

Vezetői program

A Miskolci Magister Gimnázium
intézményvezetői állásához

Készítette: Zemplényi Attila

Miskolc, 2010. szeptember

Tartalomjegyzék

1.	Pedagógiai és vezetői hitvallás	3. oldal
2.	Preambulum	4. oldal
	2.1. Keletkezéstörténet	5. oldal
3.	Helyzetelemzés	7. oldal
	3.1. Az élsport, mint „hátrány”. Akadémia-jelleg.	8. oldal
	3.2. Mit kell elszenvednie egy élsportoló gyermeknek?	8. oldal
4.	Célok	9. oldal
5.	Vezetési koncepció	10. oldal
6.	Információ	11. oldal
7.	Operatív vezetés és kapcsolatrendszer	12. oldal
8.	A pedagógiai arcélról, milyenek látszunk?	13. oldal
9.	Mire van szüksége a diáknak?	14. oldal
10.	Milyen iskolát képzelek el?	14. oldal
11.	A vezetői stílusról	14. oldal
12.	Kompromisszumképesség	15. oldal
13.	Személyi feltételek	15. oldal
	13.1. Nevelőtestület	15. oldal

1. Pedagógiai és vezetői hitvallás

*Mert mi teremtünk szép, okos lányt
és bátor, értelmes fiút,
ki őriz belőlünk egy foszlányt,
mint napfényéből a Tejút, -
és ha csak pislog már a Nap,
sarjaink bízón csacsogva
jó gépen tovább szállanak
a művelhető csillagokba.*

(J.A.)

Milyen a jó intézményvezető a diákjai a szülők és a kollégái számára?

A Köznevelési Törvény, a társadalom és adott oktatási rendszer számára és a kor mikro- és makro közösségei számára?

Milyen a jó iskola, adott időpillanatban, rendkívül sok különböző preferencia metszéspontjában? Mindez rendkívül nehezen megválaszolható. Azonban bizonyos értékei ennek a kérdésnek, az információs forradalom exponenciális változásai mellett is állandók.

Az intézmény legyen diákcentrikus, humanista, vezetője legyen kongruens és konzisztens személy, stabil normaközvetítéssel, konfliktustűrővel, koherens értékítélettel. Legyen mindentől mindig ugyanannyira, de minden használható tudását mozgósítsa diákjai és kollégái érdekében. Hosszasan sorolhatnám még, milyen habitus lenne kívánatos egy vezetőtől, de nyilvánvalóan én ezekre mindösszesen törekedni tudok.

A *kongruencia* jelen esetben az önzonosságra utal a „Légy hű önmagadhoz!” hamleti gondolatra alapoz, persze azzal a szerény kitételrel, hogy az idézet második felével ellentétben, másokhoz is. Más szóval: merj hű lenni önmagadhoz, identitásodhoz. Pedagógus esetében: a *vezetési és nevelési* szituációkban bátran és túlzó visszafogás nélkül fejezzük ki éni-identitásunk tartalmát. Magyar nyelv és irodalom szakos tanárként segít ebben, az, hogy egy irodalmi, kritikai és művészeti folyóirat főszerkesztője vagyok, és magam is gyakorló költő. Természetesen akkor pozitív nevelő hatású ez az akarva-akaratlan szuggesztív viselkedés; ha tartalmilag konstruktív, illetve, ha a megnyilatkozásokban mértéktartással párosul.

A *konzisztencia* a kialakult személyiségvonások bizonyos állandóságára utal, következménye, hogy a konzisztens magatartású nevelőre számítani lehet. Csak a megfelelő

önbizalommal, értéktudattal rendelkező, viszonylag kiforrott személyiség mer és képes következetesen viselkedni mindazokon a fontosabb területeken, amelyeken nevelő munkája közben a fölé-, mellé- és alárendelt személyekkel kapcsolatban kooperálnia, irányítania, döntenie kell. Itt ismét fel kell hívni a figyelmet az *ítélőképesség* fontosságára. Az *öncélú következetesség* jelentős buktatók lehetőségét hordozza magában, ezért a konzisztencia értelmezésekor a pedagógusnak, vezetőnek mindig a lényeges személyi, tárgyi, időbeli tényezők felmérése alapján kell döntenie.

Amikor azt állítjuk, hogy a kongruens, konzisztens, kiforrott identitású pedagógusszemélyiség tud igazán hatékonyan nevelni – akár órán, akár csoportban -, ez semmiképpen nem jelenti azt, hogy másokkal, főleg a tanítványaival szemben *merev* legyen. Mivel éppen azt akarja elérni, hogy idővel ők is kialakítsák a maguk identitását, erre fokozatosan és folyamatosan lehetőséget kell nyújtania. Ez pedig csak a tevékenység, a gondolkodás és a véleménynyilvánítás fokozódó önállósításával érhető el. Vagyis: *ha* a pedagógus állást foglal, ítéletet mond, kiérlelt felfogását közli, akkor ezt kongruensen kell tennie. De ez korántsem azt jelenti, hogy *mindig* megnyilatkozzon, *minden* kérdésben állást foglaljon, a tanítványai között zajló szellemi vagy akár indulati mérkőzésben azonnal, illetve megfellebbezhetetlenül véleményt mondjon. Tapasztalataink szerint nemcsak a kiscsoporton, hanem a *tanítási órán* is fontos, hogy a pedagógus hosszabb kifutási időt szenteljen egy kérdésnek, véleménykülönbségnek.

