

## 4. Vezetői program

**A** szakmai helyzetelemzésre épülő vezetői program feladata, hogy az évek alatt elért eredmények, értékek közül az igazán pozitívát tovább fejlessze, tegyen útmutatást a felfedezett hiányosságok pótlására, a még meg nem valósult feladatok végrehajtására. A rendszerváltás óta minden politikai erőnek első dolga volt az oktatásügy rendbetétele. Ennek a különös figyelemnek meglettek az előnyös rendelkezései (a Köznevelésről szóló törvény, a Nemzeti Alap-, majd a Kerettanterv, Köznevelési Törvény), de sok volt a nagy vitát kiváltó, sőt visszavont rendelkezés is. A pedagógus pálya iránti vonzalom nagyon keveset változott. A szegregáció megítélése, a minőségbiztosítás, az esélyegyenlőség valódi problémái, a hátrányos helyzetű gyermekekkel való foglalkozás, az ún. nemszakrendszerű oktatás, az integrált nevelés gyakorlati megvalósítása, a kompetenciák mérése és eredményeik megítélése, a természettudományos tárgyak háttérbe szorulása, a szöveges értékelés bevezetése, majd elvetése, a bukás nélküli évfolyamok, az iskolai agresszió ténye a szakembereket is megosztotta. Láttuk, mit jelent, ha egy faluban megszűnik az alapfokú oktatás, tudjuk, milyen feladatai vannak egy iskolának az előző fejezetekben leírtakon kívül, de tisztában kell lenni a pedagógusok terhelhetőségével. Nagyon remélem, hogy a mostanában felkapott sláger-szakkifejezések az igazi probléma megoldásához vezetnek. Az elmúlt években alaposan megváltozott az intézményvezetői (igazgatói) szerepkör, a törvényi keretek, változott a környezet és a társadalom elvárása. A vezetőnek nemcsak pedagógiai szakembernek kell lennie, hanem jogi, tanügy-igazgatási és gazdálkodási ismeretekkel is kell rendelkeznie, méghozzá naprakészen. Nő a vezető többirányú függése, – a fenntartó, a szülők, a tantestület, a társadalmi környezet elvárásai mind-mind komoly kiegyensúlyozott kommunikációt igényel. A vezetett intézmény jelene és jövője érdekében vezetői munkám során, továbbra is feltétlenül érvényesíteni kívánom azt a kreatív menedzserszemléletet, mely nélkülözhetetlen az eredményes iskolavezetés szempontjából. Nagyon fontosnak ítélem meg a külső kapcsolatrendszer ápolását, fejlesztését. Természetesen meg kell különböztetni, ki kell választani a valóban értékes kapcsolatot, azoktól, akik csak saját tevékenységüket előrehelyezve kívánnak az iskolát (ki)használni. Ebben a munkában az igazgatón kívül részt kell vennie a közvetlen munkatársaknak, pedagógusoknak, lényegében az egész alkalmazotti közösségnek.

**A** pedagógiai programban rögzített elképzelésekkel, tervekkel az elmúlt esztendőkhöz, azoknak eredményeihez szervesen kívánok kapcsolódni, és azt felhasználva, beépítve fogalmazom meg annak folytatását. Ezért a következő öt esztendőt a közép és hosszú távú fejlesztés újabb állomásának, szakaszának kell tekinteni. A sikerek nem egy igazgató öt, tíz, vagy húsz évről

szólnak. Ez a vezetői program nem feledkezhet meg a korábbi évtizedek által előállított pedagógiai értékekről. És nem feledkezhet meg arról a csapatról sem, akik nélkül mindez nem valósulhatott volna meg.

