

Összefoglalva: komoly kihívást az jelent, hogy hogyan birkózunk meg a családok szerepének megváltozásából adódó iskolai következményekkel, új elvárásokkal, az integráltan oktatott, szociokulturálisan hátrányos háttérű diákok nevelésével-oktatásával járó nehézségekkel, a tanulólétszám lassú, de fokozatos csökkenésével, az iskolai élet minden területét érintő szakemberhiánnyal. A megnövekedett terhelés, a viselkedési devianciákkal, a verbális erőszakkal szembeni eszköztelenségből adódó frusztráció, a minőségi munka elismerési lehetőségének hiánya megnehezíti munkánkat. Egyre jobban érvényesül a kistelepülési iskolák elszívó hatása, ahol ezek a tényezők nem, vagy jelentéktelen mértékben vannak jelen.

*„A vezetés szenvedély, hogy valami mást,
valami újat alkoss másokkal.”
John C. Maxwell*

Vezetői Program

A közoktatással szembeni társadalmi és szakmai elvárások folyamatos változásokon mennek keresztül harmincöt évvel a rendszerváltást követően is. A kormányokkal párhuzamosan változó oktatásfilozófia, a bizonytalan és folyamatosan módosuló jogszabályi háttér, a demográfiai folyamatok negatív hatása, az egyre inkább kikerülhetetlenné váló szakemberhiány, az alapiskolázás intézményeit érintő fenntartói szervezeti átalakulások, folyamatosan kihívások elé állítják a közoktatás rendszerét, közvetve köznevelési intézményeket.

A megváltozott intézményfenntartás (KLIK, majd KK és Tankerületi Központok), az intézményvezetőket is új helyzetbe hozta. Az iskolafenntartó által rendelkezésre bocsátott források, a joggal elvárt költséghatékony működés továbbra sem veszélyeztetheti a szakmai önállóságot, azonban mindenképp csökkenti az iskola mozgásterét. Tudomásul kell venni, hogy oly módon kell biztosítani a nevelés-oktatás eddigi színvonalát, hogy eközben az ehhez szükséges források már nem automatikusan, a helyi önkormányzatok anyagi erejének függvényeként, hanem központilag – sokszor a közbeszerzés terhe alatt – állnak rendelkezésre.

Ezek mellett, a megváltozott oktatásirányításból adódó vezetői feladatok, a helyi társadalommal való kapcsolat építése és konfliktusainak megoldása, a tanuló- és tanárutánpótlás biztosítása, részben ugyan kapcsolódik az iskola pedagógiai programjához, azonban olyan speci-

ális képességeket is igényel, amely egészen más, mint a „pedagógiai vezető” típusú szerepfelfogás.

Ennek ellenére továbbra is megkérdőjelezhetetlen, hogy az igazgató **pedagógiai jellegű többletcompetenciákkal** kell, hogy rendelkezzen – köztük olyanokkal, amelyeknek fontossága a köznevelési rendszer mostani folyamatos átalakulásában tűnt fel (pl. intézményelemzés, értékelés, innovatív tervezés, differenciált tanulásszervezés, integráció, konfliktuskezelés, esélyteremtő, hátránykompenzáló programok ismerete).

Természetesen ez az átalakuló szerep folyamatosan árnyalja a vezetők beosztottakkal való viszonyát, újabb és újabb fajta egymásra utaltságot hoz létre, másfajta munkamegosztást és együttműködést igényel.

Hivatásom szerint pedagógus vagyok 35 éve, beosztásom szerint igazgató 27 éve. Ebből az utolsó 23 évben ezt az iskolát vezetem. Elmondhatom, hogy a rendszerváltozás után a magyar közoktatás, köznevelés minden változását láttam, megtapasztaltam, átéltem. Mindent és annak az ellenkezőjét is. Az elmúlt évek alatt munkatársaim megismerhettek, gondolom ki is ismertek. Sok újdonságot személyiséggel, vezetési elveimmel már nem nyújthatok számukra. Esetleges érdemeim, kompetenciáim bizonygatásánál beszédesebb a sokukkal együtt töltött 25-35 év tapasztalata által, a bennük rólam formálódott kép.

Mindezek mellett természetesen meg kell fogalmazni a vezetői elképzeléseket, hiszen az iskola a biztonságot jelentő statikussága ellenére is - állandó változásban van.

Az eredményes és hatékony munkavégzés érdekében elengedhetetlen a **kétirányú információáramlás** zavartalanságának biztosítása. Iskolánk szerkezete, mérete, két épületben való elhelyezkedése különösen indokolttá teszi ezt, és a tapasztalatok birtokában folyamatos újragondolást és fejlesztést igényel. Erre lehetőséget teremtenek a közvetlen vezetői, munkatársi kapcsolatok („nyitott irodák”), a havi rendszerességgel tartott munkaértekezletek, a szükség szerinti projektmegbeszélések. A folyamatosan változó intézményi környezet, a fellépő pedagógushiány, változó jogszabályi háttér miatt a vezetési struktúra, a szűkebb és tágabb vezetői körön belüli munkamegosztás, a személy- és feladatorientált viszony folyamatos fejlesztése továbbra is indokolt. Továbbra is meggyőződésem, hogy az feladatátadás mellé kapott felelősségvállalás nagyobb teljesítményre sarkallja munkatársakat. Ezt különösen alátámasztja a 2024-2025-ös tanévtől bevezetésre kerülő pedagógus teljesítményértékelési rendszer.