A pedagógus és az intézményvezető alkalmazkodjon az általa vezetett közösségekhez, diákcsoporthoz, osztályközösségekhez, tantestülethez, azaz iskolája mindenkori résztvevőihöz. Miből és miképp tevődik ez össze a Miskolci Magister Gimnázium esetében? Hogyan tudok a leghasznosabb lenni az intézmény számára, vezetői programomban erre keresem a választ.

2. Preambulum

Miskolci Magister, gimnázium a város szívében

Az első alapítványi iskola megalapítása óta, Magyarországon (1988), máig, közel 1000 ilyen jellegű iskola jött létre átfogva a közoktatás egészét az óvodától az érettségit követő felnőttképzésig, az általános iskolától a szakképzésen át az alapfokú művészeti képzésig, a hátránykompenzációtól az elitképzésig. Ennek a trendnek az első etapjához kapcsolódott, az

első miskolci, alapítványi jellegű gimnázium, Matura Gimnázium néven, amely jelen intézményünk elődjének tekinthető.

2.1. Keletkezéstörténet

A Magister szellemi elődjét, a **Miskolci Matura Gimnáziumot** idestova húsz éve, nem sokkal a rendszerváltás után, 1992-ben hozta létre két magánszemély, Gergely László és Gergely Lászlóné. Az azóta is hasonló keretek közt működő magángimnázium akkori alapító tagja és egyben igazgatója (Gergely László) 2004-ben elhunyt. A 2004-es évtől kezdve Gaál József igazgató és Gergely Lászlóné intézményfenntartó működtette tovább az iskolát, teremtve ezzel hagyományt a régióban,

A Matura Gimnázium szellemtörténete 2008 szeptemberétől folytatódott, új helyen, új fenntartóval és új néven a Tudomány és Technika Házában kezdte el működését. Kiváló belvárosi elhelyezkedéssel, a II. Rákóczi Ferenc Megyei Könyvtár, a Herman Ottó Múzeum és a Városi Sportcsarnok közvetlen szomszédságában. A régi-új alapító-igazgató Gaál József lett, az intézmény fenntartását pedig az Euro-Magister Nonprofit Kft koordinálja, melynek ügyvezetője Gaál Zoltánné.

Gaál József iskolaigazgató 2010. szeptember 1-jén délután, tragikus körülmények között, életének 51. évében elhunyt.

Bár a közoktatás egészéhez képest viszonylag kis arányban tanulnak alapítványi iskolákban a magyar gyerekek, a szféra összetettsége, szakmai problémái, eredményei azonosak a hazai közoktatás egészével.

Egyes területeken – így különösen a hátránykompenzáció, az alternatív iskolák, az alapfokú művészeti képzésben, az érettségit követő iskolarendszerű képzésben – nagyon nagy az aránya az alapítványi területnek (fele - harmada), más területeken – így az általános iskolákban, általános gimnáziumokban – lényegesen kisebb az arányuk. (5-10 % közé tehető)

Számos közhely, városi legenda övezi általában az alapítványi iskolákat (drága magániskolák, alternatív iskolák) és nincs ez másként a Miskolci Magister Gimnázium esetében sem.

Bár az alapítványi iskolákról átfogó kutatások készültek, és mind a szakmai, mind a tágabb kört érintő média rendszeresen foglalkozik az alapítványi iskolákkal, mégis nehéz a féligazságokra építő félreértéseket tisztázni, mindez a gyakorlatban a közvetlen érintkezés, betekintés kapcsán tehető meg.

Nézzük, hogy milyen szerepet töltenek be a magyar közoktatásban az alapítványi-magán iskolák, illetőleg ennek egy lokális spektrumában, konkrétan a miskolci középiskolák között, milyen szerepet tölt be a Miskolci Magister Gimnázium.

Az alapítványi iskolák közfeladatot látnak el, ugyanúgy, mint önkormányzati és egyházi társaik. Megfelelnek a közoktatási törvény előírásainak, az idejéről, ill. az ilyen intézményekben végzett tanulók számára legalább ugyanazokat a szakmai, személyi, oktatási feltételeket biztosítják, mint bármelyik magyar iskola

Ezek:

Az egy fenntartó – egy iskola a tipikus működési forma, s ez **közvetlenebb kapcsolatot** biztosít az iskolahasználói körrel.

