

VEZETŐI PÁLYÁZAT

A KÖZÉPKERTI ÁLTALÁNOS ISKOLA INTÉZMÉNYVEZETŐI
POZÍCIÓJÁNAK BETÖLTÉSÉHEZ



Készítette:

Balog Istvánné Varga Judit

Debrecen, 2018. március 25.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
1.1.Szakmai életút	4
1.2.Motiváció	5
2. Helyzetelemzés	6
2.1.Az intézmény neve, címe, típusa, alapfeladatai	6
2.2.Fenntartás és működtetés	6
2.3.Az intézmény bemutatása	7
2.3.1. Szabályozási környezet, személyi és tárgyi feltételek	7
2.3.2. Az iskola tanulói összetétele	8
2.3.3. Az iskolai nevelő – oktató munka	8
2.4.Érdekegyeztetés, érdekképviselés	10
2.5.Kapcsolatok	10
2.5.1. Kapcsolattartás rendszere az intézményen belül	10
2.5.2. Az intézmény külső kapcsolatrendszere	12
3. Vezetői program	13
3.1.Kedvező munkahelyi légkör kialakítása, közösségépítő tevékenység	13
3.1.1. A nevelőtestület	14
3.1.2. A diákok	14
4. Kapcsolattartás	15
4.1.Belső kapcsolatok	17
4.2.Külső kapcsolatrendszer	17
4.2.1. Kapcsolat a fenntartóval	18
4.2.2. Kapcsolat a partnerszervezetekkel	18
4.2.3. Együttműködés a szülőkkel	19
5. Fejlesztési elképzeléseim	19
5.1.Környezeti kultúra	19
5.2.Nevelés – oktatás	20
5.2.1. Kompetencia alapú oktatás	20
5.2.2. Szakmai módszertani megújulás	21
5.2.3. Pályaorientáció biztosítása a 7-8. évfolyamon	22
5.3.Kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos pedagógiai	23

tevékenység	
5.3.1. Hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók	22
5.3.2. Tehetséges tanulók fejlesztése, tehetséggondozás	22
5.3.3. Beilleszkedési, tanulási és magatartási problémákkal küzdő tanulók	24
5.3.4. Sajátos nevelési igényű tanulók	25
5.4.Kommunikáció, PR tevékenység	25
6. Zárszó	26

Mellékletek

1. számú melléklet: Szakmai önéletrajz
2. számú melléklet: Általános iskolai tanári oklevél
3. számú melléklet: Fejlesztőpedagógus oklevél
4. számú melléklet: Közoktatási vezető oklevél
5. számú melléklet: Az „Erkölcstan” c. tantárgy oktatásáról szóló tanúsítvány
6. számú melléklet: Társastánc csoportvezetői tanfolyam részvételi tanúsítványa
7. számú melléklet: „Az interaktív tábla használata a pedagógiai gyakorlatban” továbbképzés elvégzéséről szóló tanúsítvány
8. számú melléklet: PR munkatárs végzettséget igazoló tanúsítvány
9. számú melléklet: Erkölcsi bizonyítvány
10. számú melléklet: Munkáltatói igazolás pedagógiai gyakorlatról
11. számú melléklet: Nyilatkozat a pályázati anyag sokszorosításáról
12. számú melléklet: Nyilatkozat a személyes adatok kezeléséhez

1. Bevezetés

1.1. Szakmai életút

Pályaválasztásomban a gyermekkori élmények játszottak meghatározó szerepet, már kisgyermek korom óta megingathatatlanul állítottam, hogy pedagógus szeretnék lenni. Középiskolai tanulmányaimat Berettyóújfaluban, az akkori Zalka Máté Óvónőképző Szakközépiskolában végeztem, majd Egerben szereztem diplomát 1995-ben az Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola történelem – ének-zene szakán.

A főiskola elvégzése után egy Debrecenhez közeli kis településen, Tépén helyezkedtem el, ahol feladataim közé tartozott a történelem, ének-zene, rajz tantárgyak illetve moderntánc tanítása, osztályfőnöki munka, az iskolai diákönkormányzat vezetése, iskolai rendezvények és versenyek szervezése, a Dombrádi sporttábor kulturális programjainak szervezése és lebonyolítása, ünnepségek, települési rendezvények konferálása, valamint iskolaújság szerkesztése, kiadása.

Öt év elteltével kihívást jelentett a lehetőség, hogy enyhe értelmi fogyatékos és magatartászavaros gyerekekkel foglalkozzam, így elfogadtam a debreceni Gárdonyi Géza Általános Iskolában kínált lehetőséget. Fél éven át végeztem délelőtti szaktanári, délután napközis munkát, amelyek mellett iskolai rendezvények szervezése és műsorok, koreográfiák tanítása is a feladataim közé tartozott.

Kezdetben a korábbiaktól kevésbé változatos munkakört jelentett a Csapókerti Általános Iskola ének-zene szaktanári állása. 2000-ben kerültem az iskolába és azóta is ott dolgozom.

Jelenleg a történelem, ének-zene és etika tantárgyak tanítása, valamint moderntánc szakkör vezetése mellett osztályfőnöki, munkaközösség-vezetői és diákönkormányzat-vezetői feladataim is vannak. Ezek mellett részt veszek rendezvények szervezésében és lebonyolításában, pályázatok írásában és azok megvalósításában, a belső ellenőrzési csoport tagjaként a pedagógusok önértékelésének segítésében.

2005-ben társastánc-csoportvezetői végzettséget szereztem, 2008-ban PR végzettséget szereztem a budapesti Alternatív Közgazdasági Gimnázium Felnőttképzési tagozatán, 2012-ben fejlesztőpedagógusi szakon végeztem a Debreceni Református Hittudományi Egyetemen, majd 2017-ben szakvizsgát szereztem a BME közoktatási-vezető szakán.

1.2. Motiváció

Pedagógusi pályám során sok területen kipróbálhattam magam, tapasztalatot szereztem a hatékony kommunikáció, helyzetfelismerés, problémamegoldás, az önálló döntéshozatal és felelősségvállalás területén, gyakorlatot szereztem a tervezés, szervezés, ellenőrzés folyamatában. Tapasztalataimra támaszkodva hatékonyan tudom megoldani a rám váró feladatokat, eddigi tevékenységemmel kapcsolatban pozitív visszajelzéseket kaptam munkatársaimtól, szülőktől, tanítványoktól egyaránt, akik egyenes, segítőkész, lelkiismeretes, precíz embernek ismertek meg.

Személyiségemből adódóan keresem a kihívásokat, úgy érzem, rendelkezem a megfelelő készségekkel és képességekkel ahhoz, hogy vezetői pozícióban is helyt tudjak állni.

