

### **3 Vezetői – szakmai program**

Vezetői – szakmai programom alapját az iskolához kapcsolódó azon területek stratégiai fejlesztésének számbavétele jellemzi, amelyek meghatározzák a napi munkát.

Ezen területek stratégiai, majd operatív célokra történő lebontása mentén épülhet fel az elkövetkezendő 5 évben az oktatás-nevelés területén a kognitív, a szociális és a személyes kompetenciák fejlesztése, a szakmai munka, a szervezetfejlesztés – középpontban változásmenedzsmenttel, valamint a külső és belső kapcsolatépítéssel, kapcsolatápolással -, illetve az intézmény eredményes működtetése.

Ezek az - elkövetkezendő oldalakon – kiemelt területek egy új vezető szemszögéből megfogalmazott koncepciót tükröznek, ami nyilván számos ponton mutat egyezést az intézmény eddigi munkájával.

Mivel egy eredményesen és jól működő iskola vezetői állására nyújtom be pályázatomat, a jelenlegi pedagógiai programra támaszkodva kívánom felépíteni vezetői koncepciómat, amelyben a meglévőtől eltérő helyekre kerülhetnek a hangsúlyok, a kiemelt pontok.

Az itt rögzített és kiemelt területek összessége tehát egy intézményi munkára vetített olyan koncepció képe, amely alapja kíván lenni a további munka e kiemelt területek mentén történő kialakításának, ugyanakkor pedig egy rugalmasan és ésszerűen, de biztos pedagógiai alapokon álló koncepciót tükröz – de pontosan a megközelítési módjából adódóan a felmerülő és fellépő igények és tapasztalatok mentén újragondolható.

Szeretném itt rögzíteni, hogy a napi munka megismerése adja majd azt a biztos alapot, amelynek feltérképezése során ezen jelenleg kiemelt pontok hangsúlyai újraszabhatók.

Tekintsük át ezen koncepció alapköveit az általam kijelölt és felépítendő stratégiai és operatív célok mentén!

### 3.1 A nevelés-oktatás területének stratégiai sarokpontjai

Az intézményi nevelő-oktató munka alapját az iskola pedagógiai programja képezi. Erre fókuszálva lehet megfogalmazni azokat a stratégiai célokra épített operatív célokat, melyek mentén az intézmény pedagógiai munkája felépíthető.

Ezek közül elsőként a nevelés és az oktatás egységét fogalmaznám meg, hiszen a kettő nem választható el egymástól, az iskolai élet minden pontján összefügg, összecseng.

Csapó Benő remekül megfogalmazta ezek kettősségében rejlő egységét, amikor azt írja, hogy a nevelés megteremti a közös munka feltételeit, kialakítja az együttműködés kereteit, az értékek formálása révén motivál a tanulásra, értelmet ad az erőfeszítésnek, célszerűvé teszi a megszerzendő tudás felhasználását; ugyanakkor pedig a tudás segít megtalálni a helyes magatartást, a műveltség, vagy akár az egyes készségek és képességek fejlettsége pedig szükséges ahhoz, hogy a hibás viselkedésformákat elkerüljük. Én e szavakkal messzemenően egyetértek, s a nevelő-oktató munkában ezen egység megteremtését kívánom preferálni.

Erre az egységre támaszkodva lehet hatékonyan megvalósítani a

- az egész életen át tartó tanulás kompetenciáinak megerősítését,
- a kulcskompetenciák fejlesztését,
- az egyéni különbségek mentén meghatározott nevelést,
- az egyéni képességekre irányuló fejlesztést,
- a közösség- és személyiségfejlesztést,
- az elvárt viselkedés- és magatartásminták elsajátítását,
- az egészségtudatosságra és környezettudatos magatartásra nevelést,
- a művészeti nevelést,
- a hagyományápolást,
- az „eltérő” tanulás-szervezési keretek támogatását.

Az itt kiemelt stratégiai célok nem választhatók el egymástól, ha komplex személyiségfejlesztésben gondolkodunk. Az egyén fejlesztésének sarokkövei ugyanis átfogják a kognitív, a személyes és a szociális kompetencia fejlesztését, mely folyamat nem különálló elemekből, hanem koherens egymásra épülésekből áll elő.

Ahhoz, hogy ennek igazát belássuk, tudnunk kell, hogy a közösség- és személyiségfejlesztés (tehát a szociális és a személyes kompetencia fejlesztése)

elválaszthatatlan egymástól. Ezen alapon fogunk elfogadásra, megértésre és toleranciára nevelni – és ezen nevelési elvek mentén tudnia kell minden pedagógusnak példát mutatni. Így válik lehetővé és követhetővé mindenki számára a gyermekek közösségbe illesztése, elfogadása és elfogadtatása. Ez lesz az integrált (inkluzív) nevelés-oktatás egyik pillére.