Általában kisebbek, és könnyebben alkalmazkodnak a családok, gyerekek igényeihez.

Tekintettel szűkösebb forrásaikra, illetve arra, hogy a civil szféra részeként nem közvetlenül az állami forrásokból működnek, lényegesen hatékonyabban gazdálkodnak, mint önkormányzati társaik.

A családokhoz való közvetlen kötődésük, társadalmi beágyazottságuk egyik kiemelten fontos velejárója, hogy a képzési funkción túl nagy jelentőséget tulajdonítanak az érték- és normaközvetítő iskolafunkciónak.

Kiemelt szerepet töltenek be a korrekciós, problémamegoldó, konfliktusos helyzetekben. A differenciált alapítványi, magánszféra léte önmagában biztosítja a társadalom, a családok számára, hogy az egységes szabályozás keretei között a különböző oktatási szükségletekhez megfelelő támogatást nyújtson: ilyen iskolák szinte mindenhol **hiánypótló jelentőségűek**.

Ez a szféra biztosítja a szociális háló „sűrítését”, a **rendszerből kieső gyerekekkel való foglalkozással**, az utcára kerültek támogatásával. Ma Magyarországon elképzelhetetlen lenne a gyermekesély javítása, az alapítványi iskolákat működtető, lelkes, szakmailag felkészült **gyerekmentő pedagógusok** nélkül. Ez a hálózat biztosítja:

A második esély iskoláinak nagy részét.

Itt jegyezném meg, hogy egy kutatás azt mondja, öt-hat dologra lesz szükség a következő ötven évben a munkapiacra lépéshez, akár segédmunkásról, akár professzorról beszélünk: értő olvasásra, íráskészségre, elemi számolásra, kreativitásra, komputerkezelésre, angol nyelvre. Nem csak ezt kell tanítani az iskolában, de ez kiemelt fontosságú. Mérei Ferenc azt mondta, „Ahol untatnak, onnan menekülj!” A világ nem unalmas, az ember nem unalmas. Ha úgy tanítják, hogy unja a diák, akkor rosszul tesszük a dolgunk. Agykutatók kimutatták, hogy

öröm nélkül nincs hatékony tanulás. Hol van öröm a mai iskolában? – sokszor csak unalom, szorongás van, sokan ezért is választanak más alternatívát, ezért is választanak adott esetben bennünket. Aki nem kreatív, az a következő húsz évben egyre nagyobb valószínűséggel válik a tömegben ólomkatonává. A kockázatvállaló embernek paradox módon nagyobb lesz a jövőben a biztonsági szintje. Abban a világban, amelyben a szoftverek átveszik az emberek munkáját, egyre kevesebbekre van szükség ezeknek a szoftvereknek a megalkotásához és irányításához. A porosz rendszerben a kreativitás is sajnos deviancia. **A deviancia kezeléséhez nagymértékben ebben a szférában járulnak hozzá. A társadalmi hátránykompenzáló altruista intézmények mellett nagyon jelentős az aránya az alapítványi szférának a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében is.**

3. Helyzetelemzés

A Miskolci Magister Gimnázium szerepe a régió közoktatásában is hasonló kompetenciákat mutat, de speciális feltételekkel, lokális szereppel. Két fő iránya van annak, honnan érkeznek hozzánk diákok. Az élsport irányából és többségében más iskolákból, kudarcok után.

A korábbi sikertelenségnek számtalan oka lehet. Idejében fel nem ismert részképesség-zavar, ami kudarcokat okozott; családi zűrök, amik megnehezítik a tanulást, de a kamaszkor útvesztői is elindíthatnak egy negatív iskolai karriert. Ennek a karriernek nem csak az iskolából való kiesés lehet a következménye, de az ezzel járó sok-sok negatív élmény és visszahúzó erő is.

Nem mindenki számára vagyunk megoldás, de fontosnak tartjuk, hogy mindenkinek megpróbáljunk segíteni, aki hozzánk fordul.

Ma Magyarországon a 14-25 év közötti fiatalok, fiatal felnőttek 25-30 %-a (!) küzd olyan problémákkal, melyek miatt képtelenek segítség nélkül középfokú képzettséget megszerezni, szakmát tanulni, sikerrel elhelyezkedni és érvényesülni a munkaerőpiacon. Tudható, hogy az említett folyamat nem a rendszerváltással kezdődött, hanem évtizedekkel korábban. A rendszerváltás okozta strukturális zavarok és módosulások „csak” transzparenssé, láthatóvá tették a jelenséget – sokak számára. Ám rendszerszintű megoldás azóta sem született e problémára. Problémáik sokrétűek - és halmozottak. A ma széles körben elfogadott és alkalmazott pszicho-szociális terminológia szerint: szociális hátrányok, kulturális hátrányok, tanulászavar, magatartászavar, pszichés megbetegedések, egészségügyi problémák, mentálhigiénés zavarok, egyenetlen személyiségfejlődés, részképesség-