**A**z iskolában folyó szakmai munka, a legfontosabb helyen, az alsó tagozaton mutatott, mutat ma is kiemelkedő eredményeket. A biztos, megalapozott készségfejlesztés, és a többnyire jól formált közösségek jellemzik az ott folyó nevelői munkát. Ennek ellenére növekszik azoknak a gyerekeknek a száma, akik éretlenül lépnek az iskolába, majd magasabb évfolyamba, a tantárgyi minimumokat éppen hogy teljesítik. Fokozni szükséges a lehető legkorábban a szakemberek bevonását, szűrővizsgálatok megkezdését, annak érdekében, hogy a tanulói közösségek gyengéi felzárkózzanak, a tehetségek kiemelkedjenek. Erre az alapra méltán számíthat és építkezhet a felső tagozat a közösségformálás továbbvitelében, illetve a szaktárgyak tanítása során. A különböző szintű tantárgyi és az integrált tantárgyközi versenyeken és vetélkedőkön számos sikert értek el a gyerekek ezt mindenképpen folytatni szükséges. A tanulók meghatározóan döntő többsége sikerrel jelentkezik középfokú oktatási intézménybe, és ami fontosabb: eredményesen végzi el. Ezek olyan sikertényezők, amelyet ma már nem lehet megkérdőjelezni.

**M**eggyőződésem, hogy igazán jól csak a közösségi léten belül, ennek belső energiáját felhasználva, ugyanakkor annak részeseként, azt formálva lehet eredményesen nevelni, oktatni. Ebben a folyamatban meghatározó tényező a tanítók, a tanárok és a munkánkat közvetlenül vagy közvetve segítő más dolgozók közössége, annak az egymást is megtartó ereje. A személyek fontosak, és döntő szerepük lehet a folyamatokban, de igazán lényeges az a szellemiség, az az összhang, ami meghatározza a hétköznapi apró mozzanatait az iskolában, a tanításban, a nevelésben egyaránt. A lehetőséget és az alkalmat, hogy átgondolt pedagógiai elképzelését bárki, vagy a tantestület bármely csoportja megvalósítsa, mindenképpen megőrzendőnek kell tartani.

**A**z iskola alapidokumentumaiban megfogalmazott elvek gyakorlati megvalósításáért az intézményvezető a felelős. Ennek a feladatnak a végrehajtásában közvetlen munkatársa az igazgatóhelyettes és az ún. irodai kollektíva harmadik tagja, az iskolatitkár-gazdasági ügyintéző. Számomra ez a struktúra, mind szakmailag, mind emberileg csak a most is a helyükön lévő személyekkel képzelhető el. Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy egy ilyen nagyságú és identitású intézmény igazgatóhelyettese rendelkezzen vezetői ismeretekkel, közoktatásvezetői képzettséggel. A ma már logisztikai feladatokat is ellátó iskolatitkár az SzMSz értelmében is a középvezetője a technikai dolgozóknak. Bár az elmúlt időben a feladatok a vártnál is nagyobb mértékben megsokszorozódtak, és tűrőképességünk is különböző, ez a vezetői struktúra bizonyított már, jól kiegészítjük egymást. Vezetői munkám során a

korábbiakban is gyakran támaszkodhattam a munkaközösségek vezetőire, tapasztalatukra, tanácsaikra a jövőben is számítok. Az elkövetkezendő öt év feladatai közé kell sorolni a 2028 utáni időszak intézményvezetőjének felkészítését.