2. Helyzetelemzés

2.1. Az intézmény neve, címe, típusa, alapfeladatai

Az iskola hivatalos elnevezése:	Középkerti Általános Iskola
Székhelye:	4220 Hajdúböszörmény Erdély utca 37.
Tagintézmény hivatalos neve:	Középkerti Általános Iskola II. Rákóczi Ferenc Általános Iskolája
Ügyviteli telephelye:	4220 Hajdúböszörmény II. Rákóczi Ferenc utca 2.
Az iskola típusa:	Általános Iskola
Az intézmény alapfeladatai:	Az általános iskolai nevelés-oktatás mellett alaptevékenységébe tartozik: tanulószoba, napköziotthonos ellátás, sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése-oktatása, iskolai könyvtárszolgáltatás

2.2. Fenntartás és működtetés

Alapító szerv neve:	Emberi Erőforrások Minisztériuma
Alapító székhelye:	1054 Budapest Akadémia utca 3.
Fenntartó neve:	Hajdúböszörményi Tankerületi Központ
Fenntartó székhelye:	4220 Hajdúböszörmény Mester utca 9.

2.3.Az intézmény bemutatása

2.3.1. Szabályozási környezet, személyi és tárgyi feltételek

A Középkerti Általános Iskola nevét arról a városrésztől kapta 1997-ben, ahol működik. A városrész a Középkert – Zaboskert elnevezésű családias, kertes településrészt, melynek lakossága megközelítőleg ötezer fő. Önálló iskolaként 1940 óta működik, de a jelenlegi iskolaépület 2007-ben került átadásra.

Az iskola jól felszerelt, megfelelő számú tanteremmel, számítástechnika teremmel, jól felszerelt könyvtárral, tornateremmel, idegen nyelvi oktatóteremmel, fejlesztő szobával, ebédlővel, futópályával és játszótérrel egyaránt rendelkezik.

Jelen tanévben az intézménynek 419 tanulója van; a nevelés – oktatás 17 tanulócsoportban működik. Az iskola pedagógiai programját az adott tanévre engedélyezett pedagógus létszám valósítja meg, 40 pedagógus foglalkozik a tanulókkal; a tanítók - tanárok mellett főállású iskolai könyvtárost, fejlesztő pedagógust, tehetségfejlesztő pedagógust, szabadidő - szervezőt, gyermek- és ifjúságvédelmi felelőst is foglalkoztatnak. Mellettük az intézményben 15 technikai dolgozó is segíti a munkát. A szakos ellátottság 100 %-os. 8 tanulócsoportban emelt szinten történik a testnevelés tantárgy oktatása. Csoportbontásban tanulják az idegen nyelvet, 5-8. évfolyamon a matematikát. Heti 10 órában tehetségfejlesztő, heti 36 órában fejlesztő foglalkozások biztosítottak, a nevelő - oktató munka egyik kiemelt területe pedig a tanulók környezeti és egészség nevelése 3-8. évfolyamon, ehhez az intézmény külön időkeretet is biztosít.

2.3.2. Az iskola tanulói összetétele

Évfolyam	Osztályok száma	Tanulói létszám	Ebből		
			Magántanuló	BTM	SNI
1.	2	49			3
2.	2	51		6	2
3.	2	45		8	1
4.	2	55		13	2
5.	3	60		13	1
6.	2	45	1	10	
7.	2	56		8	1
8.	2	58	3	9	
Összesen	17	419	4	67	10

2.3.3. Az iskolai nevelő – oktató munka

Alapelvei, pedagógiai hitvallás

Az iskola alapvető céljának tekinti, hogy tanulói az intézményből kikerülve találják meg helyüket, feladatukat, küldetésüket a világban.

A pedagógiai munka meghatározott értékek, alapelvek szerint folyik, ezek a következők:

- komplexitás elve;
- módszertani sokszínűség;
- esélyegyenlőség biztosítása;
- fokozatosság, folyamatosság, szakszerűség, objektivitás elve;
- nyitott iskola, partnerség;
- reális, pozitív jövőkép kialakításnak elve.

Célok, feladatok

Az iskola a sikeres nevelés – oktatás érdekében meghatározott céljai a következők:

- alapkészségek elsajátításának biztosítása;
- életkori sajátosságoknak megfelelő szilárd ismeretek átadása;
- egész személyiség körültekintő, egyénre szabott fejlesztése;
- problémaérzékenység, probléma megoldó gondolkodás fejlesztése;
- alkalmazható tudás átadása;
- pozitív attitűd kialakítása a tanuláshoz;
- tanulási kudarcok megelőzése;
- indulási hátrányok csökkentése;
- manuális készségek, képességek, kreativitás fejlesztése;
- digitális írástudás elsajátítása;
- idegen nyelvi kommunikáció fejlesztése;
- természetes és mesterséges környezet megbecsülése, fenntartható állapotának megőrzése, védelme;
- életszeretet, élettisztelet, az egészség megóvásának, megtalálásának képessége, életkornak megfelelő felelősségérzet kialakítása;
- mások iránti tolerancia, elfogadás, befogadás;
- emberhez méltó erkölcsi normarendszer kialakítása, humanizmus, közösségi szellem, szabálytudat;
- reális énkép, önmagunk elfogadása;
- más kultúrák befogadása;
- magyarságtudat, hazaszeretet, nemzeti kultúra ismerete;
- fogékonyság a művészetek iránt, esztétikai érzék fejlesztése;
- esélyegyenlőség biztosítása,
- továbbtanulás segítése.

Kiemelt feladatként jelenik meg, hogy biztosítani kell a különböző fejlettségi szinten lévő gyermekek közötti különbségek csökkentését, a hátrányokkal rendelkezők felzárkózását.

Ennek érdekében előtérbe kerülnek a tevékenységközpontú módszerek, hatékony tanulásszervezési módok, jó munkalétkör, cselekvő és személyes tapasztalatszerzés.

A tevékenységközpontú módszerek közül a differenciált tanulásszervezés, a kooperatív technikák, a projektmódszer, a témahetek, témanapok és a drámapedagógia módszerei alkalmazottak.

2.4. Érdekegyeztetés, érdekképviselés

2.4.1. Az intézményben a helyi közösségek érdekeinek képviselésére Iskolaszék működik. Az iskolaszék tagjait a delegálók véleményének meghallgatása mellett az iskola intézményvezetője bízza meg. Az iskola és az Iskolaszék közötti kapcsolattartásért az intézményvezető a felelős, aki évente beszámol az iskola munkájáról az Iskolaszéknek.

2.4.2. A tanulók érdekképviselését az iskola diákönkormányzata biztosítja. Az iskola tanulói a nevelés-oktatással összefüggő tevékenységük megszervezésére, a demokráciára, közéleti felelősségre nevelés érdekében diákönkormányzatot hozhatnak létre, amelyek létrejöttét a nevelőtestület segíti.

2.4.3. A szülők jogaik érvényesítése, kötelességeik teljesítése érdekében, az intézmény működését, munkáját érintő kérdésekben véleményezési, javaslattevő joggal rendelkező szülői szervezet működik. A szervezet alapegységei az osztály szülői közösségei. Küldötteik a Szülői Választmányban képviselik az osztályt.

