

Centrál5: Közép-Európai Kompetencia Keretrendszer Iskolavezetőknek

*Michael Schratz, Astrid Laiminger,
Eliška Křížková, Glynn Arthur Kirkham,
Tibor Baráth, Nóra Révai,
Alena Hašková, Vladimír Laššák,
Justina Erčulj, Polona Peček*



► Előszó a Centrál5-höz

A vezetés nagyban függ a külső körülményektől, és tisztában vagyunk vele, hogy meghatározott körülmények között az egyes kompetenciák változó mértékben érvényesülnek egymáshoz viszonyítva. Ennek ellenére úgy gondoljuk, hogy a keretrendszeren belül felállított kompetencialeírás jól szemlélteti, mi szükséges egy iskola stratégiai és operatív irányításához. Sokféle módja van a vezetési feladatkörök elemzésének és bemutatásának, a keretrendszer ezek közül egy lehetséges forma.

A keretrendszer egyszerre világít rá az iskolavezetői szerep bonyolultságára és egyszerűségére. Az egyszerűség a stratégiai és operatív irányítás azon ötkomponensű leírásában mutatkozik meg, amiben megegyeztünk: a tanulás és tanítás; a változás; önmagunk; mások; az intézmény irányítása. Ugyanakkor ezek a területek nem határolhatók el teljes mértékben egymástól. A komponensekre úgy tekinthetünk, mint az iskolavezetői szerep komplexitását bemutató hivatott eszközrendszerre, illetve, mint a szerep azonosításához szükséges jellegzetességekre.

A tudás, készség és képesség, attitűd elemeinek részletezése során előfordulhatnak átfedések, a keretrendszer bonyolult szisztémát alkot. A következetesség érdekében el kellett döntenünk, hogy az egyes elemek (tudás, készség és képesség, attitűd) melyik területhez tartoznak. Azon kompetenciák, amelyek eredendően több területen is előfordulhatnak, oda kerültek, ahova ismétlődés nélkül a lehető legjobban illettek. Ez persze nem kisebbiti az adott kompetencia fontosságát a többi területen, pusztán kiszűri a keretrendszerből az ismétlődéseket, és átláthatóbbá teszi azt. Így, például az olyan általános és átfogó személyiségjegyek, mint az

őszintesség vagy a kreativitás, az „önmagunk stratégiai és operatív irányítása” területhez kerültek, annak ellenére, hogy megfelelő utalással szinte mindegyikbe beletartozhatnak (például kreatívnak lenni a tanulási folyamatok stratégiai és operatív irányításában).

Megjegyzés: minden esetben igyekeztünk elkerülni a kétértelműséget, és amennyire csak lehet, precízen alkalmazni a nyelvi- és szakkifejezéseket, azonban néhány esetben nyilván lehetséges többféle értelmezés.

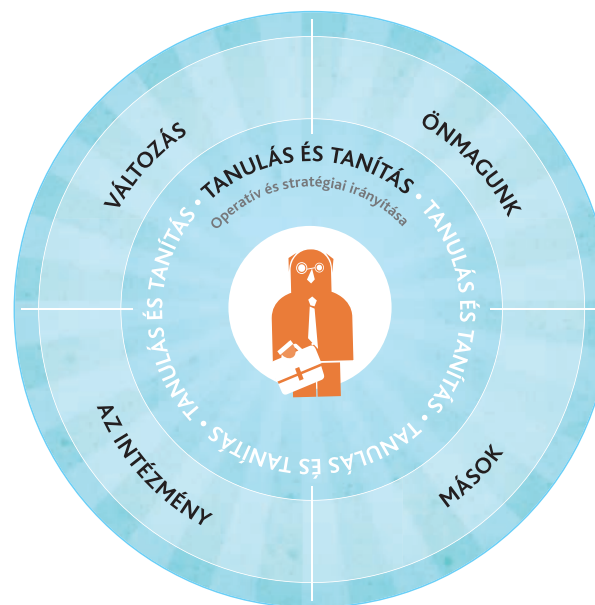
A nyolc kulcskompetencia az Európai Bizottság ajánlása alapján – (EAC-2005-00005-00-00-EN-REV-00 (EN): anyanyelven való kommunikáció, idegen nyelven való kommunikáció, matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák, digitális kompetenciák, tanulás tanulása, szociális és állampolgári kompetenciák, kezdeményező- és vállalkozókészség, kulturális tudatosság és kifejezőkészség – feltételezett, és jelen leírásban nincs bővebb kifejtése.