Ehhez kapcsolódik az iskola ma oly fontos feladata, a kiemelt figyelmet igénylő tanulók fejlesztése: a sajátos nevelési igényű, illetve a beilleszkedési – tanulási - magatartási zavarral küzdő gyermekek inklúziója, az ezen túl valamely hátránnyal küzdő tanulók közösségbe integrálása, valamint a valamely területen kiemelkedően tehetséges tanulók fejlesztése is. Fontos, hogy az intézményben dolgozók tudják és vallják, hogy (bármely ezen jelleggel bíró tanulót) integráltan nevelni - oktatni nem csak azt jelenti, hogy fizikailag helyet adunk ezeknek a gyermekeknek, hanem azt is, hogy az integrációnak meg kell jelenni a tantervben, a tananyagokban, az alkalmazott módszerekben, illetve az értékelési- és követelményrendszer szintjén is meg kell valósítani azt. Ennek követése, erősítése, a folyamatok menedzselése feladata a mindenkori vezetőknek.

Fontos tudni és szeretném kiemelni, hogy a hátránnyal küzdő tanulók nevelése esetén meghatározó a tanórák mellett a tanórán kívüli foglalkoztatás – annak sokszínűsége, sokrétűsége – a minden igényt felölelő fejlesztési terep. Itt lehet és kell a tanórán kívüli foglalkoztatások skáláját a lehető legszélesebbre nyitni a tényleges társadalmi integrációhoz – részévé tenni ezen gyermekeket a közösségépítésnek, a művészeti nevelésnek vagy a hagyományápolásnak. Így lehet-lesz innovatív - a különböző területeket felhasználva - a minden tanulóra és bármely területre kiterjedő nevelés.

Hadd szóljak még néhány szót részletesebben a személyiségfejlesztés itt már említett sarkalatos pontjáról, a tehetséggondozás. A lehetőségeknek megfelelően – ám a lehető legintenzívebb módon - kell azokat a tanulókat támogatni, akiknek valamilyen területen kiemelkedő képességük van.

A tehetséget megtalálni és fejleszteni közös feladat, elemi érdek. Az iskola, a vezetés és a pedagógusok felelőssége az alkotáshoz, a kibontakozáshoz szükséges légkör megteremtése, a támogató környezet biztosítása a tanórákon és a tanórán kívüli foglalkozásokon egyaránt. Ezt szeretném intézményvezetőként rövid és hosszú távon is kiemelten támogatni, előmozdítani, mert úgy tapasztalom, hogy e téren jelenleg elmaradásunk van (az oktatási rendszer egészét tekintve is).

Ezen elvek mentén teremtünk kellő alapot a motivált, iskolát szerető, befogadó közösség felépítéséhez, mely termőtalajt ad a kulcskompetenciákat fejlesztéséhez, illetve ahhoz, hogy kialakítsuk az egész életen át tartó tanulásra motivált személyiséget.

Ezen gondolatból kiindulva kívánom azt a két oktatási területet hangsúlyozni, amely az iskola és az egyén szempontjából is prioritást élvez, s amelyeknek fontosságát én vezetőként külön is kiemelném. (Nyilvánvaló, hogy az oktatás, a tanulássegítés kérdései nem szűkíthetők le e két területre – e kérdéskör ennél sokkal szerteágazóbb, bonyolultabb, így nagyobb figyelmet érdemel -, ám én most csak azon két kiemelt sarokpont mentén haladnék, amely az intézményben folyó munkát alapjaiban határozza meg.)

Az egyik ilyen tehát a kompetencia alapú oktatás. Kompetencia alapú oktatáson a képességek, készségek fejlesztését, az alkalmazásképes tudást középpontba helyező oktatást értjük, amely lehetővé teszi, hogy olyan kontextusfüggetlen, értelmes tudás jöjjön létre, amely életszerű keretek között, illetve a gyakorlati feladatok megoldásában egyaránt alkalmazható. E kérdéskörben cél azon kulcskompetenciák fejlesztése, amelyek a kompetenciamérések tárgyát is képezik, feladat pedig – rövid és hosszú távon egyaránt - azon tantárgyak (matematika, magyar nyelv és irodalom) óraszámával, fejlesztő órákkal való támogatása, amelyeken az előrelépés biztosítható.