Kiemelt területnek tekintem az **emberi erőforrásokkal** való gazdálkodást. A sajátos iskolai érdekek mentén egyedi elbírálásra érdemesnek tartom, hogy az újabb-, vagy másoddiplomás képzéseket, szakvizsga programokat, az intézményi érdekek mentén támogassa a fenntartó. Pont a pedagógus az, akit az élethosszig tartó tanulás folyamatában támogatni kell és érdemes, hiszen a megújított ismeretek, módszerek, látásmód kedvezményezettjei az általuk nevelt gyermekek. A szakvizsga programok esetében segítené az intézményi önállóságot és a vezetői „utódnevelés” lehetőségét, ha a közoktatás-vezetői képzés is támogatható a fenntartó részéről. Viszont, és különösen a felső tagozaton a további és újabb diploma szerzése a kollégák által, már nem segít a helyzeten, hiszen olyan nagy a munkatársak túlterhelése, hogy további végzettség megszerzése esetén sem tudnának már érdemben javulást elérni. Az iskolai korfa miatt a továbbtanulási szándék valószínűsíthetősége amúgy is csekély.

A legfontosabb jövőbeli preferált iránynak – a szaktárgyi képzések mellett – a nevelésmódszertani, didaktikai, mérés-értékelési továbbképzéseket tartom. Ezek mellett a mind nagyobb számban belépő sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési- tanulási- magatartási zavarokkal küzdő, valamint roma származású tanulóink hatékonyabb együttnevelésére, fejlesztésére felkészítést nyújtó tanulmányokat is támogatni szükséges.

A következő tanévtől iskolánk nevelőtestülete megkezdi **a hátrányos helyzetű tanulók integrációs és képességkibontakoztató felkészítés pedagógiai rendszerének** alkalmazását. Az ehhez szükséges elvégzett képzések részben már rendelkezésre állnak, azonban a sikeres bevezetéshez további tanfolyamok lehetnek szükségesek.

Képesnek és elkötelezettnek érzem magam arra, hogy munkatársaimat az intézményi célok érdekében befolyásoljam, ösztönözzem úgy, hogy saját törekvéseik érvényesítésében se akadályozzam őket. Meggyőződésem, hogy a kellő motiváltság, az intézményi célokkal való azonosulás az eredményes és hatékony munkavégzés alapja, különösen akkor, ha ez az egyéni ambíciókkal is találkozik.

A 13. éve bevezetett tényleges integráció következtében iskolánk formális és informális csoportstruktúrája megváltozott (a feladatok, hatáskörök, a felelősségi viszonyok). Az elmúlt idő hozzájárult ahhoz, hogy a szakmai és munkatársi közösség zavartalanabban működjön. Mindezek mellett továbbra is meghatározó feladat kell, hogy legyen a szakmai munka mellett a közösségépítés. Sajnos a két épületben való elhelyezkedés, az egész napos oktatásból adódó munkaidő beosztás, a felső tagozat aránytalan túlterheltsége továbbra sem könnyíti meg a feladatot.

Az elmúlt 27 igazgatói év tapasztalata, hogy a nevelő-oktató munka tervezésébe és szervezésébe a szakmai munkaközösségek, a kollégák könnyen bevonhatók. Azonban ellenőrzésre még a szaktárgyi, szakmódszertani téren is nehéz aktivizálni őket, melynek oka a tantestületen belüli hierarchikus és korosztályi, illetve az utóbbi időben a nagyfokú leterheltségben, mint okokban keresendő. A jövőben továbbra is törekedni kell erre, hiszen a pedagógusok szakmai ellenőrzése, a minősítési rendszer, ennek szükségességét alátámasztja. Mindez, az önértékelés folyamatával magalapozottan a 2024-2025-ös tanévtől bevezetésre kerülő **pedagógus teljesítményértékelési rendszer** révén realizálódhat a mindennapi praxisban.

Vezetői munkám során alapvető változást hozott az **állami intézményfenntartás** létrejötte. A vezetői szerepkört elsősorban szakmai irányítóként értelmező és elfogadó igazgatók örömmel üdvözölték az elképzelt változásokat. Bízta benne, hogy az eddigi értékrelativista felfogás után a letisztult, értékelvű oktatáspolitikát egyik első vívmányaként a szakmai irányítás mellett egyéb vezetői feladatok az új fenntartóhoz kerülnek. A lassan elfelejtett szakmai és gazdálkodási önállósággal összehasonlítva továbbra is nagy a kontraszt a bürokratikusabb fenntartói működtetéssel.

A tankerület, mint beépített új láncszem nem csökkentette az adminisztrációs terheket, az intézmény ez irányú feladatait. A tankerülettel való együttműködés 2013 óta sokat csiszolódott. Az elvárások, az elvégzendő feladatok egy része automatizmussá vált. Úgy vélem, hogy mindkét fél a maga részéről mindent megtesz annak érdekében, hogy a mindennapi operatív működés harmonikus legyen.

Mindkét tagozaton új kihívást jelent a tanulók egyre inkább érzékelhető, egymás iránti, de a pedagógusaik felé is mutatott, sokszor a durvaságig fajuló tiszteletlensége. Ez utóbbi jelenség az elmúlt két évben vált kifejezetten érzékelhetővé. A nagyfokú túlterheltség mellett a munkatársak számára ez a fajta viselkedés rendkívül romboló hatással bír. Terheik könnyítése végett a 2024-2025-ös tanévtől mindkét épületünkbe megigényeltük a tankerülettől egy-egy fő **iskolaórt**. Bízunk benne, hogy pozitív hatással lesz az iskolai deviáns viselkedés korlátozásában, visszaszorításában.