**A**z iskola belső csoportjai közötti közreműködésen túlmutató formák az iskola külső kapcsolatai. A gyermeki közösség nevelése érdekében fontos, hogy minden olyan intézménnyel, szervezettel jó és együttműködő partnerviszony alakuljon ki, mellyel teljesebbé válhat nevelésünk. Tudomásul kell vennünk, hogy a félmúlt eseményeinek hatására megtörtént a szülői közösség átrétegződése. Az anyagi-egzisztencia biztonsága egyre több családnak csak kecsegtető állapot (sajnos ez viszont elfordulást jelenthet az elismert értékektől). Szomorú, hogy nő azon családok száma, ahol a legnagyobb gond a mindennapi megélhetés és nem a hiányzó felszerelés pótlása. Pontosabban itt is megfigyelhető a társadalmi rétegek egymástól való eltávolodása, szétválása. Az iskolának észlelnie kell ezt a folyamatot, és esélyegyenlőséget biztosítva mindenkinek meg kell tudnia azt az utat mutatni, melyen majd a társadalom hasznos tagjává válhat. Ebben a küldetésében az intézmény külső kapcsolatrendszerében is meg kell találni az együttműködő partnereket. A valóban modern általános iskolát nemcsak a falai között találjuk meg, hanem szellemiségével –egy kicsit– mindenütt ott van, ahová tanítványai eljutottak. A tanítványok sikerei valahol az iskola (iskolák) sikerei, az iskola sikere pedig nem más, mint a pedagógusok sikereinek összessége. A tanítványok kudarcai, pedig az intézmény kudarcai is...

**P**ontosan ezért az iskolát továbbra is nyitottá kell tenni. Elsősorban a szülők irányába kell megmutatni, mi is történik az iskolában. Hogyan fejlődnek a gyerekek, milyen módszerekkel tanulnak. Ha igazi szakembernek tartjuk magunkat, akkor törekednünk kell arra is, hogy szakértelmünk eljusson oda, ahová szükségesnek érezzük. Az elmúlt évek alatt kiderült: nagyon keveset tudnak a faluban élők az iskola munkájáról, általában az oktatásról, nevelésről. Néha teljesen torz képzetek alakulnak ki az itt folyó munkáról. Modern kifejezéssel élve: nem jó a marketingünk. Talán azért, mert nem értünk hozzá igazán, nem tartottuk fontosnak. Ezt fejlesztendő területnek azonosította az intézményi önértékelésünk is. A demográfiai hullámvölgy minket sem kerül el, keresni kellett a tanulólétszám csökkenését ellensúlyozó programok indításának lehetőségét! Még mindig meggyőződésem, hogy a sikeres kitörési pont az angol nyelv, a digitális kultúra, és a versenyek sikerei mellett a minőség. Éppen ezért okoz elkeseredést az angolos kollégák hiánya. De nem lehet szőnyeg alá söpörni azokat az adatokat, amit a környéki bejárók jelentenek. Itt is a lábukkal fejezik ki az emberek az elismerésüket. Az elismerésüket arról, hogy érdemes minél korábban idehozni a szocializálódni kívánó családok gyerekeit. Jelenleg öt olyan osztályunk van, ahol a más településről járó tanulók száma eléri, vagy meghaladja a palotásiakét.

A fenntarthatóság jegyében gőzerővel folyik az Ökoiskola cím megszerzése. Vallom, hogy közös felelősségünk, hogy a nevelési intézmények munkája révén mind több fiatal váljon a környezet és az egészség megóvására elkötelezett felnőtté. Célunk, egészintézményes módon foglalkozni a fenntarthatósággal, így járulva hozzá ahhoz, hogy a fenntarthatóság elvei a jövő nemzedékek számára a mindennapok természetes részévé váljanak.

A környezeti nevelés kezdődhetne ott, hogy az intézménynek egzakt, esztétikus, a telekhatáron futó kerítése legyen. Az újépítésű főbejárat jelenleg nem használható, ezt minél előbb rendezni kell, csatlakozva a helyi önkormányzat pályázati lehetőségeihez.

Amennyiben lehetőség nyílik rá, fontos volna a nagylétszámú osztályokban a magyar és a matematika tantárgyak csoportbontásban történő oktatását megszervezni.