E tekintetben a hangsúly tehát az alkalmazásképes tudás előállítására helyeződik.

Ehhez és a tanulói személyiség komplex fejlesztéséhez szorosan kapcsolódik azoknak a készségeknek és képességeknek az elsajátítása is, amelyek minden gyermek számára lehetővé teszik, hogy képessé váljanak az egész életen át tartó tanulásra. Mindez olyan módszertani ismeretek birtoklását teszi szükségessé, amelyek fejlesztést, önfejlesztést igényelnek a kollégák munkájában, ezért ezt nemcsak kiemelt oktatási területnek, de a továbbképzésekkel megcélzott egyik iránynak is tekinteném.

A másik ilyen jelentős terület a nyelvtudás. Napjainkban az idegennyelv-tudás szerepe, jelentősége gazdasági és kulturális szempontból is vitathatatlan, hiszen a nyelvtudás javítja a munkaerő-piaci elhelyezkedés esélyeit, növeli az egyéni versenyképességet.

Ez az általános vélekedés mai magyar társadalmunk egészére jellemző, így a szülők részéről is elvárás az eredményes iskolai nyelvtanítás; megfogalmazott követelmény pedig a használható és számadásra alkalmas nyelvtudás. Szükséges lenne e területen hatékonyabbnak lennünk azért, hogy az iskolát elhagyó tanulóink olyan tudás birtokosai

legyenek, amellyel további egy-két éven belül középfokú nyelvvizsgát tudnak tenni. Ez az egyik legjobb ajánlólevele lehet egy oktatási intézménynek.

Fontos, hogy az iskola más, de meghatározó társadalmi elvárásoknak is megfeleljen: ilyen a környezetvédelemre, környezettudatos életmódra nevelés vagy az egészséges életre nevelés.

A környezeti nevelés és oktatás alapja a természet ismerete, amely a közvetlen élményszerzésen keresztül alakítja ki a helyes cselekvésre készítető visszanyúlást a természet értékeihez azok védelme érdekében. Célként szeretném megfogalmazni az iskola számára, hogy az ehhez szükséges szemléletet és tevékenységeket gyermekeink elsajátítsák. (Erre egyébként eddig is komoly erőfeszítések történtek.)

A mindennapos testnevelés bevezetése hozzásegítheti a felnövekvő nemzedéket az egészséges életmód tekintetében szükséges szemléletváltáshoz. Ennek közvetítése pedig valamennyi pedagógus feladata.

Mіндеzen stratégiai és operatív célok mentén történő haladást átfogja – mindebbe beépülve és ezen túlmutatva - a tanulóközösségek eredményes neveléséhez-oktatásához szükséges pedagógusi kompetencia-területek fejlesztése. Ezt azért emeltem ki külön stratégiai célként, mert az intézményi munka meghatározó eleme az iskolában dolgozó pedagógusok felkészültsége, fejlődési irányainak kijelölése, illetve a mindezekre irányuló önreflexió megléte és fejlesztése.

### 3.2 A szakmai munka intézményi keretei

A nevelés – oktatás területének eredményes, hatékony és funkcionális működéséhez-működtetéséhez az intézményi munka szervezeti keretei szorosan kapcsolódnak.

Ez a következő stratégiai célok mentén építhető fel:

- az intézményi munka tervezése, szervezése, a feladatok végrehajtása,
- ellenőrzés, értékelés,
- továbbképzések, önképzések támogatása.

Az intézmény munkájának tervezésekor kiindulási pont lesz számomra az a külső és belső feltételrendszer, amelyre építhetünk. Figyelembe fogom venni továbbá a kollégák, a diákok, a szülők, valamint a fenntartó neveléssel-oktatással szemben támasztott elvárásait, kívánalmait.

Végrehajtani csak konkrét, jól körülhatárolt, pontosan megfogalmazott feladatokat lehet. Ehhez elengedhetetlen az egyértelmű kommunikáció, a megfelelő és célirányos információáramlás. A végrehajtás esetén fontos tényező, hogy meghatározott felelőst és konkrét határidőt rendeljünk a feladathoz.

A feladat végrehajtása során, illetve azt követően a tapasztalatok elemzését, az eredmények értékelését minden esetben meg kell tenni, s az eredményeket számba véve a szükséges korrekciót is végig kell követni.

Eredményes korrekcióhoz az ok-okozat feltárása is elkerülhetetlen. Mindezek végrehajtásához fontosnak tartom a napi kapcsolattartást és a folyamatos kommunikációt a kollégákkal.

Az ellenőrzés, mint vezetői tevékenység jelen kell, hogy legyen a napi munkában.

