

# INTÉZMÉNYVEZETŐI

## PÁLYÁZAT



# PÁLYÁZAT

## SZOBI FEKETE ISTVÁN ÁLTALÁNOS ISKOLA INTÉZMÉNYVEZETŐ (magasabb vezető) BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA

Pályáztató:

Emberi Erőforrások Minisztere

Pályázó:

Járik Izabella

2628 Szob, Petőfi Sándor utca 21.

Intézmény:

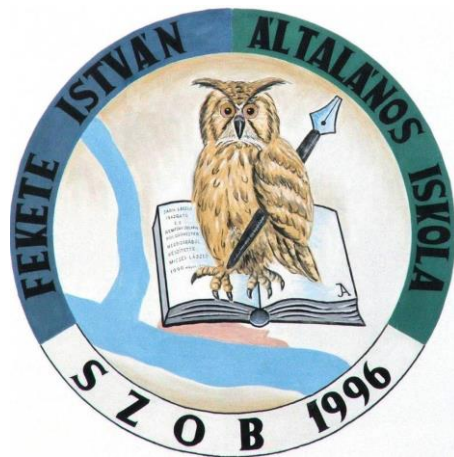
Szobi Fekete István Általános Iskola

2628 Szob, Iskola utca 2.

OM: 201046

*A szülőföld szálai örök összekötők a tájjal és a  
földdel, amiből az ember lett, és amivé lesz, és nem  
szakadhatnak el soha.*

*Fekete István*



## 5. VEZETŐI PROGRAM

### 5.1. Az iskola jövőjével kapcsolatos elképzelések

Munkatársaimat úgy igyekszem vezetni, hogy továbbra is jellemezze munkánkat a **szakmai profizmus** és a felelősségvállalás.

A jövőben továbbra is alapfeladatunknak tekintjük a **kiemelkedő képességű** és tehetséges tanulók fejlesztését, de a **hátrányos helyzetű, a később érő és az alulteljesítő gyermekek felzárkóztatására is**. Arra törekszünk, hogy diákjaink az életben megállják a helyüket, **kiegyensúlyozott boldog felnőttek legyenek**.

Magas szinten műveljük iskolánk **legértékesebb hagyományait** és új hagyományokat teremtünk.

Vezetői gyakorlatomban alapvetően a demokratikus vezetési stílusra törekszem. Meggyőződésem, hogy a demokratikus légkör segíti a kollégák szakmai kibontakozását. Az alapvető pedagógiai értékekben azonban konszenzust kell kialakítani. Vezetőként elsődleges feladatom az **együttműködés folyamatos megteremtése** és fenntartása, ez az alapja a jó munkahelyi légkör kialakításának, ez pedig az eredményes munka előfeltétele.

Kollégáimtól is elvárom, hogy a tanulók, a szülők körében demokratikus légkört teremtsenek.

### 5.2. A nevelőtestület szerepe

Az intézményi nevelő-oktató munka eredményességének és hatékonyságának legfontosabb és elsődleges feltétele a minél **egységesebb, hatékonyan működő jól szervezett iskolai tantestület**.

A nevelőközösség minden tagja számára elengedhetetlen, hogy szakmai képzettségén, széles módszertani ismereteken túlmenően rendelkezzen mindazokkal az információkkal, melyek szükségesek a **folyamatos változások** nyomán követéséhez.

A közösen megfogalmazott és elfogadott célok megvalósításának folyamatába, a döntéshozatalba, a döntések végrehajtásába, az ellenőrzésbe minél szélesebb körben be kell vonnom a nevelőtestület tagjait.

A nevelő-oktató munka eredményességét a pedagógusok együttműködve és az iskola alapvető céljait elfogadva **egységes elvárásokként** közvetítsék a gyerekek felé.