hiány, önértékelési zavarok, motivációhiány, agresszió, függőségek stb. Az említett populáció növekedésének és tartós jelenlétének okai nincsenek kellő mélységben feltárva. Nincs ez Miskolcon sem másként, sok kiváló képességű tanuló vesz el, esik ki az oktatási rendszerből, kamaszkori anomáliák, autonómítás-törekvés, vagy csak kórós motivátlanság miatt. Mi megpróbálunk számukra is esélyt, befogadó környezetet teremteni. Valljuk, hogy a társadalom számára értékes emberekről van szó és, hogy felettébb kívánatos, hogy segítsünk számukra a hátrányuk ledolgozásában, teljes emberré válásukban. Mindez természetesen akkor sikerülhet, ha elfogadják egy támogató oktató-nevelő közösség koncepcióját, rugalmas szabályait. Tehát a máshonnet érkezők az egyik irány.

3.1. Az élsport, mint „hátrány”. Akadémia-jelleg.

Úgy vélem évtizedekig tartotta magát jó néhány negatív diszkrimináció az élsportoló tanulóval kapcsolatban. Az, hogy valaki kisgyermekkorától rendszeresen mível egy sportágat és egyre sikeresebben bene, az középiskolás korára, főleg annak a második felére óhatatlanul válaszóthoz érkezik, rá kell jönnie, hogy a két dolog nehezen megy együtt, olyan sokat követel már tőle a klub, szakosztály, hogy egyszerűen nem tud megfelelni a merev közoktatási követelményeknek maradéktalanul illetve érdeksérelem nélkül.

3.2. Mit kell elszenvednie egy élsportoló gyermeknek?

A probléma komplex. Nézzük a vonatkozó kutatásokat. Az UNICEF Innocenti Nemzetközi Kutatóközpontjának felmérése szerint az egyesületekben sportoló fiatalokra úgy tekintenek, mint miniatűr felnőtt sportolókra, emiatt jogaik gyakran sérülnek. Az egyesületekben, szervezett sportban résztvevő gyerekek megalázó beavatási szertartásokon eshetnek át, verést, lelki terrort vagy zaklatást is tapasztalhatnak. 18 éves korukig a sportolók is gyerekek még, így egyértelműen vonatkozik rájuk az ENSZ Gyermekjogi Egyezménye, azaz emberszámba kell venni őket és speciális védelmet kell élvezniük. Az ENSZ Gyermekjogi Egyezménye már 20 éves, Magyarország 1991-ben ratifikálta. A két évtized ellenére azonban sokan még csak nem is hallottak arról, hogy létezik. A gyerekek 18 éves korukra érik el azt a testi és lelki fejlettséget, amely a felnőtt, felelős élethez szükséges, az egyezmény ezért pontokba szedi, hogy a mi kell a különböző országokban élő gyerekek jólétének biztosításához, összefogja és harmonizálja a különböző nemzetközi jogi szerződésekben elszórtan felbukkanó gyerekjogokat.

A Gyermekjogi Egyezmény kimondja a játékhoz és szabadidőhöz, valamint az egészséges testi és lelki fejlődéshez való jogát a gyerekeknek. Mindhez ideális támogatást, alapot jelent a

sport. Egészen addig, amíg a gyerekek számára örömforrást jelent. A sport erőszakosságának a gyerekek életére gyakorolt hatásáról nagyon kevés, szórványos adat áll rendelkezésre.

Ez természetesen csak a probléma egyik oldala, az ilyen sportoló diák külön presszió alatt áll sokszor az iskolában is, nem, mint tehetséget kezelik, és nem különleges bánásmódban részesül, hanem inkább „szívatják”, gondoljunk csak a rendkívül megalázó és diszkriminatív: „buta focista” sztereotípiára. Ez a kettős presszió persze oda-vissza hat, a gyermek iskolai és sportteljesítményét egyaránt leronthatja.

Komplex oktatási koncepciónkban szerepet kap a második esély és a deviancia is, de elsősorban a tehetséggondozás és a tehetség kibontakoztatása dominál. Specialitásunk a mozgóképkultúra és médiakommunikációs kurzus, és az úgynevezett sportolói orientációjú, osztályok indítása, hiszen itt tanulja a közismerteket a DVTK- utánpótlás különböző korosztályainak, az ilyen labdarúgó vidéki diákoknak általánosságban, évenként közel 50 százaléka. A klubbal való közös megállapodás alapján ezek a gyerekek a testnevelési órák keretében a heti öt edzés mellett még két délelőtti szakmai fejlesztésen is részt vesznek, sportvezető segítségével. Így fejlődésük jóval intenzívebb, játékosá válásuk jóval sikeresebb lehet. Terveink közt szerepel más sportágak bevonása a mi oktatási rendszerünkbe, közoktatási lehetőségeink felajánlása számukra.

