáraink tudnak erről a legtöbbet. Szóval minden viszonylagos. A hétfő délutáni értekezlet alkalmat teremt arra, hogy mindent megbeszéljünk. Ez mindenki számára kötelező és csak elvértve hiányzik róla. Kollégáimat rendszeresen küldöm konferenciákra, sőt előadások megtartására buzdítom őket. Van olyan munkatársam, akinek már kb. 50 db publikációja jelent meg angol nyelven.

2.5.12.

A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

A vezetés teljesen ilyen. Szerintem általában nincs gond a nevelőtestülettel sem, de természetesen ez alkati kérdés is az egyes tanárok esetében. Valakinek van ehhez azonnal affinitása, valakinek meg sose lesz.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Nem igazán jut eszembe olyan terület, melyben fejlesztésre szorulnék és ide való lenne, de természetesen vannak ötleteim még.

Kiemelkedő területek:

Nyitottság, jövőbe látó képesség. A változtatások stratégiai irányainak pontos kijelölése. Fejlesztési programok megalkotása, annak kommunikálása, végrehajtása az elméleti háttér alapos ismeretére támaszkodva.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?

3.1.1.

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Nagyon érdekel minden vélemény. Azért is mert a közös gondolkodás, a kollégáim döntésekbe történő bevonása segíti majd a tervek hatékonyabb végrehajtását. Már Ford is tapasztalta: Ha minden egyes munkásnak elmagyarázta, hogy milyen szerepe is van az ő munkájának egy gépkocsi előállításában, akkor nő a termelékenység. Számomra különösen fontos a vezetőtársaim véleménye. Leültetem őket és azt mondom: Szeretném tudni a véleményeket az értekezleten tanúsított magatartásommal kapcsolatban, de ne azt mondjátok, amit szeretetek hallani szeretnék. Számukra ezek a legnehezebb pillanatok, de szükség van rá. Állítólag Césár csak azért tartott egy rabszolgát, hogy állandóan ezt ismételtesse: Césár te csak egy ember vagy. A párhuzam arról szól, hogy senki se gondolja, hogy ő hordozza a zsebében a bölcsek követ. Tehát folyamatosan védekezek az ellen, hogy nehogy a fejembe szálljon a dicsőség. Döntéseimben óvatos és megfontolt vagyok, számítok valamennyi véleményre.

3.1.2.

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

A szakirodalom szerint a vezetési stílus velünk született adottság, melyen nehéz változtatni. Nem teljesen osztom ezt a véleményt. A leadership elméletek sokkal inkább kedvemre való modellek a vezetésre, miszerint mindig az adott szervezet és az ő problémáira kell keresni vezetőt. Erre persze nincs mindig mód, ezért magának a vezetőnek szükséges alkalmazkodni a különböző helyzetekhez. Diktatórikus módszerek szükségesek például a takarítás ellenőrzésénél és a legteljesebb demokrácia, ha a dolgozók megnyerése a cél. Bizony volt olyan, hogy a hatalmammal volt szükséges élni egy igazgatóhelyettes ellenében (régén volt), amivel nagy meglepetést okoztam, mert nem ilyen vagyok, de abban a helyzetben nem volt más megoldás. Azt akarom mondani ezzel, hogy tudni kell adott esetben stílust váltani, még ha ki is kell bújni a bőréből az embernek.

3.1.3.

Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.

Vannak pillanataim, amikor erősen csépelem magamat a mulasztásaimért, annak ellenére, hogy eddig még mindig sikerült határidőre teljesítenem a feladataimat. Vannak hibáim, ezeket még a nevelőtestület előtt is őszintén feltárom. Nem gondolom tévedhetetlennek magamat. Csodálom azokat, akik tévedhetetlen határozottsággal hozzák meg döntéseiket, nem foglalkozva annak következményeivel. A döntéseimet nagyon átrágom, nem szeretek hirtelen és azonnal megoldásokat találni. Inkább napokon keresztül érlelem, töprengek rajta. Aztán az egyik reggel beugrik a legjobb verzió. Már sok hibától sikerült megvédeni így az intézményt. ... és bizony így is akadnak hibás döntések, pl az új kollégák felvételénél. Igyekszem később korrigálni, javítani. Van amikor sikerül, van amikor nem. Folyamatosan tanulok ezért.

3.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

3.2.4.

A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.