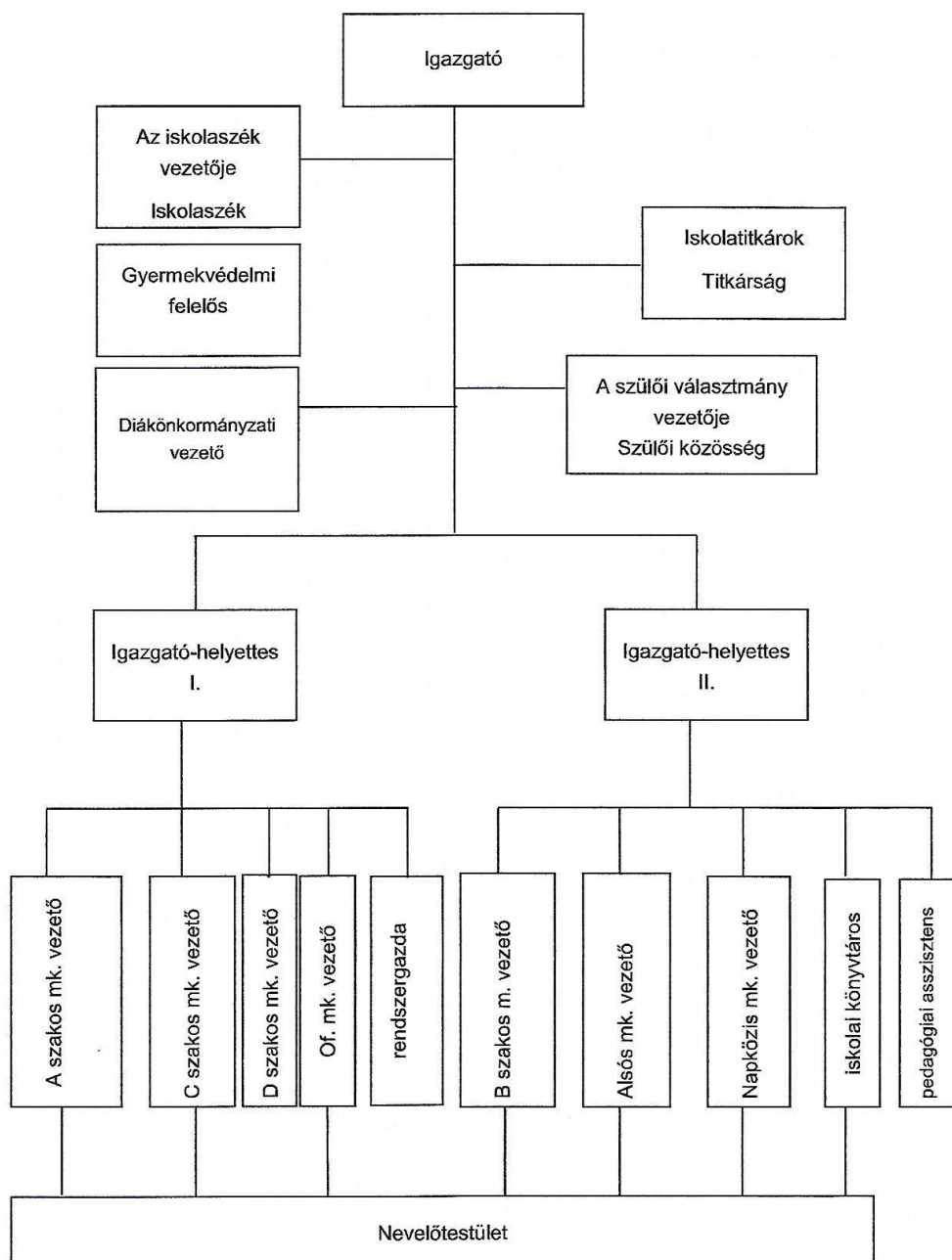
2.5.Kapcsolatok

2.5.1. Kapcsolattartás rendszere az intézményen belül

Az iskolai vezetők és a belső szervezetek közötti kapcsolattartás több formában valósul meg, jellemzően a mindennapos szóbeli kapcsolattartás formájában, a heti rendszerességgel megtartott vezetői értekezleteken, a nevelői szobában kifüggesztett közlemények formájában, az intézményvezető és az igazgatóhelyettesek munkanapokon történő meghatározott rendszerinti benntartózkodása során, az igazgatóhelyettesekkel és a szakmai munkaközösség-vezetőkkel, a diákönkormányzati vezetőkkel és a szakszervezeti vezetőkkel történő vezetőségi értekezleten szükségeszerű időpontban, az igazgató, vagy az igazgatóhelyettesek részvételével

zajló szakmai munkaközösségek munkamegbeszélésein, illetve az iskolai munkatervben szereplő nevelőtestületi értekezleteken, rendezvényeken.

Ezek mellett az iskola vezetősége és a munkaközösségek vezetői, illetve az osztályfőnökök a munkatervben meghatározott időpontokban tartanak közös értekezletet, melyek biztosítják a rendszeres információcserét az iskola vezetősége és a munkaközösségek vezetői, illetve az osztályfőnökök között.



1. Ábra

2.5.2. Az intézmény külső kapcsolatrendszere

Az intézmény rendszeres kapcsolatot tart a következő szervezetekkel:

- Iskolaorvos, védőnő
- Rendőrség
- Magyar Vöröskereszt Területi Szervezete
- Szülői Munkaközösség
- Zöld Kör
- Kábítószer Egyeztető Fórum /KEF/
- Hajdúböszörményi Városi Sportszolgáltató Kft.
- Hajdúsági Múzeum
- a Csillagvár Óvoda Hétvezér úti Óvodája
- a város oktatási intézményei
- Roma Nemzetiségi Önkormányzat
- Szabadhajdú Nonprofit Kft.
- Kertész László Városi Könyvtár
- Szociális Szolgáltatási Központ Család- és Gyermekjóléti Központja
- Hajdúböszörményi Egységes Pedagógiai Szakszolgálat

3. Vezetői program

Bevezetés

Egy vezető fejében születhetnek újító, korszakalkotó gondolatok, de nem elég az elmélet, szükséges igazodni a reális lehetőségekhez. Az első időszakban a legfontosabb tevékenység a tantestület megbecsülése, eddig elért eredményeik elismerése, elemzése, a bennük rejlő lehetőségek továbbfejlesztése. Egy készen kapott helyzetbe bekerülve egy vezetőnek kötelessége tiszteletben tartani az intézmény hagyományait, eredményeit, amelyek alapul szolgálhatnak egy hosszú távú vezetői koncepció kidolgozásához és megvalósításához. Az intézményvezető személyisége, vezetői stílusa, az új lehetőségek felismerése és kihasználása, az aktuális helyzethez való megfelelő viszonyulás, innovációra ösztönzés, és az iskolahasználati elvárásokhoz való alkalmazkodás együttesen stratégiai fontossággal bírnak egy iskola jövője szempontjából.