A Miskolci Magister Gimnázium szerepe, tehát többszörösen hiánypótlónak tekinthető a régióban, hiszen egyszerre esélyként, alternatívaként, hálóként jelenik meg az állami közoktatási rendszerből kieső diák számára, másfelől hátránykompenzációs módszere mellett a tehetséges utánpótláskorú labdarúgó, jégkorongozó és más élsportoló fiatalok empatív, közismereti képzését is ellátja, sportkarrierjük építésében tevékenyen vesz részt.

4. Célok

Az iskola küldetése, céljai, kifejtésre kerültek a pedagógiai programban. Ez a koherens viszonyítási rendszer olyan mezőt jelöl ki, mely mind stratégiájában – jövőképében – mind folyamatos jelen időben – meghatározza a vezetés működtetési és innovációs aktivitását.

Átfogó vezetési célként a pedagógiai programban kifejtett célrendszer elérését tekintem. Személyes célként és mottóként, pedig a fent említett gondolatot ismételném meg. **„Próbálj meg mindenkinek segíteni, aki hozzád fordul!”**

A stratégiai és operatív vezetés dimenzióiban átgondolva a vezetés célrendszerét – a pedagógiai programban megfogalmazott célrendszer egyidejű fenntartása mellett azok

megismétlése nélkül – az alábbi hat nézőpont oldaláról adom meg a vezetés célkitűzéseinek leírását.

A szülő, a tanuló felől szemlélve, a következő célok fontossága domináns: olyan alapműveltséget-képzettséget nyújtson az iskola, amellyel érvényesülni tud a mindennapi életben, a továbbtanulásban, s az itt töltött idő ne csak hasznosan, hanem érzelmi biztonságot, harmóniát és komfortérzetet biztosító módon teljen el. Valóban boldog diákevekben legyen része a tanulónak, másrészt bízom abban, hogy nem bánja meg a szülő, hogy a mi iskolánkat választotta gyermeke számára.

A diákok életében akkor van értéke az iskolának, ha biztonságot, az autonómia fontosságát, és ha a tanulás szabadságát jelent e sajátos életformában az iskolai közösséghez tartozás. S ha egyfajta pozitív viszonyt is jelent ebben az iskolában diáknak lenni. Egyre több diákot szeretnék látni, akiknek ez megadtván a későbbiekben az életüket kedvezően meghatározó élményeként tartják számon az iskolánkban töltött időt.

A munkatársak szemszögéből reális és optimális célkitűzés a biztos munkahely, és a megélhetés biztosítása. A szakmai – másképpen a munkában való – kibontakozás lehetőségének teret adni. Természetesen a munkahelyi demokrácia alapjain közös döntéseket hozni.

Magának az intézménynek a szemszögéből nézve fontos a referencia, az intézmény megítélése. Cél, hogy a jelenlegi ismertséget még szélesebb körű ismertség és elismertség váltsa fel, pozitív megítélés, nyitott, befogadó iskolakép kialakítása.

5. Vezetési koncepció

A XXI. században értékváltozást élünk meg. Ez a változás a modernizáció, az elektronikus kultúra a technikai haladás velejárója. A kialakuló „új típusú társadalomnak „új típusú emberekre van szüksége, amit az iskoláknak is figyelembe kell venni. A megváltozott társadalmi viszonyok miatt nő az iskolákra háruló teher és felelősség. Az ismeretközvetítés mellett a szocializációs célok egész sorát kell megvalósítani.

Első közelítésben a vezetési program a pedagógiai programban megfogalmazott célrendszer és a helyi tantervben megfogalmazottak vezetési implementációjának dokumentuma.

Már a jelenben is és a közeli jövőben várhatóan a legfontosabb kulcsfogalmak a kompetencia alapú oktatás, a költséghatékony működés, a minőség és az információ menedzsmentje lesznek, melyek kapcsán nem kerülhető el a szervezet ehhez igazodó átalakítása és a vezetés ilyen szempontú önfejlesztése.

A környezet rendkívül gyors változásainak közepette felértékelődnek azok a szervezetek és tevékenységek, amelyek **e változásokhoz való alkalmazkodásra, a változó világban való eligazodásra készítene fel,** azokkal szemben, melyek egy konkrét tevékenységre, esetleg tevékenységcsoportra vagy élethelyzetre készítenek elő.

Ez az intézmény kellő felkészültség, igényesség, egyéni és szervezeti szintű öntanuló képesség és aktivitás mellett olyan intézmény, amely képes erre.

Az elkötelezettség önmagában - szakértelem, hozzáértés nélkül- nem értékes. Az elkötelezettség kapcsán igen fontos a kölcsönösség. A kölcsönösséget a közös célok, a vezetés és a munkavállalói kör kölcsönös egymásra utaltsága, egymásra hatása, kölcsönös tisztelet és elismerés testesíti meg.