### **5.3. Munkaközösségek szerepe**

A munkaközösségek (alsós, felsős), mint mikroközösségek fontos szerepet töltenek be az iskolai munka színvonalának az emelésében. Munkájukat éves munkaterv alapján végzik, amit a közösség véleményez és jóváhagy. A munkaközösség, a maga szakterületén a tervezéstől az értékelésig végzi a hatáskörébe rendelt feladatokat.

### **5.4. A tagintézmény-vezetők**

A tagintézmények vonatkozásában a tagintézmények vezetője ellátja a tagintézményre vonatkozó köznevelési feladatokhoz kapcsolódó vezetési feladatokat, melyet az SZMSZ is szabályoz. A székhelyiskolával napi kapcsolatot tart fenn, tájékoztatási kötelezettsége van minden olyan ügyben, amelyet jogszabály a hatáskörébe utalt.

### **5.5. Az intézményvezető**

A szervezet legfőbb irányítója, az intézményben ellátott valamennyi tevékenység folyamati irányítója. A vezető a **szervezet információs központja**.

Egy személyben kell megfelelnie számos elvárásnak: szervezeti irányítás, szervezetfejlesztés, pedagógiai irányítás, tartami fejlesztés, az intézmény menedzselése.

### **5.6. A vezetés megvalósulási formái**

#### Tervezés - szervezés

Az intézmény működésével és működtetésével kapcsolatban megfelelő ismeretekkel és rálátással kell rendelkezniem (folyamatos önképzés).

A **lehetőségeket és alternatívákat** (a várható következményekkel együtt) pontosan kell ismertetnem a vezetőtársakkal és a testülettel.

Pontosan megtervezem és irányítom az egész szervezetet.

Konkrét, egyértelmű és végrehajtható célokat vázlok fel.

Megtalálom azokat a kollégákat a testületeken belül, akik alkalmasak egy-egy konkrét feladat önálló megszervezéséhez és végrehajtására.

A vezetőtársaknak pontos és széleskörű információkat nyújtok.

#### Döntés

Mindenki számára egyértelművé kell tennem a döntési mechanizmusokat. Egymással kollegális vitákban kell döntésre jutni. **A közös döntés** ezután egyformán lesz érvényes mindenkire.

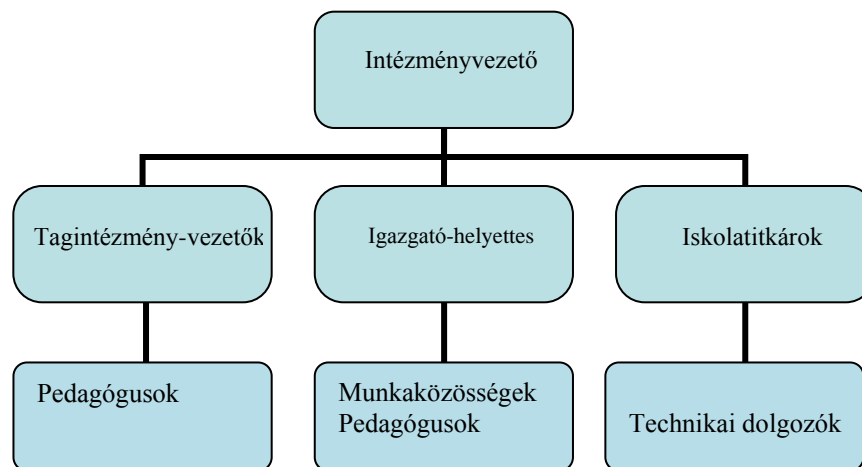
#### Motiválás

A munkatársakat motiválni, **bátorítani** kell a közös munka elvégzése során. Különös figyelmet kell fordítani a folyamatos ellenőrzésre, értékelésre, a felmerülő problémák azonnali kezelésére.

### Interaktív megoldások

Alkalmat kell adni a meglévő szabályok megváltoztatására, a **visszacsatolásra**.

### A vezetési szerkezet



A szervezeti ábrából egyértelműen kiderül a **lineáris felépítésű szervezeti hierarchia** és a kommunikációs lánc.