Az ellenőrzés elsődleges célja – felfogásom szerint - a pedagógiai munka fejlesztése - ezen keresztül a reflektivitás erősítése -, ám párosul hozzá az esetleges hiányosságok feltárása is.

Az ellenőrzés csak akkor lesz hatékony és funkcionális, ha az mindenki által ismert paraméterek mentén, az érintettek bevonásával történik. Ez utóbbi azért fontos, mert véleményem szerint az ellenőrzést (és természetesen az ezt követő értékelést is) elsődlegesen a jobbító szándék vezérli.

Az ellenőrzés kiterjed a nevelő-oktató munkában részt vevők tevékenységére (tanulókra, pedagógusokra, egyéb alkalmazottakra), a tanulássegítés, a tanulás, a nevelés folyamatára, a tanórai és a tanórán kívüli tevékenységekre egyaránt.

Az ellenőrzést éves ellenőrzési terv alapján szükséges végezni, amely pontos paraméterek mentén halad - az ellenőrzés céljának, idejének, az ellenőrzést végző vezetőnek a megjelölésével.

Az ellenőrző tevékenységek egy részébe – pl. óralátogatás, délutáni foglalkozások látogatása – szükségszerűen be kell vonni a munkaközösség-vezetőn és az osztályfőnökökön túl minden érdeklődő kollégát, hiszen így ismerhetik meg a tanulók más tanítási órákon mutatott viselkedését, tudását, kialakult kompetenciáit. Ezzel olyan hasznos tapasztalatokhoz jutnak, melyek csak a gyakorlati munka során szerezhetőek meg.

Az ellenőrzést mindig értékelés kell, hogy kövesse, melynek alapjául az ellenőrzés során tapasztaltak szolgálnak. Az eredmények alapján a kitűzött célok, a végzett munka értékelése az értékelt reflexióin (is) alapul, így intrinzik motivációs tényező lehet/lesz, mely hosszú távon a motivációs rendszerünk alappillére, mozgatója.

Az ellenőrzés-értékelés folyamatába fontos bekapcsolni az országos trendeknek való megfelelést. Szükséges ez azért is, mert az elvárásoknak való megfelelés alátámasztható az eddig elért eredményekkel – a visszacsatolás ilyen módú lehetősége igazolja az intézmény szakmai irányvonalainak helyességét, megerősíti a pedagógiai szakmai munka minőségét; az intézményi partnerek felé pedig számadásra alkalmas, megfogható eredményeket jelent.

Elindult, illetve folyik az intézményben a pedagógiai munka belső ellenőrzése, értékelése – ehhez szorosan kapcsolódik az intézményi önértékelés, illetve a külső értékelések folyamata – a tanfelügyeleti ellenőrzések, a pedagógiai-szakmai minősítések. Az ennek keretében folyó – az önértékelési csoport által koordinált - aktív munkának minden kolléga részese kell, hogy legyen.

A külső ellenőrzéseken való intézményi megfelelés a vezető kompetenciája.

### 3.3 Szervezetépítés, szervezetfejlesztés

A változásoknak való megfelelés ma már az oktatási irányába is megfogalmazott társadalmi elvárás. Ennek egyik pontja a szervezetre irányuló változások megvalósítása.

A szervezetépítés, szervezetfejlesztés alapja a fennálló helyzet feltárása, melynek egyik módszere a SWOT-analízis. Ezen elemzés lehetőséget biztosít az erősségek és gyengeségek, illetve a lehetőségek és a veszélyek feltárására – külső és belső síkon egyaránt. Ez ugyanakkor kiindulási pontot nyújt az iskola számára ahhoz is, hogy kijelölje fejlődési-fejlesztési irányait, illetve elébe menjen a problémáknak.

Ez ad alapot az intézmény hosszú távú terveinek felépítésére, illetve annak rövid távú tervekkel bontására és tanévek közötti összehangolására is. Ezt az elemzést hasznosnak tartom (és feladatommak is tekintem) 2-3 éves periódusban elvégezni – ez az a ciklus ugyanis, amikor a lehetséges változások, az elmozdulások már tetten érhetők.

A szervezetépítés, szervezetfejlesztés a vezetői munka legnehezebb eleme. Nehéz, hiszen középpontjában az egyének motivációs rendszerének feltárása, azok összehangolt érdekek mentén történő elmozdítása áll.

A szervezetépítés, szervezetfejlesztés feladatát a következő stratégiai pontok mentén összegezném:

- a változások hatékony menedzselése,
- innovatív szervezeti kultúra felépítése,
- nyitott és kölcsönös kapcsolatok, együttműködő légkör megteremtése.