Fontos – az elkötelezettség mellett – a közös érdek, az a felismerés, hogy a vezetés és a dolgozói kör közös érdeke az iskola sikeres működése, mely elvezet a kezdeményezések és az elkötelezettség alapvető tartalékainak mozgósításához.

A nézőpontok körét bővítve az iskolában dolgozó emberek – pedagógusok és nem pedagógusok – olyan szociális tőkének tekintendők, mely képes a fejlődésre. A nyílt, informatív vezetés nem öncél, hanem annak a felismerésnek az egyik eszköze, melynek lényege, hogy a döntéshozatalban való részvétel érték. Ezért kötelezi el magát e koncepció az ún. „demokratikus vezetés” mellett minden hátrányával együtt (pl. időigényesség, döntési kompetenciák értelmezési nehézségei, belső konfliktusok megélése stb.), mert a struktúrából adódó lassabb információs és kommunikációs sebesség ellenére azt vélelmezi, hogy az információk biztosítása, a hozzászólás lehetősége együttműködést, optimális esetben intelligens fogadó felektől bizalmat eredményez, és egy ilyen környezetben az iskola szereplőinek érdekeit ígéretesebben lehet összhangba hozni, mint a diktatórikusabb vezetés esetében.

Hangsúly helyeződik a csapatmunkára. Ennek lényege, hogy a pedagógusok egyes csoportjai bizonyos területeken, vagy egyértelmű célkitűzéssel, várható eredménnyel jól körülhatárolt – projekt jellegű – feladatok esetében a szervezés és lebonyolítás, illetve a feladat teljes egészéért vállalják a felelősséget. Ezek a projekt jellegű tevékenységek, amelyek léteznek és eredményesek, egyfelől gazdagítják az iskola hagyományrendszerét, másfelől különféle szerepek kipróbálását/művelését teszik lehetővé a feladat vállalására elkötelezett munkatársak számára.

6. Információ

Az információ és a szervezet összefüggései kapcsán egyrészt említést érdemel az, hogy tudatos vezetői információ-menedzsmenttel érvényesíthető az az elv, hogy a döntési felelősséget arra szintre érdemes delegálni, ahol egyfelől a döntés meghozatalához optimális informáltság áll rendelkezésre, másfelől a döntés következményeinek hatása a leginkább érzékelhető.

A szervezet tagjai és alrendszerei egyszerre információ-termelők és információ-fogyasztók, ahol a végrehajtó jelleget felváltotta az autonóm személyiségek és szervezeti egységek szabad információcseréjére alapozott együttműködés.

7. Operatív vezetés és kapcsolatrendszer

Az operatív vezetést (terveim szerint) – tervezés, szervezés, ellenőrzés (értékelés), döntés – ugyanaz a szellemiség, elvrendszer jellemezze az intézményben, mint a vezetési tevékenység egészét, a specifikum lényegében az operatív vezetés eszközrendszerében és módszereiben rejlik. A vezetési munka – operatív része – döntően információfeldolgozásból és kommunikációból áll, melynek során az iskola egészének a célrendszere és az előzetesen megtervezett átgondolt stratégia iránymutatásként szolgál.

Természetesen minden operatív vezetési tevékenység egyfajta szabályozási környezetben valósul meg, ugyanakkor ehhez jelen esetben jelentős mértékben társul egyfajta innovatív magatartás, vagyis az ötletek, elképzelések megvalósításához keresem az alkalmas partnereket, az érdemi kivitelezésre.

A vezetés demokratizmusa – amit önmagában nem erényként, hanem mint módszertant kezelek – a működtetett fórumokon keresztül a belső kapcsolatrendszerben nyilvánul meg.

A jelenlegi szabályozás szerint az igazgató még mindig lényegében egy személyben felelős vezetője minden kérdéskör tekintetében az intézménynek.

A „vezetői tanács” időnkénti összehívásával próbálnám megoldani, a közös gondolkodást a közös célok megvalósítását, melynek az iskolavezetés hagyományos értelemben szokásos funkciója mellett egy, a modern szervezetek igazgató-tanácsaihoz hasonló tevékenysége van. Ezeken a vezetőségi megbeszéléseken, döntés-előkészítés folyik, és véleménynyilvánítása által mintegy vezetői tanácsadó testületként is működik.

Az iskola hivatalos belső kommunikációjának leggyakoribb és legátfogóbb fóruma az értekezlet. A legfontosabb, illetve az egész iskola működését, életét érintő kérdések, információk itt kerülnek feldolgozásra. Ezek az értekezletek legtöbbször az értékelés-visszacsatolás fórumai is. Gyakoriságuk is ennek megfelelően alakul (tanév előkészítése, tanévkezdés, félév, tanévzáró, illetve szükség szerin). A másik ilyen fórum a tanári értekezlet, amely elsősorban a nevelési-pedagógiai munkával foglalkozik, illetve az egyes tanulók előmenetelével.