Az intézmény vezetési modellje demokratikus, kollegális alapokon nyugszik. A struktúra határozza meg a feladatokat, lehetővé teszi az irányítás rendszerét, amelyeken keresztül a szervezet tevékenységét ellenőrizni lehet.

### **A szabályozottság megjelenési módjai: információáramlás - nevelési év.**

Arra törekszem, hogy a **tanévet teljes pontossággal megtervezzük**, ezt az éves munkaterv rögzíti.

A tervben pontosan meg van tervezve:

- Ki a felelős?
- Mi a határidő?
- Információáramlás – értekezletek.

- Igazgató + igazgatóhelyettes + munkaközösség vezetők havonkénti megbeszélése.

Belső tagozódás	Munkavégzés módja	Értékelés, ellenőrzés
Intézményi munkaterv	éves munkaterv	tanév vége intézményvezető
Munkaközösségek munkaterve	éves munkaterv	tanév vége munkaközösségi tagok
Pedagógusok önálló munkavégzése	önálló	A Pedagógiai Program alapján

Tevékenységét minden pedagógus önállóan tervezi meg és ezért felelősséggel tartozik. Az intézményvezetés elvárja pedagógusaitól munkájuk folyamatos önellenőrzését, az önreflexiót.

### ÉRTÉKELÉS

Minden dolgozóra



Az éves munka értékelésének alapja az **éves munkaterv teljesítése**.

Az értékelés eszköze: megfigyelés, dokumentumelemzés, beszélgetés, kérdőív.

A vezető beosztású pedagógusok munkájának értékelésekor a vezetői képességeket is vizsgáljuk.

#### A pedagógusi munka ellenőrzése, értékelése

- Iskolai óralátogatás és elemzés,
- Elért tanulási és nevelési eredmények,
- Adminisztrációs munka,
- Tanmenetek, nevelési tervek,
- Ügyeleti munka,
- Munkaköri leírásban foglaltak betartása.

### **A pedagógiai munkát közvetlenül segítők és technikai munkatársak ellenőrzése, értékelése**

- Munkaköri köteleességekben meghatározott tevékenységek végzése,
- Együttműködés, kapcsolattartás a partnerekkel.

A hatékony munkavégzés érdekében a vezetői munkám során **a kollégák javaslatait figyelembe veszem:** építő kritikát, korrekciós javaslatot, együttgondolkodást, kommunikációban egymás türelmes meghallgatását, hiteles, korrekt tájékoztatást, együttműködést mindenkiivel, minden területen.

Az intézményben dolgozók feladatait a munkaköri leírásuk, pedagógusok esetén az SZMSZ tartalmazza.

### **5.7. Fejlesztési elképzeléseim**

#### **Az intézményműködtetése, folyamatok szabályozása**

Az intézmény működését továbbra is **a jelenlegi vezetőtársakkal képzelem el**, hiszen a célokat közösen fogalmaztuk meg. Az intézmény vezetése szakmai tudásával, elkötelezettségével folyamatosan segíti munkámat.

Közös munkánkat nyíltság, őszinteség, kölcsönös bizalom jellemzi, de a szakmai tekintély is jelen van.

Megválasztásom esetén továbbra is számítok vezetői tevékenységükre.

A közös munka során hangsúlyozni kívánom a **szervezet a környezetéhez történő alkalmazkodását**, melynek ki kell terjednie a szervezet valamennyi lényeges összetevőjére:

- **Modell-értékű szervezeti kultúra** helyzetfelmérése, eredményére építés a kitűzött szervezeti stratégia megvalósítása (megújulás, együttműködés, folyamatszabályozás, a valós problémák megismerése, kezelése).
- Az intézményben a **folyamatszabályozás** működtetését folyamatosan fejleszteni szükséges, amelynek elemei rendszeresen visszatérnek az intézmény életébe (BECS, SZMSZ).
- **Stratégiai tervezést:** NAT, Pedagógiai Program, egyéves tervek, irányított önértékelés és minőségpolitika megvalósítása.
- **BECS csoport** működtetése.
- Az intézmény működésének fejlesztése (**intézkedési terv**).
- Az iskolai **dokumentumok kezelési rendjének** pontos betartása.