A szervezetépítés, szervezetfejlesztés, a hatékony változásmenedzsment csak akkor valósítható meg, ha

- a megfelelő kommunikáció biztosított, amelynek feltétele
  - a korrekt és folyamatos tájékoztatás,
  - a nyílt és őszinte, kétirányú kommunikáció; a párbeszéd,
- a változások végrehajtásában való elköteleződés támogatása, erősítése.

Ehhez megfelelő, támogató csapatot kell építeni, mely esetén szükséges megismerni azokat a személyes motivátorokat, melyek ezen irányba mozdítják el a szervezetet.

Mindezekhez a szervezetfejlesztés stratégiai céljait kézzelfogható operatív pontokká kell alakítani, s beépíteni a napi munka folyamatába.



### 3.4 Fenntartás, működtetés

A fenntartás, működtetés szempontjából mindössze két, de annál fontosabb stratégiai célt szeretnék kiemelni. E két pont meghatározza az intézmény eredményes működését, illetve működtethetőségét:

- az intézmény jogszabályoknak megfelelő törvényes és gazdaságos működtetése,
- a fenntartóval való hatékony és eredményes együttműködés.

Az első stratégiai cél – azt gondolom – alapja egy iskola működésének.

A második pedig nagyon fontos pont az eredményességhez: a fenntartóval való partneri kapcsolat az iskola zavartalan működéséhez szükséges feltétel.

Az intézmény vezetőjének feladata, hogy képes legyen az iskola igényeit, törekvéseit összhangba hozni azokkal a koncepciókkal, feladatokkal, amiket a fenntartó képvisel, illetve az intézményre ró.

Eredményes akkor lesz az intézmény vezetője, ha ezt a kapcsolatot megfelelően képes építeni, alakítani – az iskolai élet résztvevői és a fenntartó megalégedésére.

A vezetői – szakmai programom alapját a 25-32. oldalakon található táblázattal foglaltam össze, melyben a stratégiai célokat a napi gyakorlatban megfogható operatív célokká bontottam – ezek így már beépíthetők az iskola napi életébe, s eléggé megfoghatók ahhoz, hogy megtervezzük és végigkövessük megvalósításukat, illetve – szükség esetén – alakítsuk őket az iskola „valóságához”.

## INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS ÉS INTÉZMÉNYFEJLESZTÉS A STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV CÉLOK MENTÉN

A NEVELÉS - OKTATÁS TERÜLETE	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
	➤ A nevelés és oktatás egysége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kettősségben rejlő egység tudatosítása.</li> <li>• Egységesen megfogalmazott elvek mentén zajló pedagógiai munka.</li> </ul>
	<b><i>SZEMÉLYISÉGFEJLESZTÉS - A KOGNITÍV KOMPETENCIA FEJLESZTÉSÉNEK KIJELÖLT TERÜLETEI</i></b>	
	➤ Az egész életen át tartó tanulás kompetenciáinak megerősítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulás tanulása.</li> <li>• A tanuláshoz való pozitív attitűd kialakítása.</li> <li>• Az intrinzik motivációs háló felépítése.</li> <li>• Kontextusfüggetlen tudásháló felépítése.</li> <li>• Önálló tanulásszervezési, tudáselsajátítási technikák egyéni felépítése.</li> </ul>
	➤ A kulcskompetenciák fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyéni képességekhez igazodó, változatos, a tapasztalati tanulásra épülő tanulásszervezési eljárások alkalmazása – módszertani sokrétűség.</li> <li>• Képességkibontakoztató tanulási technikák alkalmazása – a differenciálás elvére alapozott horizontális és vertikális tudáserősítés a folyamatosságra és a fokozatosságra építve.</li> <li>• Formális, nonformális és informális tanulási elemek eredményeinek beépítése a tanulási folyamatba – az előzetes tudás elemeinek használata.</li> </ul>
	<b><i>SZEMÉLYISÉGFEJLESZTÉS - A SZEMÉLYES KOMPETENCIA FEJLESZTÉSÉNEK KIJELÖLT TERÜLETEI</i></b>	
	➤ Az egyéni különbségek mentén meghatározott nevelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önállóságra, munkára, tevékeny életre nevelés.</li> <li>• Az affektív különbségeket figyelembe vevő fejlesztés.</li> <li>• A BTMN és SNI tanulók hátránykompenzációra épített fejlesztése.</li> <li>• Tehetség gondozás: a tehetségek korai felismerése; horizontális és vertikális tudásmélyítés.</li> </ul>
	➤ Az egyéni képességekre irányuló fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reális énkép, önismeret fejlesztése.</li> <li>• Az önértékelés, önelemzés, önellenőrzés képességeinek fejlesztése.</li> </ul>