3.1.Kedvező munkahelyi légkör kialakítása, közösségépítő tevékenység

A szervezeti kultúra egy szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja az intézmény megnyilvánulási rendszerét, az alkalmazott stílust, hangnemet, érzelmi eszköztárat, szokás és hagyományrendszert, a módszertanok összességét. A kultúra egy része vizuális, materiális formában is megjelenik, észlelhető. Ilyen maga a létesítmény, annak felszereltsége, azok a tárgyak, melyek kimondottan kommunikációs céllal készülnek - például a logó, címer, embléma. A kultúra viselkedésbeli megnyilvánulásai is nyomon követhetők. Ide tartoznak a mindennapi szokások, rituálék, ünnepek, munkaszervezési módok - például a helyettesítés rendszere, a szabályok és előírások, a jutalmazás és büntetés módjai, az együttműködési formák külső partnerekkel. A szervezeti kultúra láthatatlan, közvetlenül nem észlelhető részét azok az értékek jelentik, melyek a viselkedés irányelvei, és amelyek alapján értékeli és elemezzük mások és a saját magunk viselkedését, szokásait, tetteit. Ezekből az értékekből összetevődik egy olyan filozófia, amely alapvetően meghatározza a szervezet működését.

A kultúra lassan alakul és igen mély gyökerei vannak - a hitek és értékek önmagukról, a világról, az intézményről -, amelyeket tudatosítás nélkül nem lehet befolyásolni. A kultúra

korábbi szervezeti tanulás eredménye, a tapasztalatok és értelmezések erősítették meg, de nem szól a jövőbeli kihívásokhoz való igazodásról. Alakítása tudatos döntéseket, kitartó és céltudatos törekvést és konzekvens vezetői magatartást igényel.

Hiszek a vezetési stílus és a szervezeti kultúra alakulásának szoros kapcsolatában, a demokratikus vezetési stílusban, amely ésszerű keretek között engedi érvényesülni a munkatársak akaratát is.

3.1.1. A nevelőtestület

Az eddigi jó eredmények feltételezik a megfelelő munkahelyi légkört, de egy esetleges vezetőváltás új helyzetet teremthet. A színvonalas és hatékony munkavégzés szempontjából stratégiai fontossággal bír a megfelelő légkör kialakítása és megtartása, mert eredményeket csak támogató közegben lehet elérni. Serkenti a munkakedvet, alkotókedvet, így a kollegák azonosulni tudnak az intézmény céljaival és feladataival. A tantestület létszáma lehetővé teszi az emberi kapcsolatok átláthatóságát, a hatékony együttműködést, a közösségen belüli szakmai kommunikációt. Ehhez olyan vezetői magatartásra is szükség van, amely a személyes példamutatáson, következetességen, korrektségen alapul.

3.1.2. A diákok

Ha az előző pontban leírtak megvalósulnak, az feltételezi, hogy a gyerekek és szülők számára is vonzó iskolai légkör alakul ki. Alapvető fontosságúnak tartom, hogy a gyermek érezze jól magát az iskolában, lehetősége nyíljon a tanításon kívüli szabadidő hasznos és hatékony eltöltésére. A felelősen gondolkozó szülőnek pedig létfontosságú, hogy gyermekét a lehető legjobb helyen tudja és ténylegesen elvárja, hogy az iskola nem csak oktatási, hanem nevelési-oktatási intézményként működjön. Az iskola mindennapjaiban fontosnak tartom a gyermekek közötti személyes jelenlétet, a tanulókkal való spontán beszélgetéseket, véleményeik meghallgatását. Egyik legfontosabb feladatomban azt tartom, hogy a társadalmi változások, külső hatások ellenére sikerüljön megőrizni egy jó neveltségi szintet, illetve egy olyan családi légkört, amely ennek a neveltségi szintnek egyik legfontosabb alappillére.

Fel kell tární, illetve meghatározni azt a kapcsolatrendszer, melynek egyes összetevői befolyásolják a tanulók viszonyulását a tanulási környezethez, véleményüket az iskoláról,

saját közösségükről. Ezek az összetevők az iskola érték- és szokásrendje, az iskolai sikerek és kudarcok következményként formálódó énkép és önértékelés, a társakhoz és tanárokhoz fűződő viszony, a problémamegoldás, valamint a tanulási motiváció.

Hiszek abban, hogy a közösséghez tartozás érzésének erősítése segíti elfogadni a közösség szabályait. Abban is hiszek, hogy a „külső motiváltság” sosem helyettesítheti a belsőt. Ha a tanulók magukénak érzik az iskolát, a közösségnek vannak meglévő, irányt adó és betartható szabályai, az iskolai fegyelem és az ottani légkör pozitív változása joggal várható. „Közösségben gondolkodni” nem könnyű, hiszen ez leginkább azt jelenti, hogy a kisebbségnek alkalmazkodnia kell a többséghez. Ennek megvalósulásával viszont elérhető, hogy mindenki belássa, tetteinek következményei vannak másokra nézve is, amit szem előtt kell tartania.

A diákság véleményezési jogának érvényesítése egyre nagyobb teret kell kapjon az iskolai élet minden területén, tehát a diákönkormányzat azokban az intézményekben működik jól, ahol érdekeinek képviselete kiépített rendszere és fórumai útján megjelenik, ahol véleményezési jogkörének gyakorlása útján saját teljes iskolai életét, sorsát befolyásolhatja, alakíthatja, de együttműködése kiegyensúlyozott, szerepe nem túlzott mértékű, társadalmi háttérét, a szülőket is képviseli és jól kommunikál partnereivel. A személyi feltételrendszert egyrészt azok az aktív, lelkes, jó kommunikatív és mobilizálható tanulók jelentik, akik a diákok érdekeit, szándékait, véleményét jól képviselik. Az ő megválasztásuk minden osztályközösség számára döntő fontossággal bír. A személyi feltételek másik pólusát mindazok a felnőttek, szülők és döntően pedagógusok alkotják, akik a diákok iskolai tevékenységét irányítják, segítik.

Hiszek abban, hogy egy iskola diákjai véleményüket megfogalmazhatják, és azoknak hangot adhatnak a megfelelő formában és helyen. Elsősorban osztályfőnöki órán, a diákönkormányzatot segítő pedagógus felé, illetve a diákönkormányzat képviselői útján. Az észrevételekkel megkeresett személyeknek a felvetődött kérdésekre ésszerű határidőn belül a szóbeli kérdésre, észrevételre szóban, az írásbeli kérdésre, észrevételre írásban érdemi választ kell adniuk.

4. Kapcsolattartás

A szervezeti kultúra alakulásában a szervezeti kommunikációnak döntő szerepe van. A jól felépített kommunikáció a sikeres intézmény kulcsa. Ha nincs kommunikáció, az intézmény

élettelené válik. A jó belső kommunikáció kialakítása a vezető feladata, működtetése pedig az arra létrehozott és kijelölt csoportok, szervezeti egységek hatásköre. A kommunikációnak az iskola céljaiból kell kiindulnia és azokat kell kiszolgálnia. Fontos felismerni a visszacsatolás jelentőségét, ami egyrészt fogadókészséget jelent, ami azt jelzi, hogy fogadják a vezetők a munkatársak visszajelzéseit, másrészt válaszkészséget, ami az erre adott reakciót jelenti.