### 5.7.1. A szervezeti kultúra fejlesztése

A vezetői feladatok, a szakmai munka irányítása, ellenőrzése, a minőségbiztosítási munka szervezése, irányítása igen megterhelő feladat, rengeteg pluszmunkát igényel, melyet a továbbiak során is működtetni szükséges.

Ezért is tartom fontosnak, hogy a vezetés tagjai között **valódi munkamegosztásról** beszélhessünk, az egyes szintek vezetőit a közös gondolkodás, az egységes cselekvés jellemezze.

A **nevelőközösség közösséggé fejlesztésében**, az iskolai oktató-nevelő munka színvonalának emelésében a jövőben is döntő a szerepem, ami nagy körültekintést, tervezést, korrekt munkakapcsolatot igényel.

Amennyiben elnyerem az intézményvezetői megbízást, képessé kell tennem az intézményt és a benne dolgozókat a változások folyamatos kezelésére, a szakmai fejlődésre. Folytatnom kell, hogy a **minőségi munka**, a szakmai tudás legyen az iskolai élet legfőbb meghatározója.

#### **Cél:**

- Pozitív, együttműködő, ösztönző szervezeti kultúra kialakítása.
- Egyenletes, kiszámítható, partnerközpontú működés.
- Olyan szervezeti keret megteremtése, amely alkalmas a szakmai problémák folyamatos kezelésére, javítására, a működés folyamatos fejlesztésére.
- Egyértelmű, jóváhagyott, nyilvános és megvalósítható célkitűzésre van szükség, amelyek konkrét eredményekhez vezetnek.
- A tervezés folyamatát úgy kell kiépítenem, hogy **ne maradjon ki egyetlen láncszem sem** (igazgató – igazgatóhelyettes – munkaközösség-vezetők vagy csoportmunka – nevelőtestület).
- A jelenleginél jóval több időt kell fordítani a pedagógiai munka belső ellenőrzésére.
- Szükségesek a bemutatóórák, a módszertani kérdések megvitatása, nevelési értekezletek szervezése.
- A jövőben is havi rendszerességgel a tartanánk az intézményi megbeszéléseket, ezeket **továbbfejlesztve egy - egy nevelési terület, aktuális kérdés** megvitatásával.
- Több figyelmet kell fordítani a **pályázati lehetőségek kihasználására**, a pályázatok írását is kiemelten támogatnám az elkövetkező időszakban.

- A nem pedagógus munkatársakkal való kapcsolattartásra is szeretnék a jövőben több figyelmet fordítani, velük találkozom a legkevesebbet. Továbbra is számítok munkájukra, hogy iskolánk tiszta, esztétikus, és biztonságos legyen.

#### 5.7.2. A humánerőforrás fejlesztése

A tantestület jelenlegi összetétele a garancia a hosszú távú színvonalas munkának. Célom megtartani és megbecsülni a több éves pedagógiai gyakorlattal és múlttal rendelkező kollégákat, és a fiatal pályakezdő **igényes, ambiciózus munkatársamat**.

Munkatársaim számára lehetőséget teremtek arra, hogy egyéni beszélgetések útján megismerjem karrierterveiket. A dolgozók karrierterveit felhasználva hozzájárultak a fejlesztési elképzelések és a jövőkép megfogalmazásához. A **Szegedi Tudományegyetem partner iskolájaként** kollégáim számára ingyenes továbbképzési lehetőségeket biztosítanak, melyet igénybe is vettünk eddig és a jövőben is így lesz.

Továbbra is kiemelten fontos a **szakos ellátottság biztosítása, megőrzése**. További lehetőség lehet az alsó tagozaton tanító pedagógusok tanári diploma megszerzésére irányuló továbbképzésének segítése.