A NEVELÉS - OKTATÁS TERÜLETE	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
	<b><i>SZEMÉLYISÉG- ÉS KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS - A SZOCIÁLIS KOMPETENCIA FEJLESZTÉSE</i></b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Közösség- és személyiségfejlesztés</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az állampolgári (társadalmi) létre, csoportlétre - a haza, a család szeretetére - való nevelés.</li> <li>• Az emocionális biztonság kialakítása.</li> <li>• Egymásért, a közösségért való felelősség kialakítása.</li> <li>• Az iskolai közösség kialakítása és fejlesztése - az iskola iránti elköteleződés kialakítása.</li> <li>• A tanórán kívüli foglalkoztatás széles kereteinek megtartása, újak kialakítása.</li> <li>• A BTMN és SNI tanulók inklúziója.</li> <li>• A hátrányos helyzetű, illetve a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók esélykiegyenlítése – az integráció megvalósítása.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Az elvárt viselkedés- és magatartásminták elsajátítása</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A társadalmilag elvárt szociális kommunikáció kialakítása.</li> <li>• A társadalmilag elvárt viselkedés és magatartás szabályainak ismerete, követése.</li> <li>• Az érdekérvényesítő szociális képesség (az én-érvényesítés képességének) fejlesztése.</li> <li>• Egymás és az egyéni értékek tisztelete.</li> <li>• Toleranciára nevelés, a másság tisztelete.</li> <li>• A másik támogatása – a problémák felismerésére irányuló képesség, a segítőkészség megerősítése.</li> </ul>	

A NEVELÉS - OKTATÁS TERÜLETE	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK	
	<i>A NEVELÉS - OKTATÁS TOVÁBBI KIEMELT FEJLESZTÉSI TERÜLETEI</i>		
	➤ Az infokommunikációs eszköztudás fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eredményesen működtethető infokommunikációs eszköztudás létrehozása.</li> <li>• Az online információszerzés technikáinak hatékony, etikus elsajátítása.</li> </ul>	
	➤ Egészségtudatosságra és környezettudatos magatartásra nevelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges életmód tartalmi elemeinek elsajátítása.</li> <li>• Mindennapos testnevelés.</li> <li>• Tantárgyakba épített egészség- és környezettudatos magatartás.</li> <li>• Ökotudatos magatartásformák kialakítása.</li> <li>• Szűrővizsgálatok.</li> <li>• Az egészség- és környezeti nevelés, mint a tanórán kívüli (egyik) nevelési szintér.</li> </ul>	
	➤ Művészeti nevelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakkörök, érdeklődési körök, művészeti csoportok... működtetése.</li> <li>• A külső kapcsolódási pontok megerősítése a művészeti nevelés területén.</li> <li>• A művészeti nevelés, mint a tanórán kívüli (egyik) nevelési szintér.</li> </ul>	
➤ Hagyományápolás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi hagyományápolás klasszikus tartalmai: <ul style="list-style-type: none"> <li>- szakkörök, képességfejlesztő foglalkozások,</li> <li>- tanulmányi versenyek, nyelvi hetek,</li> <li>- könyvtár-, hangverseny-, múzeum- és színházlátogatások,</li> <li>- beiskolázást segítő programok,</li> <li>- népi hagyományok ápolása,</li> <li>- Kőrösi napok,</li> <li>- bálók...</li> </ul> </li> <li>• A hagyományápolás, mint a tanórán kívüli (egyik) nevelési szintér.</li> <li>• Nemzeti hagyományaink ápolása.</li> </ul>		