Jogszabályban a nevelőtestület hatáskörébe utalt kérdéseket természetes módon a nevelőtestületi értekezlet tárgyalja, ugyanakkor ide tartoznak azok a szakmai, illetve az egész nevelőtestületet átfogó kérdések, melyek kapcsán nevelési értekezleteket tartunk.

A további információfeldolgozás és kommunikáció döntően interperszonális formában folyik. Az operatív vezetés során igen nagy hangsúly kerül a határidős feladatok pontos és szakszerű elvégzésére és elvégeztetésére.

Az értékelés egyfelől az – ellenőrzésen keresztüli – visszacsatolás, másfelől motivációs funkciót is ellát. Az egész szisztéma egységes rendszert kell, hogy alkosson.

A legfontosabb kapcsolatfelületek kétségtelenül a szülők és az intézmény között, húzódnak.

Az operatív vezetés a menedzsment olyan szelete, ahol a döntések, tevékenységek hatásai nap, mint nap szembesítik a vezetést a hatékonyságával. Az iskolában az operatív vezetésnek erénye, hogy a „kis célok” rendszere centrális elemét alkotja. Ennek megfelelően soha nincs „állóvíz”, a kisebb-nagyobb kihívásokra adott azonnali válaszok – illetve azok kényszere – lekötik az energiáinkat és elérendő cél, hogy egy döntően magát biztonságban érző, lehetőség szerint nyugodt és jó hangulatú nevelőtestület, munkatársi és vezetői kollektíva igyekszik ugyancsak jó hangulatot elérni a diákok körében, sokrétű tevékenysége során.

8. A pedagógiai arcélról, milyennek látszunk?

Az iskola igazgatójának pedagógiai áramlatokhoz, pedagógiai iskolákhoz való kötődése meghatározó lehet az adott intézmény küldetését, pedagógiai arculatát illetően.

Az alábbiakban - közös végiggondolásra ajánlva - kiemelek néhány gondolatot a teljesség igénye nélkül az iskola öndefiníálása és a lehetséges további fejlesztési irányok együttes keresésének megkönnyítése céljával:

- Az informatika már érezhetően itt van a mindennapokban. A világ gyorsabban változott, mint az iskola. A tekintélyelvű pedagógia kevésbé érvényesülhet. A fiatalok számára hosszú időn át a pedagógus volt a tekintély, ma már a vele szinte egykorúak, a kortárs generáció, mert ők tudják jobban kifejezni a pillanat életérzését.

- A társadalmi pluralizmus térhódítása azt is jelenti, hogy ötletek, modellek, politikák, világnézetek élnek egymás mellett és majd a történelem fogja csak igazolni, melyik válik be

Azt, hogy a jövő milyen politikai és gazdasági formákat ölt majd, őseinkhez hasonlóan sem mi, sem más jelenben élő nem tudhatja. A jövőt olyan szükségletek, érdekek, küzdelmek és gazdasági, politikai, társadalmi feltételek határozzák majd meg, amelyeket ma még nem ismerhetünk, és csupán keveseknek lehetnek halvány sejtelmek róluk. Egy dolgot azonban teljes bizonyossággal állíthatunk: mindezekben a kényszereken csak akkor lehetünk igazán úrrá, ha olyan felnőtteket nevelünk, akik alkalmasak és készek lesznek a tehervállásra és a nehézségek elviselésére, akik kellő kezdeményezőkésséggel rendelkeznek, akik tudnak egymásra odafigyelve és megsegítve feladatokat megoldani, akik tudnak igazak, hűek, egyszerűek, becsületesek és önzetlenek lenni és képesek áldozatvállalásra is, és akik között lesznek majd olyanok, akik készen mutatkoznak társaiknál is többet tenni egymásért, anélkül, hogy ezzel kérkednének. Segítik a rászorulókat, szilárd belső értékrendjük áthatja személyiségüket és meghatározza cselekedeteiket.

- A jelenlegi társadalom fontos jegye a globális, a nemzeti és a keresztény tudat együttes jelenléte.

Véleményem szerint, arra kell megtanítani tanítványainkat, hogy válogatni, tájékozódni tudjanak. A válogatás-eligazodás csak iránytű segítségével lehetséges. Az értelmi iránytűvel még meg is birkózik az iskola, de sok esetben hiányzik a lelki iránytű.

A nevelő új szerepéhez a lelki gondozói, - más szóval mentálhigiéniai- feladatok is hozzátartoznak. Ennek kapcsán egyben lemérhető az is, hogy egy-egy nemzet életében a pedagógusok szellemi vezető szerepe miként erősödik meg annak hatására, ha a tanulók szüleivel a közös munka során bizalmas kapcsolatot sikerült kialakítaniuk. Ez jól tükrözi a tanár hivatásának kiteljesedését.

- Ilyen értelemben a mai pedagógia nem egy időbeli új terméket jelent, hanem az egymás mellett élő pozitív értékek korszerű értelmezését.