**S**zorosabbra kell fűzni a szálakat a községben és a szomszéd településeken működő társintézményekkel. A palotási óvoda mellet a kisbágyoni, a szarvasgedei és a béri óvodával is. Három középiskolával állunk kimondottan jó kapcsolatban. Aszódon a Petőfi Sándor Műszaki Technikum és Gimnáziummal már volt közös pályázatunk, a hatvani Bajza József Gimnázium korábban bútorokkal segítette munkánkat, rendszeresen veszünk részt tanulmányi versenyeiken, előadásokon. Legszorosabb partneri viszony a pásztoi Mikszáth Kálmán Gimnáziummal alakult ki. Nagyobb térhez kell jutnunk, hogy céljainkat és eredményeinket megismertessük. Aktívabb közszerepléssel, nemcsak pedagógusi attitűddel kapcsolódva, csatlakozni kell a térség vérkeringésébe. Végezetül, álljon egy verstördék, egy ars poetica, mely pontosan arról szól, hogyan lehet olyan fiatalokat kibocsátani egy alig kétszázfős, pici falusi iskolából a környékbeli városi gimnáziumba, a fővárosi főiskolára, európai egyetemre, akik mindig emlékezni fognak első alma-materükre!

*„ne törődj az ostobasággal,  
ne tarts a hiénákkal!  
és ha nem vagy az, aki voltál  
ne szégyelld, honnan indultál...”*  
*(Illés együttes)*

## 5. Záró gondolatok

**M**egítélésem szerint nem vállalkozik könnyű feladatra manapság, aki egy iskola igazgatását kívánja magára vállalni. A rengeteg törvény, szabály ismerete mellett, munkahelyi vezetőnek, (nem)kis mértékben menedzsernek is lennie kell. Ez a megbízás –valljuk be őszintén– igen messze került már a klasszikus tanári, pedagógusi kötődéstől, a GYEREKtől!

Meggyőződésem volt (és továbbra is az marad), hogy az irányítással, és az ellenőrzéssel a hatékony működést, az eredményes tevékenységet segítjük elő. Ez teszi lehetővé a hiányok pótlását, a hibák kijavítását, a valós eredmények és a tetszetős látszatok megkülönböztetését, az sikerek megerősítését, és az érdekükben alkalmazott jó módszerek elterjesztését. A pályázat írása során kénytelen voltam elővenni a korábbi igazgatói pályázatokat, statisztikákat, kimutatásokat, beszámolókat. Nem lepődtem meg, hogy a korábban leírt gondolatok, többsége ma is nagyon időszerű. Igazán átütő újdonságot csak az vethet papírra, aki nem egészen van tisztában a mai, helyi sajátosságokkal.

Ahhoz, hogy az iskola a továbbiakban is komoly nevelési, oktatási eredményeket érjen el, egy olyan szakmaiságában biztos, demokratikusan szerveződő és demokratikusan működő nevelőtestületre van szükségem, mely programom alaplépéseivel egyetért, azt elfogadja, ugyanakkor önálló elképzeléseivel azt aktívan kiegészíti.

**M**indezeket a feladatokat úgy kell ellátni, hogy közben különböző külső tényezőknek is meg kell felelni: a törvényi, vagy a gazdasági és szocio-ökonómiai környezet sajátosságait is szem előtt kell tartani. Mindeközben az oktatási rendszer központjában a diáknak kell állnia annak érdekében, hogy eredményes legyen, és valóban rátermett felnőtteket neveljen.

**A**hogy egy tanulmány idézi egy világszervezet álláspontját: a vezetés tekinthető a befolyásolás folyamatának is. Az iskolaigazgatóknak magas fokú stratégiai erőforrás-kezelési, és tanulás- és tanításirányítási készségekkel kell rendelkezni. Ezt leghatékonyabban tanulás (képzés), coaching, és gyakorlati tapasztalatok kombinációjával lehet elsajátítani és fejleszteni.

Hiszem és vallom, hogy egy nyitott iskolában az igazgatónak nem feltétlenül kell minden területet tökéletesen ismernie, hiszen munkájában és a döntések meghozatalában igényes, szakmailag képzett kollégák támogatják.