	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
<b>A NEVELÉS - OKTATÁS TERÜLETE</b>	<b><i>A NEVELÉS - OKTATÁS TOVÁBBI KIEMELT FEJLESZTÉSI TERÜLETEI</i></b>	
	<p>➤ A tanulóközösségek eredményes neveléséhez- oktatásához szükséges pedagógus kompetencia- területek fejlesztése</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógiai módszertani felkészültség fejlesztése:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- a pedagógiai munka alapját képező szabályozókhoz való hozzáférés biztosítása,</li> <li>- a szaktudományos és szakmódszertani tudás megerősítése:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ szakirodalom rendelkezésre bocsátása,</li> <li>✓ továbbképzések támogatása,</li> <li>✓ belső képzési rendszer erősítése.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógiai folyamatok tervezésének megerősítése - a szükséges önreflexióval:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- egységes rendszerbe illesztett tervezési munka támogatása (tantervi, tartalmi elvárások, célok, folyamatok, munkaformák, módszerek, eszközök, ellenőrzés, értékelés, kompetenciafejlesztés, szociális tanulás),</li> <li>- az inklúzió elvének érvényesülése a kiemelt figyelmet igénylő tanulók munkájának tervezésében.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulás támogatására irányuló pedagógus tevékenységek erősítése – középpontban az erre irányuló önreflexióval:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- a tanulói tanulási képességeinek fejlesztési lehetőségeinek megteremtése:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a tanulás tanítása - a saját tudásháló felépítésére irányuló tanulói egyéni képességek fejlesztése,</li> <li>✓ a metaszintű tanulástámogató elemek előtérbe helyezése: önellenőrzés, önértékelés, önreflexió...</li> <li>✓ a tanulói intrinzik motivációs rendszer fejlesztése,...</li> </ul> </li> <li>- a tanulói igényekre és a tanulócsoportok sajátosságaira épített fejlesztések nyomon követése, az ezekre irányuló tanári reflexiók-önreflexiók.</li> </ul> </li> </ul>	

	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
<b>A NEVELÉS - OKTATÁS TERÜLETE</b>	<b><i>A NEVELÉS - OKTATÁS TOVÁBBI KIEMELT FEJLESZTÉSI TERÜLETEI</i></b>	
	<p>➤ A tanulóközösségek eredményes neveléséhez-oktatásához szükséges pedagógus kompetencia-területek fejlesztése</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulói személyiség fejlesztéséhez, a kiemelt figyelmet igénylő tanulók sikeres neveléséhez-oktatásához szükséges módszertani felkészültség megszerzésének, illetve az erre irányuló szakmódszertani tudás gyakorlati használatának támogatása – <ul style="list-style-type: none"> <li>- az együttnevelés és az egyéni fejlődési lehetőségek kereteinek megteremtésére irányuló tanári munka támogatása,</li> <li>- tudatosan felépített komplex személyiségfejlesztésre irányuló folyamatok magvalósításának támogatása.</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulói csoportok, közösségek alakítására, azok fejlesztésére irányuló integrációs tevékenységek támogatása – <ul style="list-style-type: none"> <li>- az eredményes közösségfejlesztés, együttnevelés lehetőségeinek számbavétele – tudásmegosztás,</li> <li>- a társadalmi háttérből, egyéni sajátosságokból adódó különbségek elfogadására nevelés támogatása.</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógiai folyamatok, a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos elemzésére, értékelésére irányuló szakmai munka, pedagógus önreflexió támogatása, erősítése.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az aktív szakmai együttműködés, a többirányú (és párhuzamos) kommunikáció támogatása.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szakmai felelősségvállalásért, a szakmai fejlődésért való elkötelezettség/elköteleződés támogatása, erősítése.</li> </ul>	

	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
A NEVELÉS - OKTATÁS TERÜLETE	<i>A NEVELÉS-OKTATÁS TOVÁBBI KIEMELT FEJLESZTÉSI TERÜLETEI</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ „Eltérő” tanulásszervezési keretek támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az iskolai élethez kötődő „nem hagyományos” oktatási-nevelési szinterek támogatása: <ul style="list-style-type: none"> <li>- témanapok, témahetek, projektek...</li> <li>- DÖK-nap, egyéb tematikus napok...</li> </ul> </li> <li>• Iskolán kívüli tanulási szinterek támogatása: tanulmányi kirándulások, túrák, táborok...</li> </ul>
A SZAKMAI MUNKA INTÉZMÉNYI KERETEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Az intézményi munka tervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény 5 évre szóló stratégiai tervének elkészítése.</li> <li>• Az intézményi munka területeire szóló éves tervek elkészítése.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Az intézményi munka szervezése, a feladatok végrehajtása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi munkafolyamatok szervezésének, megvalósításának delegálása a hatáskörök és felelősségi körök megosztásával. (Alapja az intézmény SZMSZ-e.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ellenőrzés, értékelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatékony, funkcionális, adott kritériumok mentén, az érintettek bevonásával tervszerűen megvalósuló folyamat – ennek menedzselése.</li> <li>• A többsíkú és többszintű ellenőrzési – értékelési rendszer hatékony működtetése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pedagógus, intézményvezetői, intézményi önértékelés – kapcsolódva az óralátogatásokhoz, az intézményi munka elemzéséhez,</li> <li>- tanfelügyelet,</li> <li>- pedagógus-minősítés.</li> </ul> </li> <li>• Az intézmény adminisztrációs munkájának ellenőrzése.</li> <li>• Cél minden esetben a fejlesztő szemlélet követése.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Továbbképzések, önképzések támogatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A továbbképzések követése – beiskolázási tervek elkészítése.</li> <li>• A belső tudásmegosztás erősítése – a gyakorlati alkalmazás kiterjesztése.</li> </ul>