- Az értékek nevelési célokban fogalmazhatók meg, melyeket az iskola dokumentumai tartalmaznak. A célrendszer felállításakor azonban többször elfelejtődik, hogy kiknek a számára fogalmazzuk meg a nevelési cél- és feladatrendszert.

9. Mire van szüksége a diáknak?

Megítélésem szerint biztonságérzetre, fenntartás nélküli szeretetre, érzelmi védettségre, példamutató magatartásra – szülei, környezete részéről – érthető, megfogalmazható normákra értékekre, nevelői tekintélyre, dicséretre, biztatásra, elismerésre, megértésre, a új tapasztalatok, tudás, képességek és készségek megszerzésének élményére, önmaga, és mások iránti felelősség érzésével áthatott szabadságra. Feladatunk, hogy mindezt biztosítsuk diákjaink számára.

10. Milyen iskolát képzelek el?

- Ahová a diákok szívesen járnak, mert megértő, motiváló és szerető légkör veszi őket körül.

- Ahol a széleskörű tevékenységkínálat segítségével a tanulók képességei sokoldalúan fejlődhetnek, és a tanulás motivációs alapja a sikerélmény.

- Ahová mindezekért a szülők szívesen hozzák a gyermekeiket, és együttműködnek nevelési- oktatási céljaink elérésében.

- Ahol a tantestület minden tagja fontosnak érzi magát, megtalálja azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban ért és alkotói szabadsága kibontakozhat.

- Amelyik rugalmasan képes alkalmazkodni a társadalmi elvárásokhoz, a tanulók, szülők, fenntartó igényeihez.

11. A vezetői stílusról

„A stílus maga az ember:”

A vezetői stílus helyzet- és környezetfüggő kategória.

Az egyensúlyteremtő képesség az egyik legfőbb vezetői kvalitás.

A parancsolás és utasítás helyett az együttműködés a kívánatos módszer a testület irányításában.

A környezeti nyomás a vezetési módszerekre és stílusra hatást gyakorol. Ezt a hatást csak nagyfokú stressztűrő képességgel, kiegyensúlyozott, érzelmi szélsőségektől mentes temperamentummal lehet személyiség- és viselkedéstorzulás nélkül hosszú távon elviselni.

Az iskolák környezeti nyomás következtében fokozódó sebezhetősége miatt sok intézményben centralizálódhat a döntéshozatal. Gyakran az igazgatók, mint a külső kapcsolatok fő letéteményesei, a külső nyomást arra használják föl, hogy a saját, intézményen belüli hatalmukat növeljék. Ahogyan a negatív környezeti hatások erősödnek, úgy kell az igazgatónak egyre ügyesebbnek és rugalmasabbnak lenni annak érdekében, hogy iskolája ne szenvedjen hátrányt.

Egy intézményt vezetni a mai világban nem könnyű. Ez a felelősségteljes munka szerteágazó, sokszínű feladatok elé állítja az embert.

12. Kompromisszumkészség, az egyensúly megteremtése

Véleményem szerint az igazgató legyen menedzser a külső kapcsolatokban, az iskola érdekeinek védelmében, a PR-munkában, az eredmények megismertetésében. A pedagógus önálló gondolkodású, magát menedzselő társ a közös munkában, akinek a törekvéseit, jó adottságait, erősségeit meg kell ismerni, és a közös célok mentén szinte észrevétlen közreműködéssel kell segíteni. Az iskolában az szabja meg a vezetés jellegét, hogy túlnyomórészt diplomás oktatási szakemberekből áll, akik minél magasabban kvalifikáltak, annál inkább törekszenek arra, hogy ők maguk kontrollálják a munkahelyi környezetet, az önálló munkavégzés mikéntjét.

Aki jó igazgató szeretne lenni, annak legyen elég önbizalma ahhoz, hogy merje bevallani a tévedéseit. Nem mindegy, hogy milyen korán képes valaki felismerni a bajt.

13. Személyi feltételek

Az intézményvezetőnek óriási felelőssége van abban, támogassa a pedagógiai módszertani innovációt. Az igazgatónak ismernie kell azt a valóságot, amely körülveszi az intézményt, a szervezetet. Sok egyéb ok mellett a stratégiai tervezés, a távlatos gondolkodás elengedhetetlen egy intézmény sikeres vezetéséhez.

13.1. A nevelőtestület

A sikeres nevelés, az eredményes oktatás kulcsfontosságú szereplői a pedagógusok. A tantestület induló létszáma jelenleg 13 fő. Összetétele stabil, évek óta nem nagyon változik, esetleg az óraadók esetében fordul elő. Sajnos a szakos ellátottság öröklött struktúrája nem a legszerencsésebb. Jelenleg minden álláshely betöltött, 6 fő teljes állásban, a többi pedagógus megbízási szerződéssel, illetve óraadóként dolgozik.

Törekednünk kell a teljes munkaidőben foglalkoztatható kollégák arányának növelésére, mely legalább 70 % kell legyen.