Szerencsére nem felejtettem el, milyen is tanárnak lenni. Továbbra is érdekel, hogy a pedagógus-szakma megújítására milyen lehetőségei mutatkoznak. Teljesen egyértelmű ugyanis, hogy az iskolai eredményessége az osztálytermi környezet pedagógus-tananyag-módszer-diák tényezőinek kölcsönhatásában rejlik. A leghatékonyabb iskolafejlesztés, ha erre a területre koncentrálunk. Van végzettségem a kooperatív tanulás területén, de belekóstoltam a projekt módszer alkalmazásába is és az iskolába is hoztam ilyen képzéseket. Az iskolavezetés elméleti ismeretei is a kedvenc területem közé tartozik. Könyveim között igazi ritkaságok is előfordulnak, melyek ezzel foglalkoznak.

3.2.5.

Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

Eloolvastam a 2013-ban írt vezetői programomat, melynek tartalmával rendkívül meg voltam akkor elégedve. Hihetetlen, hogy mit fejlődött azóta a világ és benne én magam is mennyivel többet tudok a kérdésről. Ez az egyszerű példa jól mutatja, hogy három év alatt milyen sokat javult a hozzáértésem a vezetői filozófiát és feladatokat tekintve. Ez a javulás az önfejlesztésemnek, a külső kapcsolataim bővülésének, a tapasztalatok akkumulálódásának köszönhető.

3.2.6.

Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)

Szerintem igen, de mások szerint is ez így van.

3.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?

3.3.7.

A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

Még arra is van példa, hogy beszámolok a nevelőtestületnek a programom megvalósítási állapotáról. Sőt arra is, hogy korrekciót hajtunk végre az évekkal korábban kitűzött célokon, ígérvényeken, mert már eljárt fölöttük az idő.

3.3.8.

Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

Pont most írtam le a választ, mert ezt a kérdést még akkor nem ismertem.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Nem látok olyan területet, mellyel az elmúlt időszakban ne foglalkoztam volna.

Kiemelkedő területek:

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?

4.1.1.

A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

Szeretek önállóságot, felelősséget adni. Olyan munkatársakat választok magam mellé, akik képesek ezzel a lehetőséggel élni és azt az intézmény javára fordítani. Ebbe az önállóságba természetesen beletartoznak a döntési jogkörök átruházása is.

4.1.2.

A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

Az előzőek alapján pontosan így van. Mindenki követhet el hibát, de egy dolgot nem tehet meg, hogy nem vállalja a döntése következményét és/vagy nem tanul a hibáiból. Szeretem és elvárom, ha a munkatársaim azonnal szólnak, hogy valami mellé ment. Nem szeretem viszont, ha a probléma mégis hozzám kerül. Minden oldódjon meg a saját szintjén. A szaktanároktól is elvárom, hogy oldják meg az osztálytermi problémáikat, nem kell azokhoz igazgató. Persze még is előfordul, hogy nálam köt ki valamilyen ügy, de akkor is az érintettek legteljesebb bevonásával hozok döntést. Szülői panasznál behívom az irodába a tanulót és a tanárt is és négyen beszéljük át a kérdést. Meglepő dolgokról tudnék beszámolni az ilyen típusú konfliktuskezelés kapcsán.

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

4.2.3.

Írányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

Minden esetben én alkottam meg ezeket a rendszereket. Az adaptálást mindig az intézményre vonatkoztatva végeztem el, olyan tartalmak készültek így, melyek a legnagyobb eredménnyel kecsegtettek.

4.2.4.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Mostanában kevesebb alkalmam volt órát látogatni. A tanfelügyeleti látogatások és minősítések alkalmával viszont szinte minden esetben magamat delegáltam, hogy megismerhessem a kollégáim munkáját. Nagyon hasznosak voltak ezek az alkalmak és nagy büszkeség töltött el az órák láttán.

4.2.5.

A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

Minden esetben először az erősségeit értékeljük a kollégáknak, csak azt követően térünk rá a fejlesztendő területekre. A tanulók esetében is ez a gyakorlatunk. A szülők bizalmát így szerezük meg, utána már könnyebb beszélni a problémákról.

4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?

4.3.6.

Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.

Számos esetben fordul elő, hogy felkérek kollégát egy-egy feladat teljesítésére vagy biztatást adok, ha bizonytalan a saját képességeit tekintve. Pontosan ismerem, hogy ki milyen területen jó és ennek alapján történik a munkamegosztás.

4.3.7.

Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

Nagyon támogatom a személyes ambíciókat, ha az intézmény érdekeit is szolgálja. Minden ötletet támogatok és segítséget nyújtok azok megvalósításához. Egy ilyen nagy iskolában csak úgy lehet dolgozni, ha az egyes területeknek felelőse van, ha teljesen önállóan végzi a feladatait és időnként beszámol az elvégzett munkáról. Nagyon sok futó projektünk van jelenleg is, ahol a kollégáim kiváló munkát végeznek.