Az **új kollegák** kiválasztásánál az eddigi gyakorlat szerint járok el, az alkalmazás feltétele továbbra is a pedagógiai elhivatottság **és szakmai rátermettség**.

#### 5.7.3. Az OH mérések fejlesztése

Az intézményben pedagógus szakvizsgát tett értékelési-mérési szakértő segíti a munkám. További feladatom, hogy a mérés értékelés területén a kollégák is folyamatos képzésben részesüljenek.

A **próbakompetencia mérés alapján** a felzárkóztatásra szoruló tanulók egyénre szóló fejlesztése szakemberekkel együttműködve.

#### 5.7.4. A pedagógiai innováció fejlesztése

Fontos számomra, hogy a **pedagógiai innovációt is előre lássa, tervezze is meg az intézmény**. Ez juttatja a kiváló ötleteket a megvalósítás szintjére.

Hangsúlyozni kívánom, hogy az innovációhoz nem feltétlen szükséges nagy befektetés, sokszor egészen kicsi mégis nagy változást hozó dolgokról van szó, amely a mindennapok folyamatos megfigyeléséből származik.

- Új módszerek, eljárások kipróbálására ösztönzés.

- PR munka fokozása.
- Szakmai bemutatók.
- Értékelési, mérési módszerek felülvizsgálata, hatékonyabb eljárások, módszerek innovációja.

#### 5.7.5. A pedagógiai munka fejlesztése

Figyelembe véve a tanulólétszám alakulását és az évente indítható két osztályt – hosszabb távon **egy testnevelés tagozatos osztály bevezetését szeretném kialakítani**, melyben a tankerület segítségét is kértük. A tagozat indítását a városban most épülő tanuszoda és csónakház is segítené.

A jövőben nagyobb hangsúlyt szeretnék helyezni a **művészeti nevelés megújítására**. Hosszú távú cél, hogy művészeteket szerető gyermekeket neveljünk. Úgy érzem, hogy intézményünkben ez a folyamat már elkezdődött a **BÉZS program (báb- érzelem- zene-siker)** kapcsán és ez tovább kiteljesedhet. A **képzőművészeti szakkör** keretében a tárgyi művészi alkotómunka megteremtésére helyeznénk a hangsúlyt.

#### 5.7.6. Hagyományok

A megkezdett hagyományok ápolása, tovább folytatása, **új hagyományok kialakítása**.

#### 5.7.7. A fenntartható fejlődés

A társadalmi és gazdasági fejlődés és a környezetvédelem nélkül nincs társadalmi haladás, az élethosszig tartó tanulás, melyben a **fenntartható fejlődés**, biztosítja a jövő generáció számára a természeti környezet megőrzését.

#### 5.7.8. Az aktív állampolgárságra nevelés és a gazdasági nevelés erősítése

Hosszú távon fontosnak tartom, hogy diákjainkban kialakuljon a jelenkor megértéséhez szükséges történelemszemlélet, a **nemzeti hagyományaink értékei**, ezek az értékek hassák át az iskolai és az iskolán kívüli ünnepeket, megemlékezéseket.

A konstruktív életvezetésre, aktív állampolgárságra való felkészítést gazdasági ismeretekkel kell ötvözni, praktikus, mindennapi példákkal kell kialakítani az életben szükséges **gazdasági döntésképességet, pénzkezelési felelősségérzetet**.

#### 5.7.9. Szülői –pedagógus kapcsolat fejlesztése

Fel kell készülnünk, az egyre növekvő számú hátrányos helyzetű és alacsonyabb neveltségi szintű gyermekekkel és szüleikkel való hatékony kapcsolatra, a sikeres megvalósítás feltétele, hogy az iskola **tanár-szülő-diák** közösségének kapcsolata segítőkész és magas színvonalú legyen. Az elkövetkező időszakban is az **érdekeltelek összefogására és együttműködésére** törekszünk.