A kommunikáció energiaigényes, de a több kommunikáció önmagában még nem jelent eredményesebb kommunikációt.

A kommunikációs hálózaton belüli többszörös átvitel során torzul az üzenet, így ezt figyelembe véve kell a kommunikációs utakat kialakítani. Nyitott, támogató, problémamegoldó légkörben lehet zavartalan a kommunikáció. Az intézmény hatékony működése szempontjából fontos, hogy a kommunikáció formális és informális keretek között is teret kapjon, hiszen mindkettő funkciója más, éppen ezért más-más célok elérésére alkalmasak. A formális kommunikációra leginkább az iskola működése és a munkafolyamatok előre haladása szempontjából van szükség. Így kerülnek kommunikálásra azok az információk, amelyek mindenkit érintenek és mindenkire tartoznak. Az informális kommunikációs alkalmakra éppúgy szükség van, mint a szervezett formális kommunikációs alkalmakra. Informális keretek között az átadott információban jellemzően sok a személyes tartalom, és a kommunikáció stílusát és kereteit is sok egyéni vonás jellemzi. Amikor a felek informális keretek között kommunikációt kezdeményeznek egymással, ott a kapcsolatokat általában személyes szimpátia jellemzi. Egyre jobban megismerve egymást hatékonyabbá teszik az együttműködést és egyúttal a feladatok közös kivitelezését is.

Az ilyen, látszólag felesleges dolgozói beszélgetéseknél úgy gondolom, a vezetőnek érdemes arra gondolnia, hogy ezek a rövid, céltalannak látszó informális beszélgetések hosszabb távon növelik a dolgozók együttműködését és ezáltal a feladatteljesítésben nyújtott hatékonyságukat. Bizalmas légkörben a vezető is részese lehet az ilyen kommunikációnak, informálódhat a munkatársak hozzáállásáról, érzéseiről. Ha a szervezet uralni tudja a belső kommunikációját, a munkatársak azt érzik, hogy törődnek velük, ezáltal javul a szervezeti légkör és nő az iskola iránti elkötelezettség.

Ma már válogathatunk az információ továbbításának számos módja között, segíti mindezt a fejlett infokommunikációs eszköztár, ennek ellenére a személyes megbeszélések szerepe és jelentősége nem szorítható háttérbe. A személyesség ma is nagy jelentőséggel bír, de a felgyorsult munkatempó miatt a személyes kommunikációs alkalmakat ki kell egészítenünk

más eszközökkel. Szempontként jelenik meg a kommunikációban a környezettudatos gondolkodás is, aminek célja, hogy a lehető legkevesebb elektronikus anyag kerüljön kinyomtatásra, amit csak lehet, elektronikus felületen továbbítsunk.

4.1.Belső kapcsolatok

Az intézményben jelenleg működő belső kapcsolattartási rendszert a Szervezeti és Működési Szabályzat ábrája alapján (l. 6.oldal) jól átgondoltnak és felépítettnek tartom, amely alkalmas a mindennapi működés biztosítására. A szervezeti ábra lineáris szervezeti felépítést mutat, könnyen áttekinthető, egyszerű belső kapcsolatok jellemzik. A keresztintézkedések esélyi kicsi. Hátrányaként jelentkezhethet, hogy a felső vezetés túlterheltté válik, illetve a szolgálati úton haladó információ torzulásának esélye nagyobb. Ezt áthidalják a munkatervben jelzett kibővített értekezletek, megbeszélések. Hangsúlyt fektetnék a szélesebb körű felelősség- és feladatmegosztásra, amely hatékonyabbá teheti az információáramlást, illetve az alulról jövő kezdeményezések demokratikus érvényesülését. A belső kapcsolatok területén fokozott figyelmet fordítanék a Diákönkormányzattal és a Szülői Választmánnyal, – mint az iskolahasználók képviselői szerveivel– folytatott szoros együttműködésre, illetve lehetőséget biztosítanék számukra a szélesebb körű szerepvállalásra, valamint elvárásaik és igényeik megfogalmazására. Törekednék arra is, hogy szerepkörük ne csak egy törvény által szabályozott formális szerepvállalásra korlátozódjon, hanem meghatározó szerepük maradjon továbbra is az iskola mindennapi életében.

A pedagógusok és egyéb alkalmazottak körében támogatom a kollegiális viszonyon túlmutató barátságok, emberi kapcsolatok kialakulását, elmélyítését. Töreksem az egymással szembeni tiszteleten, megértésen és empátián alapuló társas kapcsolatok kialakulására. Fontos számomra, hogy ne szigetelődjek el a tantestületen belül, hanem a kollégák azt érezzék, hogy a tantestület tagja vagyok. Célom, hogy munkatársaimnak a bizalom, következetesség, segítőkészség és kiszámíthatóság jusson eszükbe a személyemmel kapcsolatban.

4.2.Külső kapcsolatrendszer

Egy intézmény működésének fenntartásához számos kommunikációs forma áll rendelkezésre, melyek egymás mellett, párhuzamosan jelennek meg egy szervezeten belül. Az

intézmény és környezete közötti kommunikáció jelenti a külső kommunikációt. Annak az intézménynek hatékony a működése és biztosított a hosszú távú fennmaradása, amelyik megfelelően rugalmas és tud alkalmazkodni a környezet kihívásaihoz, változásaihoz. Ennek fontos eleme a környezettel való kommunikáció. A környezet nem tekinthető egységesnek, mindig a kiválasztott külső célcsoport határozza meg a használandó kommunikációs formát. Máshogy kommunikál egy iskola a fenntartóval, máshogy a hozzá hasonló intézményekkel, partnerszervezetekkel, máshogy az iskolahasználókkal.

4.2.1. Kapcsolat a fenntartóval

Törvények és rendeletek által viszonylag egyértelműen szabályozott. A jogokon és kötelezettségeken túl szükség van egy olyan kölcsönös informális kapcsolattartásra, melyben a fenntartó is, és az intézmény is érvényesítheti érdekeit. Feladatommak tekintem a fenntartó meggyőzését arról, hogy az intézmény tevékenysége, mint a városrész iskolája a fenntartó érdekeit is szolgálja.

4.2.2. Kapcsolat a partnerszervezetekkel

Nagyon fontos az intézmény arculatának, értékrendszerének megfelelő közvetítése a fenntartó, az iskolahasználók és külső partnerek felé. Különösen fontos az iskola nyitottsága, mint szolgáltató minél nagyobb kínálattal forduljon a szülők és tanulók felé.