SZERVEZETÉPÍTÉS, SZERVEZETFEJLESZTÉS	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
	➤ A változások hatékony menedzselése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szükséges figyelemmel kísérni a külső és belső változásokat (SWOT analízis).</li> <li>• Törekedni kell a változások okainak feltárására - a változások okozta helyzetet elemezve a megoldási lehetőségek feltérképezése a cél – ezek alapján ki kell jelölni a belső változások irányát.</li> <li>• Cél a változások folyamatának hatékonyan menedzselése az intézményvezetés részéről.</li> <li>• Cél: mindezt a kollégákkal egyetértve és együttműködve megoldani.</li> </ul>
	➤ Innovatív szervezeti kultúra felépítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olyan szervezeti kultúra felépítése, melynek alappillérei <ul style="list-style-type: none"> <li>- a kölcsönös bizalom és felelősség,</li> <li>- az együttműködő magatartás, jó csoportszellem, erős kohézió,</li> <li>- közösen megfogalmazott, elfogadott és betartott normák és szabályok mentén történő működés,</li> <li>- az egyéni fejlődés, önkitaljesítés,</li> <li>- a szervezet iránti elkötelezettség, illetve</li> <li>- az innovatív, kreatív gondolkodást ösztönző munka, valamint</li> <li>- a támogató szervezeti és tanulási kultúra.</li> </ul> </li> </ul>
	➤ Innovatív szervezeti működés megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szervezeti működés elemzése, értékelése, a fejlődési irányok kijelölése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- az intézményi dokumentumokban megfogalmazott céloknak való megfelelések különböző szintű elemzése, értékelése,</li> <li>- az értékelések elemzésének folyamatában a szükséges fejlesztési-fejlődési irányok meghatározása a szervezet számára (fejlesztési, intézkedési tervek).</li> </ul> </li> <li>• Hatékony és eredménye innovációk megvalósítása.</li> </ul>
	➤ Innovatív vezetői munka és önfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A központilag (OH által) rögzített vezetői kompetenciaterületeknek való megfelelés (intézményvezetői önértékelés és tanfelügyelet).</li> <li>• A vezetői kulcskompetenciák folyamatos fejlesztése – az erre irányuló vezetői munka.</li> <li>• Innovatív vezetői munka a stratégiai célok, az operatív célok és a napi gyakorlat során egyaránt.</li> </ul>



SZERVEZETÉPÍTÉS, SZERVEZETFEJLESZTÉS	STRATÉGIAI CÉLOK	OPERATÍV CÉLOK
	➤ Nyitott és kölcsönös kapcsolatok, együttműködő légkör	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyílt és őszinte kommunikáció.</li> <li>• Együttműködő, nyílt és őszinte kapcsolat.</li> <li>• Sokszínű pedagógus-közösség.</li> <li>• Működő, aktív külső és belső kapcsolati háló: <ul style="list-style-type: none"> <li>- személyes kapcsolat a teljes munkatársi körrel,</li> <li>- az intézményen belüli együttműködések támogatása (pl. szakmai munkaközösség, közös feladat mentén szerveződő munkacsoportok...),</li> <li>- a pedagógus – gyermek - szülő kooperáció rugalmas és hatékony működtetése,</li> <li>- eredményes kommunikáció a külső partnerekkel.</li> </ul> </li> </ul>
	➤ Az intézmény jogszabályoknak megfelelő törvényes és gazdaságos működtetése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók figyelemmel kísérése.</li> <li>• Az érintettek tájékoztatás a jogszabályi változásokról, jogaikról, feladataikról.</li> <li>• Az intézményi dokumentumok jogszabályoknak megfelelő elkészítése – a jogszabályi megfelelésnek való folyamatos nyomon követés.</li> </ul>
	➤ A fenntartóval való hatékony és eredményes együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A hatékony és eredményes együttműködés <ul style="list-style-type: none"> <li>- a személyi,</li> <li>- tárgyi és</li> <li>- pénzügyi erőforrások biztosítása érdekében - az intézményvezető feladatköre.</li> </ul> </li> </ul>