#### 5.7.10. A tárgyi feltételek javítása

Sajnos a **régi épületszárny lapos teteje évek óta beázik** a felújítás elkerülhetetlenné vált. Jelenleg tárgyi feltételeink közül az informatika helyzete a legrosszabb. **Számítógépparkunk** is elavult **korszerűsítése** nagyon fontos lenne. A régi épületben, több tanteremben a padozat (linóleum) kikopott, töredezett, balesetveszélyes, ezért felújítása feltétlen fontos.

#### **Fő célom:**

**Ésszerű, takarékos gazdálkodás az iskolai élet minden területén a tárgyi feltételek folyamatos bővítése, az iskolát segítő alapítvány, szülők, szponzorok felkutatása.**

#### **5.8. Minőségirányítás**

Kiemelkedő feladatnak tartom a teljes körű minőségfejlesztési rendszer működtetését, a munka **koordinálására minőségfejlesztő csoport tevékenykedik.**

Meghatározott időszakonként és meghatározott szempontok szerint megvizsgáljuk az intézmény működésének gyakorlatát, a szabályozásnak és a partneri elvárásoknak való megfelelés és az intézményi hatékonyság biztosítása érdekében.

#### **A minőségirányítási rendszer ellenőrzéseinek elemei**

A pedagógiailag **hozzáadott érték** mérhetővé válik.

Kirajzolódik a **jövőkép**, megfogalmazódnak konkrét elvárások.

Megmutatkoznak erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek (SWOT analízis).

Megfogalmazódnak a közvetlen és a közvetett **partneri elvárások.**

#### **5.9. A szükséges változások, fejlesztendő területek**

A diákok neveltségi szintjének, **viselkedéskultúrájának fejlesztése.**

Kooperációra épülő **tanulásszervezési technikák**, a szociális kompetencia szélesebb körű érvényesítése.

A **napközis** és **tanulósobai tevékenységben** a felzárkóztató és tehetséggondozó szerep hatékonyabb érvényesítése.

Az oktatást segítő partnerintézményekkel szorosabb kapcsolat: Járási Gyámhivatal, Pedagógiai Szakszolgálat.

### **5.10. Vezetői hitvallásom**

Megtartani minden jót, ami eddig volt, pótolni mindazt, ami még hiányosság és megvalósítani azokat az elképzeléseket, melyek előreviszik, **jobbá tehetik az intézmény** nevelő-oktató munkáját és mindannyiunk elképzeléseinek megvalósítását szolgálják.

**Egyszemélyi felelős vezetőként** az iskolát érintő döntésekért a törvényi és az erkölcsi felelősséget vállalnom kell.

Munkám során a tervezésben, szervezésben, ellenőrzésben, értékelésben, a döntések előkészítésében vezetőtársaim segítségére szeretnék támaszkodni. **Egymástól lehet a legjobban tanulni!**

Én hiszek ebben a „**tanuló információs hálózatokban**”, ahol az együttgondolkodás, a véleménycsere erősíti a hozzáállást és az értékeket.

Szeretném, ha a már működő munkaközösségek szakmai segítségükkel és az intézményvezetés számára is belső szaktanácsadói szinten működnének tovább.

Fontosnak tartom a **kölcsönös bizalmat és őszinteséget**, a felelősségvállalást, az önállóságot és a személyi szabadság tiszteletben tartását.

Munkatársaimmal jó kapcsolatra törekszem, hiszen a munka nem egyszemélyes, a **csapatmunkának** van jelentősége, ennek fontosságát hangsúlyozom.

Ugyanakkor törekszem az **ésszerű munkamegosztásra**, hiszem, hogy a feladathoz kell megkeresnem a megfelelő embert.