Az intézmény már kiépített kapcsolatrendszerrel rendelkezik, a lehetőségekhez mérten a már meglévő kapcsolatrendszert a későbbiekben tovább bővíteném. Fontosnak tartom az óvodából iskolába kerülés nehéz időszakának megkönnyítését. Az intézmény hagyományaiba már beépülten jelenik meg az óvoda is iskola együttműködése, amely elsősorban a mindkét részről szervezett rendezvények közös látogatásában valósul meg. Kiemelt fontosságúnak tartom az óvodások és szüleik részére szervezendő nyílt napot, napokat, ahol a bemutató foglalkozásokba a leendő tanítók aktívan bevonják az óvodásokat, a szülőknek pedig lehetőséget biztosítanék egy személyes, kötetlen beszélgetésre az iskolában folyó nevelő-oktató munka reális megismertetése érdekében. Hasonló fontosságúnak érzem a beiskolázási szülői értekezlet szervezését is.

4.2.3. Együttműködés a szülőkkel

Az intézmény hatékony működése és a gyermekek érdekének figyelembe vétele szempontjából a szülőkkel közös, partnerszemléletű működés biztosítása szükséges. A nevelési-oktatási folyamat feltétele a szülők és a pedagógusok aktív együttműködése, ennek alapja pedig a gyermekek nevelése iránt viselt közös felelősség. Minden családnak igénye és szükséglete, hogy partnerként, egyenrangú félként szívesen fogadják az iskolában, és gyermeke neveléséhez hasznos információkat kapjon a pedagógusoktól. A szülőt partnernek tekintve fontos a megfelelő kommunikációs csatornák megnyitása, a helyzetnek, időnek, kommunikációs partnernek megfelelő kommunikáció, a kommunikációs kultúra kialakítása. Fontosnak tartom, hogy a szülő lássa, megbecsüljük, együttműködésre törekszünk, partnerként kívánunk részt venni a gyermek nevelésében. Meghatározó már első osztály elején megalapozni ezt a kapcsolatot. Nem elég a formális, személytelen szülői értekezlet vagy a reggeli illetve délutáni 2-3 mondatnyi beszélgetés, amikor a szülő hozza vagy viszi a gyermekét. Túl rövid az idő ahhoz, hogy bizalmas kapcsolatot teremthessünk. Különböző alkalmakat kell szervezzünk, ahol találkozhat a pedagógus a szülőkkel, illetve a szülők egymással.

Az intézmény szülői közösséget érintő együttműködési formái kidolgozottak, biztosítják a szülőkkel való szoros kapcsolattartást és a kétirányú kommunikáció megvalósulását. Fontosnak tartom a továbbiakban is a nyitottságot minden olyan szülői kezdeményezés iránt, amely az intézményben folyó nevelési-oktatási folyamatok eredményességét támogatja és színesíti.

5. Fejlesztési elképzeléseim

Elsődleges célom az elért színvonal megtartása, a fejlesztendő területek feltárása.

5.1. Környezeti kultúra

Az iskolaépület 2007-ben került átadásra, így kielégíti a XXI. századi igényeket. Célom, egyrészt az állagmegőrzés biztosítása, másrészt az infokommunikációs eszközkészlet fejlesztése, elsősorban pályázati lehetőségek kihasználásával.

A környezeti kultúrát nem lehet elszigetelten kezelni a környezetvédelmi neveléstől, illetve az nevelő – oktató munka egyéb területeitől. A hulladékgyűjtés kialakult rendszerét a környezettudatos nevelés és környezetvédelem jegyében a jövőben is támogatnám.

5.2. Nevelés – oktatás

5.2.1. Kompetencia alapú oktatás

Mivel az iskola tanulói összetétele heterogén, ez a pedagógusokra is kettős feladatot ró. Egyrészt a hátrányokkal küzdőknek, a lemorzsolódással veszélyeztetetteknek kell esélyt adni a felzárkózásra, másrészt a jó képességű tanulóknak kell biztosítani képességeik, tehetségük kibontakozását. A heterogén összetételből adódó problémák áthidalását és lehetőség szerinti kezelését csoportbontással, differenciált képességfejlesztő foglalkozásokkal, illetve tanórai differenciált tanulásszervezéssel valósítanám meg.

Az iskolai eredményesség vizsgálatában jelentős teret kell biztosítani az Országos kompetenciamérésnek, ami oktatáspolitikai szinten is kiemelkedik a minőség és eredményesség fejlesztését és biztosítását szolgáló kezdeményezések közül. Minden iskola számára lehetővé válik a központiilag feldolgozott adatok alapján saját intézménye tanulói teljesítményének elemzése, az országosan kialakuló eredményekhez és mutatókhoz viszonyított értékelése. Az intézményeknek saját helyzetük, eredményeik diagnosztizálása után képeseknek kell lenniük intézkedéseiket megtervezni és megvalósítani. A mérés a közoktatás minőségének javítását és a tartalmi, pedagógiai munka fejlesztését szolgálja, de hatékony csak abban az esetben lehet, ha az intézmények, a pedagógusok képesek megfelelő módon alkalmazni ezt az eszközt. A kompetenciamérés hatásos és hatékony eszköz lehet a minőség javítására, ha a tanárok és az iskolák képesek élni vele.

A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint egy olyan általános képességet, amelyet a gyermek a tanulás során fejleszt ki magában, hiszen az elsősorban tudáson és tapasztalaton alapul. A kompetenciaalapú oktatás célja, hogy a gyermekek az életben hasznosítható tudással rendelkezzenek, így elsősorban ismeretekbe ágyazott képességfejlesztés megvalósítására törekszik. A kulcskompetenciák azok a kompetenciák, amelyekre mindenkinek szüksége van a személyes fejlődéshez és boldoguláshoz.

Az ismeretszerzésbe épülő képességfejlesztést, így a kompetenciák fejlesztését segítik a különböző tanulásszervezési módok. A kooperatív technikák, a projekt módszer és a

differentiált tanulásszervezés támogatását fontosnak tartanám, emellett szorgalmaznám a mastery learning módszerének alkalmazását is.

5.2.2. Szakmai módszertani megújulás

Napjaink problémája, hogy a gyerekek nem tudnak bánni társaikkal, kortárskapcsolataik nem működnek életkoruknak megfelelően, önértékelési problémákkal küzdenek, alapvető hiányosságaik vannak a kooperatív és kommunikációs készségekben.

A kooperatív tanulás az információk közvetítésén túl az együttműködésre építve fejleszti a tanulók képességeit, társas, kooperatív és kommunikációs készségeit. Mivel a tanulási folyamatban közös célon alapuló kölcsönös függés alakul ki egymástól, az összehangolt folyamat egyaránt hatást gyakorol pszichikai, szociális és intellektuális készségek fejlődésére. Előnyös a hátrányos helyzetű és a tehetséges gyermekek számára egyaránt: erősíti a kortárskapcsolatot, segíti a hatékony tanulási technikák elsajátítását.

A projektoktatásban valamely komplex téma feldolgozására kerül sor olyan módon, hogy a munkamenet minden fázisa a gyerekek önálló tevékenységén alapul. Ez a nyílt oktatás klasszikus változata, amelyben az oktatás tartalmának, az alkalmazott eszközöknek, elvárt eredményeknek meghatározásában a tanulónak is döntő szava van. A projektmunka tervezése, kivitelezése, bemutatása során többféle szellemi és fizikai tevékenységformára van lehetőség, miközben intenzív szociális tanulás folyik.