4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?

4.4.8.

Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

Bizonyos nagy projektek esetében magamat jelölöm meg kapcsolattartónak, vezetőnek mert belülről kell látnom a teljesítés állását. Öveges program, Minősített Tehetség Műhely, Interreg pl. ilyen projekt.

4.4.9.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

A mi iskolánkban nem kabinet rendszer működik, pedig nagyon nagy a nevelőtestület létszáma. Fontosnak érzem, hogy a kollégák azonos munkatérben végezzék a tevékenységüket, mert így a szakmai kapcsolatok jelen vannak a mindennapokban. Hallom, hogy vannak olyan nagy iskolák, ahol a munkatársak még a nevüket sem ismerik egymásnak. Minden hétfő délután egy órás időtartamú értekezletre kerül sor, ahol megbeszéljük a feladatokat. Ekkor számolunk be a sikerekről, de a problémák is szóba kerülnek. Jó látnom, hogy a kapcsolatok sok esetben barátsággá válnak és a kollégák szívesen töltenek egymással időt akár a hétvégén is.

4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?

4.5.10.

A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

Az egyéni szándékokat csak akkor támogatom, ha az egybeesik az iskola érdekeivel is. Sajnálom, hogy jelenleg nincs arra lehetőség, hogy az igazgató kötelezzon valakit egy tanfolyam elvégzésére. A tanfolyamokkal pedig az a problémám, hogy nem minden esetben érik el a kívánatos minőséget. Találkoztam olyannal is, hogy egy képző arra kért, írjam alá a teljesítést és irassam alá a jelenléti ívet, és mindenki menjen a maga dolgára, mert hogy mindenkinek jobb lesz így. Persze nem mentem bele, és teljesen elképedt, hogy meg kell tartania az órákat.

4.5.11.

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

A bemutató órák rendszere például ezt szolgálja. Az órák tervét megvásárolja az iskola az alkotótól, de az a szabály, hogy mindig valamilyen különlegességet is be kell mutatni az órán. Így segítem elő a folyamatos belső innováció működését. Az erőfeszítéseket igyekszem elismerni. Valaki pl. nem mer ilyen órát vállalni, de ennek is meg van a haszna, mert ez a helyes értékrend kialakulását segíti. Ezekre az órákra a kollégák mellett a nyolcadikos tanulók, tanáraik sőt a szülők is meghívást kapnak. Legtöbb az én órám 50 látogató volt.

4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?

4.6.12.

Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.

A vitaanyagot a levelező csoportunk és/vagy a facebook-csoportunk segítségével juttatom el a kollégáknak, várva a véleményeket, javaslatokat. Van olyan kolléga, aki mindig ír, de van olyan is, aki sose. Ez jelenthet bizalmat, de jelentheti az érdeklődés hiányát is. Természetesen tudom, hogy kit mi motivál. A jól előkészítés után a döntés már könnyen meghozható. Bizonyos kollégákat külön-külön is megkeresem, hogy megosszam velük a gondolataimat.

4.6.13.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Az imént érintettem ezt a kérdést is.

4.6.14.

Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.

Természetesen mindenkit meghallgatok. Jó példa erre a szülői panaszok kezelésére alkalmazott módszerem, amit már említettem.

4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?

4.7.15.

Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.

Ezt a munkát nem egyedül végzem. Igazgató-helyettes kollégáimnak nagyon hálás vagyok azért, hogy leveszik vállamról ezt a terhet és már csak beszámolnak arról,

hogyan sikerült előre haladni az ügyben. Azért írom, hogy teher is lehet, mert számos esetben magánéleti problémákba is bevonnak minket a kollégák. Volt olyan esetem is, hogy a kollégám hozzátartozója keresett meg, hogy én adjak megoldást a családi gondjaira.

4.7.16.

Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).

Annak vagyok a híve, ha a közösség által kidolgozott szabályok ott élnek mindenki lelkében és nem dokumentumokat lapozgatunk azok alkalmazása érdekében. Iskolánk rendkívül gyermekbarát szellemiséggel végzi a munkáját és ez nagyon jó így, mert minden probléma-megközelítés ennek megfelelően történik. A szervezeti kultúra fejlesztése azt a célt szolgálja nálunk, hogy a nevelési koncepció, az alkalmazott szokásrend minél mélyebben épüljön be a közösség gondolkodásába.

4.7.17.

Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

Egy ideje úgy fogalmazok, hogy kreatív klímát épít az iskolánk, mely a legalkalmasabb tanulási környezet az alkotói kedv kiszélesítésére, az innovációra. Abban hiszek, hogy ha a tanár ilyen környezetet tapasztal az iskolában, akkor az osztályteremben is ilyet fog kialakítani és a tanulói eredményesség szempontjából ez a lényegi kérdés.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Több óralátogatás, több beszélgetés a kollégákkal, tanulókkal.

Kiemelkedő területek:

A tanulási környezet folyamatos és tudatos fejlesztése, mely megteremti a feltételeit a kreativitásnak, a partneri kapcsolatok kiszélesítésének, az eredményes nevelő-oktató munkának. Az iskolai közbeszéd irányítása, tematizálása. Feladatok strukturálása. Világos kommunikáció.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

5.1.1.

Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

Többen kísérjük figyelemmel őket. Számos esetben hamarabb tudunk róluk, mint mikor megjelennek. Részt veszünk a jogszabály-tervezetek véleményezésében is.

5.1.2.

A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.

A levelezési listánk segítségével tájékoztatom őket és bevonom őket a jogszabálytervezetek véleményezésébe is.

5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

5.2.3.

Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média, stb.) működtet.

Már érintettem az elektronikus megoldásainkat, de ezen felül a legfontosabb tudnivalók a tanári helységben kihelyezett táblákra is felkerülnek, ahol témakörök szerint csoportosítva kerül sorra a kihelyezés. Minden hétfő reggel vezetői, majd délután össznevelőtestületi értekezlet.

5.2.4.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

Véleményem szerint nagyon hatékony és lényegre törő értekezleteket tartok, ahol szóba kerülnek a pedagógiai-elméleti vonatkozások is.

5.3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?

5.3.5.

Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).

Ez egy nagyon nehéz kérdés. Csak a jogszabályalkotó gondolja, hogy az egyenletes tehermegosztás a tanulók érdekeit szolgálja. Korábban én annak adtam túlórát (és ezzel több keresetet), aki kiváló színvonalon oldotta meg azt a plusz munkát. A pedagógusi képességekben és a munkavégzés színvonalában óriási különbségek vannak minden tantestületben. Egyetértek azzal az elvvel, hogy egyenlő munkáért egyenlő bér, csak éppen én nem a tanítási órák számából származtatom az egyenlő munkát. Nem kis erőfeszítembe kerül ezért, hogy jól kommunikáljam, a lehetőségeim függvényében korrigáljam az új foglalkoztatási rendszer hibáit. Már azt is nagy sikerként könyvelem el, hogy a fenntartó egyetértésével valamennyi területen megfelelő színvonalú a szakos ellátottság. Számos iskolának nem engedik betölteni az üres státuszait sem, úgyhogy azt hiszem, mi nagyon jól állunk.

5.3.6.

Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például nyelvi labor, sportlétesítmények eszközei, taneszközök, IKT eszközök).

Ismételten megemlítem, hogy ez a kérdés ma már nem csak az igazgatón múlik, ugyanis nincs a dolgozói között munkavédelmi, tűzvédelmi felelős. Nálunk például a takarítást is a fenntartó megbízása alapján egy külső cég végzi. A karbantartás, a veszélyforrások felderítése és megszüntetése is nehezkesebben történik. A fenntartói munkacsoportban sokat dolgoztam azért, hogy az igazgató több hatáskört kapjon ezen a területen. Remélem hamarosan érezhető lesz ennek a munkának az eredménye.

5.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?

5.4.7.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

Honlapon ott vannak, az intézményben is elérhetők.

5.4.8.

A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.

Honlap, Facebook hivatalos oldal, partner-intézmények látogatása, problémák hatékony kezelése, innovációs törekvések, partneri elégedettségre történő törekvés

5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

5.5.9.

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

SZMSZ, házirend

5.5.10.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

Igen. Mindent iktatunk, dokumentálunk, beleértve a nevelőtestületi határozatokat is.

5.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?

5.6.11.

Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.

Természetesen ez így működik.

5.6.12.

Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

Egy ideje nagyon jó az együttműködésünk a fenntartóval, de ez nem mindig volt így. Sokat dolgoztam azért, hogy ebben országos szinten is változás következzen be és minden probléma megoldása az intézmények irányából közelítődjön meg.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Nem látok ilyet.

Kiemelkedő területek:

Stratégiai tervezés. Célok operacionalizálása. Az eredmények, sikerek kommunikálása. Külső kapcsolatok kialakítása. Hatékony lobbitevékenység.