Szeretném, ha tudnák és éreznék a kollégáim, hogy szükség van a munkájukra, számítok rájuk és véleményükre is bármilyen pozíciót töltenek is be, a továbblépéshez közös akarat, **együttgondolkodás szükségeltetik.**

Mindenki tud valamit, ami lehet, hogy jelentékenynek tűnik, egy cseppnek a tengerben, de ezekből a **cseppekből tevődik össze a tenger, értékes hát minden cseppje.**

Ösztönzöm a kollégák elméleti és módszertani fejlődését minden rendelkezésemre álló eszközzel. Hiszem, hogy a **„Fekete Istvános hírnév”** kialakulásában a felkészült, elhivatott, kreatív pedagógusközösségnek döntő a szerepe.

Igyekszem megfelelni a **kihívásoknak**, szeretem azokat, de csak közösen, a tantestület alkotó ötleteikre építve tudunk mindezeknek megfelelni.

Igyekszem megragadni a lehetőségeket, hogy elismerjem a kiemelkedő teljesítményt, a sikert, a minőségi szakmai munkát. **A vezető se felejtse el „beosztott” múltját!**

Az állandó, meg nem szűnő **innováció vihet előre** minket.

A jövőben is szeretném a gyermekek, kollégák és a szülők javát szolgálni.

### **Záró gondolatok**

Vezetői programomban olyan nevelő-oktató intézményt képzeltem el, ahol az iskola arculatát, sajátos profilját **a nevelni és oktatni tudó és akaró nevelőközösség** pedagógusai határozzák meg.

Vezetői elképzelésem kulcsa az együttműködés, annak érdekében, hogy ez az intézmény minél magasabb szinten tudja ellátni feladatát, ahol **legfontosabb értéknek a tudást**, a szeretetet, a lelkiismeretességet, a becsületességet, toleranciát és hazaszeretetet tartja.

Hitem szerint ehhez igényes vezetőre van szükség, aki a munkatársak között bíztat, követelményeket állít, célokat tűz ki, motivál és aktivizál, de első sorban példát mutat.

Olyan egyetemes emberi értékeket – köztük **egyetemes erkölcsi értékeket** - közvetítünk, amelyekre életbevágó szüksége van a gyermekeknek, a társadalomnak, a XXI. század elején Magyarországon és Európában is.

Bízom benne, hogy pályázatomban bemutattam milyen szerteágazó munka folyik az intézményben. Számomra az „iskola” **nem csupán egy munkahely**, az itt eltöltött 27 év lehet a garancia az iskola és a pálya iránti elkötelezettségemnek.

Pályázatomat annak az intézménynek a vezetésére nyújtom be, amelynek jelenlegi oktatási és infrastrukturális helyzetének javítására az elmúlt évek során sokat tettem, sok nehézséget leküzdve, de sok apró örömet átélve, dolgoztam.

Ennek az intézménynek a munkáját szeretném vezetői tudásommal és tíz év vezetői tapasztalattal továbbra is irányítani.

Vezetői programom összeállításakor az vezérelt, hogy intézményünk eddigi jó hírnevét, sikereit szeretném tovább gyarapítani.

A vezetői programom megvalósításához tisztelettel kérem a kollégáknak, a vezetőtársaknak, a Tankerületi Központ Igazgatójának és az Emberi Erőforrások Miniszterének támogatását, hiszen az iskolánk, gyermekeink jövője mindannyiunk közös érdeke.

Pályázatomat iskolánk névadójának gondolataival zárom, és ajánlom a gyerekeknek, munkatársaimnak, a szülőknek, és a fenntartónak, hiszen mi már összetanultunk.

Fekete István szavai szerint:

*"Minék már összetanultunk"- mondta az öreg, de a fiúk e mögött azt is érezték, hogy ők nemcsak tanultak, de tudnak is! Nemcsak néznek, de látnak is, nemcsak hallanak, de értenek is, nemcsak tapintanak, de fognak is, és egész kibontakozó egyéniségük tele van a valóság és a természet szeretetével."*

Szob, 2017. március 27.

Járik Izabella