A pedagógus szerepe a tanulói munka figyelemmel kísérése, szükség esetén a segítő, továbbleadó direkt vagy indirekt beavatkozás.

A mastery learning egy olyan stratégia, amely nagyon pozitívan befolyásolhatja a tanulást. A tanulókat nem szabad abba a helyzetbe hozni, amiben olyankor kell új dolgot elsajátítaniuk, amikor még a szükséges előzetes tudással nem rendelkeznek, ezért kitűzzük, milyen készségeket szeretnénk elsajátíttatni, és egy mérési - értékelési eljárást tervezünk, amellyel meg tudjuk állapítani, hogy az adott tanítási egység után rendelkeznek-e a tanulók a szóban forgó készségekkel. Ha igen, akkor új készségek vagy készségcsoportok tanulásába kezdhetnek, ha nem, akkor nem „megyünk tovább”. Természetesen ennek beágyazása az adott mennyiségű ismeretanyag elsajátításának folyamatába, nem kis feladat. Megvalósítására a gyakorlásra szánt órákon, tanulószobán vagy napközis foglalkozáson lehet mód.

Fontosnak tartom az adaptív tanulási stratégiák alkalmazását, melyek alapja az a tény, hogy az egyes tanulók tanulási képességei, adottságai egymástól lényegesen eltérőek, és ezek a különbségek eltérő tanulási környezetet, eltérő tanítási eljárásokat igényelnek.

5.2.3. Pályaorientáció biztosítása a 7-8. évfolyamokon

A pályaorientáció nem egy egyszeri esemény, hanem egy folyamat és, mint minden tájékoztató jellegű folyamat a megfelelő döntést készíti elő. Ahhoz, hogy jó döntést hozzassunk ebben a fontos kérdésben négy dolog szükséges: nagyjából reális kép önmagunkról - ebben különösen azoknak a tulajdonságoknak és képességeknek a feltérképezése fontos, melyek a későbbi pálya betöltéséhez szükségesek. -, széleskörű ismeretek a választható szakmákról, a munkaerő piaci környezet ismerete, illetve a képzési lehetőségekre vonatkozó ismeretek. Tehát a pályaorientáció egy olyan folyamat, amely a tanuló egyéni igényeinek figyelembevételével segíti a megfelelő szakma kiválasztását a lehető legszélesebb információnyújtás révén. Új gondolkodásmódot közvetít a fiatalok számára, amely révén lehetővé válhat az életpálya - szemlélet elsajátítása, a személyes élet megtervezése iránti igény felkeltése, valamint a helyes önismereten és pályaismereten alapuló pályaválasztási döntés előkészítésének fontossága.

A jó pálya- és iskolaválasztás hosszú időre befolyásolhatja a gyermek életét. A középiskola hatással van a későbbi munkaerő-piaci helyzetére és az életpályájára is; ezért fontos, hogy – amennyire az ebben az életkorban lehetséges - tudatosan végiggondolt, jó döntést hozzon. Az iskolának törekednie kell arra, hogy minden tanuló kapjon támogatást saját lehetőségeinek jobb felismerésében, kibontakoztatásában, egyéni igényeinek megfelelően.

Egy intézmény megítélésében is fontos a továbbtanulási mutatók alakulása, illetve az, hogy a diákokat a megfelelő alapokkal engedje el az iskola a középiskolába. Fontosnak tartom, hogy a volt diákok neveltségi szintje, tudása az iskola megítélése szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bír. Elvárásként jelenik meg, hogy az osztályfőnökök és a szaktanárok kiemelt feladatként kezeljék a 7-8. osztályosok pályaorientációját. Ezt segíti a 4/2017. (VI. 14.) EMMI rendeletben meghatározott tanítás nélküli munkanap bevezetése, amely kifejezetten pályaorientációs célra használható fel. Ez egy plusz lehetőséget teremt arra, hogy egy átfogó képet adjon a munka világáról, ezzel párhuzamosan a diákok

kipróbálhassák képességeiket, elmélyülhessenek az érdeklődésüknek megfelelő területeken, lehetőséget kaphassanak arra, hogy megtalálják a nekik megfelelő irányvonalat vagy pályát.

Fontosnak tartom, hogy a szaktanárok tanórai, esetleg tanórán kívüli felvételi előkészítő foglalkozásokon folyamatosan készítsék tanítványaikat középiskolai tanulmányaikra, illetve magára, a felvételi eljárásra. Ennek megvalósulását jól alátámasztja és segíti az idegen nyelvi oktatásban megjelenő magasabb óraszám, illetve az alkalmazott csoportbontás.

Biztos vagyok abban, hogy iskolaválasztásnál nem csak megnyerni kell az első osztályos gyermekek szüleit, hanem meg is kell őket tartani azzal, hogy biztosítjuk gyermekük zökkenőmentes továbbhaladását a választott középiskolába.

5.3. Kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos pedagógiai tevékenység

5.3.1. Hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók

Egy iskolában a tanulói összetétel meglehetősen heterogén. A gyerekek között sok a hátrányos helyzetű, akiknél a motivátlanság, a nem megfelelő családi háttér korosztályon belüli leszakadásuk legfőbb oka. A halmozódó hiányosságok további eredménytelenséget szülnek, ezért kiemelten fontos ezeknek a tanulóknak a felzárkóztatása, lemaradásaik csökkentése. Támogatnám ezen tanulók motiváltságának kialakítását, fenntartását számukra elérhető és vonzó pályaválasztással kapcsolatos célkitűzés kialakításával, a tanulmányi eredményük javítását a már az intézményben eddig is jól működő differenciált tanulásszervezéssel és felzárkóztató foglalkozások tartásával, illetve ha szükséges és megszervezhető, mentori tevékenységgel.

5.3.2. Tehetséges tanulók fejlesztése, tehetséggondozás

Nem osztom azt a – mára már talán cáfolt – nézetet, hogy a tehetség utat tör magának. A tehetséget keresni kell, ami talán az iskolai tehetséggondozó munka legkritikusabb pontja. Fontosnak tartom a rendszer-jellegű azonosítás megvalósítását az iskolában, amelyben többféle módszer együttes alkalmazásából adódik össze az eredmény. A tanári jellemzés, felmérések, tesztek, szülők illetve tanuló társak véleménye együttesen biztosítja a

tehetségazonosítás megfelelő eredményét. Minél több forrásból szerzünk információkat a tanuló teljesítményéről, képességeiről, annál megbízhatóbb az azonosítás.

Nem csak a gyermek, hanem az iskola érdeke is a tehetségek felismerése, megfelelő fejlesztése. A tanuló szempontjából fejlődésének elengedhetetlen feltétele a vele való megfelelő foglalkozás, melynek fontos eleme kell legyen, hogy több lehetőséget kapjon tudása és képességeinek alkalmazására, figyelembe véve az átlagosnál várhatóan gyorsabb munkatempóját. Mindezzel kibővíthetjük pályaválasztási lehetőségeit is. A pedagógusnak kihívást jelent és ösztönözheti önképzésre a tehetséges gyermekkel való foglalkozás. Az intézmény érdeke az ezzel kapcsolatos szülői elvárások kielégítése, ami erősítheti az iskola megtartó erejét. A tehetséggondozás által elért eredmények befolyásolhatják az intézmény ismertségét, elismertségét, hiszen ezek hatékonysága tükröződhet a továbbtanulási felvételi-, és a különböző iskolán kívüli versenyek eredményeiben.

A tehetséggondozás módszerei jól felépítettek az intézményben. Kiemelném a projektmódszer alkalmazását a tehetséggondozás területén, amely a gyermek önálló munkavégzésén alapul és kiválóan alkalmas a gazdagítás elveinek megvalósítására.

5.3.3. Beilleszkedési, tanulási és magatartási problémákkal küzdő tanulók

A beilleszkedési, tanulási és magatartási zavar az elfogadott társadalmi normáktól való eltérő viselkedés, valamint a tanulási képességek zavara. Leginkább a kognitív képességek és a tanulási teljesítmény közötti eltérés jelentkezik tünetként, háttérben általában neurológiai okok diagnosztizálhatók. Fontos feladat időben felismerni és kiszűrni a beilleszkedési, tanulási és magatartási problémákkal küzdő tanulókat. Részükre fejlesztőpedagógus támogatásával egyéni fejlesztés és tanulmányi támogatás indokolt, illetve tanórai differenciált tanulásszervezés, melynek lényege a tanulók egyéni sajátosságaihoz igazodó fejlesztés illetve a tanulók egyéni sajátosságainak megfelelő önvezérelt fejlődés körülményeinek biztosítása. Az átlagtól eltérő, esetleg problémás magatartás kezelése tanórákon támogató légkör kialakításával, békéltető, konfliktusmegoldó stratégiák alkalmazásával lehetséges. Fontos feladat a tanuló motiváltságának kialakítása és annak fenntartása. Ezt a tanórán elősegíteni változatos tanulásszervezési módokkal lehet. Hatékony a csoportmunka, amely néhány fő együttes tevékenysége valamely tanulmányi feladat megoldása érdekében. A rokonszenvi-kapcsolatokat figyelembe vevő, pedagógiaiilag korrigált csoportalakítás több sajátosságot

egyszerre mérlegelő megoldás, aktivizálhatóságot, együttműködési képességet, előzetes tudást, társas helyzetet egyszerre vesz figyelembe.

Szintén hatékony tanulásszervezési eljárás a páros munka, illetve a tanulópár. A párok kialakításánál figyelembe kell venni az előzetes tudást, az aktivizálhatóságot, az önálló munkavégzési szintet, az együttműködés terén való fejlettséget, és a tanuló társas helyzetét. Kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a legjobban bevált páralakítási változat az, amely rokonszenvi kapcsolaton alapul és a tanulók közötti különbség tanulmányi eredményben csekély. A munka így mindkét fél számára fejlesztő. A páros munka fejlesztő hatásaiból kiemelhető, hogy a páros együttműködés eredményei túlszárnyalják az egyéni teljesítmények színvonalát, gyakori a megértés élménye, a konfliktusok megoldására való törekvés során társas szempontból tapasztalatokat szereznek a gyerekek, tapasztalatokat szereznek az együttműködés célszerű módjairól, így fejlődik a közös munkára való képességük, illetve megemelkedik a gyerekek tanulási kedve, szívesen dolgoznak párban. Tanulópár alkalmazása esetén a tanulók között előzetes tudás, teljesítmény szempontjából lényeges különbség van, ennek célja a segítségnyújtás a gyengébb tanulónak.

5.3.4. Sajátos nevelési igényű tanulók

Az intézmény kiemelt feladata a sajátos nevelési igényű tanulók integrálása. Azoknak az SNI tanulóknak kerül sor a többségi tanulókkal történő együttnevelésre, akiknek nevelését - oktatását a szakértői bizottság integrált osztályban javasolja. Ezek a tanulók az intézményben többségi társaikkal együtt végzik iskolai feladataikat, de a szükséges területeken támogatást kapnak. Társaik és a pedagógusok részéről fokozott toleranciát, egyéni bánásmódot, megfelelő támogatást igényelnek.

5.4. Kommunikáció, PR tevékenység

Valamennyi cselekedetünk, megnyilvánulásunk, intézkedésünk, külsőségeink és érzékelhető belső jellemzőink hatással vannak reputációnkra, megítéltetésünkre. A PR tevékenység a hírnevet gondolja azzal a céllal, hogy megértést és támogatást nyerjen, befolyásolja a véleményt és a viselkedést. Egy intézmény kommunikációjának tudatos szervezését jelenti. A nevelőtestület egyik legfontosabb feladata az intézményhez tartozás

pozitív megerősítése mind a szülők, mind a diákok irányában, mivel közreműködésükkel válhat csak 'piacképessé' az iskola. A környezet nagyon informatív lehet mind a gyerek, mind a felnőtt számára. Az épület, annak belső terei és közvetlen környezetének megjelenése nem kizárólag az anyagiakon múlik, hanem a megfelelő szemléleten. A kreativitás, ízlésformálás a vonzó környezet kialakításán túl nevelő célzatú is. A fentiek érdekében a lehetséges pályázati forrásokat feltétlenül ki kell használni.

A kommunikáció fontos tényező az intézmény értékeinek, stratégiájának megértésére, elfogadtatására, a dolgozók és a külső környezet irányába egyaránt. Az intézmény dolgozói felé megnyilvánuló kommunikáció befolyásolja magatartásukat, amely kihat a mindennapos tevékenységük során a környezet felé megvalósuló kommunikációjukra.

Az imázs az emberek ítéletét összegző véleményeket jelenti. Ezek a vélemények egyrészt objektív tényeken, kapott információkon alapulnak, másrészt szubjektív, ránk tett benyomásokból állnak. Az imázs eredetét tekintve több módon is létrejöhet. Egyik módja, amikor az egyénben kialakult benyomások összessége, nem tudatos, célirányos tevékenység eredményeként, hanem véletlenszerűen kapott információk alapján alakult ki. Ezt legtöbbször felületes, hiányos információk alkotják, így elengedhetetlen feladat ennek megismerése és tudatos változtatása. Az imázs tudatos alakítása viszont már az intézményen múlik, tudatosan szervezett tevékenységgel jelentősen befolyásolható az iskola környezetével való viszonya.

6. Zárszó

A vezetői feladatok megvalósítása során a törvényes szintű elvárások mellett az intézményhasználók igényeit is szem előtt kell tartani. Az értékmegőrzés, és értékközvetítés csak a megfelelő feltételek biztosításával érhető el, ezért a vezető feladatai között szerepel az ezt biztosító erőforrások lehetőség szerinti mozgósítása.

Pályázatomban igyekeztem megjelölni az intézmény fejlesztésére irányuló elképzeléseimet, úgy gondolom, ezek innovatív módon előrevihetik az intézmény fejlődését.