Megjegyzés: Fontos figyelembe venni azt, hogy az egyes területekhez tartozó kompetencialistákban az állítások mellett feltüntetett számok csak hivatkozás céljából vannak megjelenítve. A figyelmes olvasó azt is észreveheti, hogy az állítások között előfordulnak csoportosítások az egyes elméletek terén. Ezek a csoportosítások is a könnyebb értelmezést segítik elő, valamint céljuk a szakmai viták és párbeszédnek támogatása az iskolavezetőkkel és az iskolavezetők között.

Minden terület leírásának ugyanaz a szerkezete: egy rövid bekezdés foglalja össze és mutatja be a témákat, amiket a terület tartalmaz. Ezt követi öt kulcsjellemező, amelyek kiemelik az adott kompetenciaterület főbb sarokpontjait, majd a táblázat, amely a tudást, készségeket és képességeket, az attitűdöket részletesen kibontja. A kompetencialistát ún. vignetták (szituációleírások, pillanatfelvételek) követik, hogy bemutassák, hogy az egyes kompetenciák hogyan ültethetők át valós tevékenységekbe. A vignettákban megjelenített jelenetek és szituációk ábrázolják, hogy az egyes kompetenciák miként fonódnak össze egy-egy speciális, szakmai megközelítésben. A vignetták ugyanolyan módon segítenek megérteni ezt a komplex rendszert, ahogy a vizuális illusztrációk segítenek értelmezni az elméleti cikkeket, szakirodalmat. Épp ezért – amint az ábránál is – stílusuk és számuk eltér az öt kompetencia területen. A keretrendszer a gyakorlati használat során bármikor bővíthető további vignettákkal.

▶ A | A tanulás és a tanítás operatív és stratégiai irányítása

Az iskola alapvető célja a tanulás és tanítás. Az igazgató szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az iskola forrásait erre a célra használják fel. Az iskola minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése az iskolavezető mint irányító szakember elsődleges feladatai közé tartozik.



Az iskolavezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támogató, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése,

értékelése. Az igazgatónak biztosítani kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően. Az igazgatónak be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és andragógiai modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanításban és tanulásban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kulcsjellemezők:

- Az iskolavezetőknek biztosítaniuk kell azt, hogy a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulásához vezessen.
- Az iskolavezetőknek meg kell teremteniük a visszajelzés és az értékelés kultúráját, a fejlődés elősegítése érdekében.
- Az iskolavezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a tantervben feltüntetett tevékenységek kielégítsék az intézmény minden egyes tanulójának igényeit.
- Az iskolavezetőknek feladata, hogy a tanárokat a szakirodalom kritikus olvasására ösztönözzék a tanítási gyakorlatuk fejlesztésének érdekében.
- Az iskolavezetők munkájukban törekszenek egy befogadó tanulási környezet kialakítására.

Kompetenciák:

Tudás (Tudja, ismeri és érti...)	Készség/képesség (Képes...)	Attitűd (Törekszik..., elismeri...)
<ol style="list-style-type: none"> biztosan a pedagógiai és az andragógiai módszertant az iskolafejlesztés és a tanuló-szervezet fogalmát, és a kettő közötti összefüggéseket a támogató tanulási környezet ismérveit a támogató tanulási környezet kialakításának módszertanát az egyéni, a csoportos és az együttműködésen alapuló tanulás alapelveit a minőségi tanulás folyamatát a minőségértékelés és minőség-fejlesztés modelljeit és módszereit, s tisztában van az egymáshoz fűződő ciklikus kapcsolatukkal a minőségi tanulás rendszerszintű szemléletét a tanulás rendszeres monitoring folyamatainak és értékelésének technikáit és modelljeit mindenki számára érthető, elérhető és mérhető elvárások felállításának kritériumait azokat a stratégiákat, amelyek a hatékony tanulási és tanítási módszerek gyakorlatba való átültetéséhez szükségesek a „hiteles tanítás” jelentését mely tanulási és tanítási módszerek segítik leginkább elő a diákok és a tanárok fejlődését, tanulását a pedagógia területéhez kapcsolódó alapvető jogi ismereteket az iskolai kontextust, és ennek a tanulásban részt vevő szereplőit tisztában van a hatékony, egész iskolára kiterjedő tanterv jellemzőivel tudja, hogy minden tudományág szociálisan konstruált, és megvan a sajátos funkciója abban, hogy segítse az ember számára a világ megértését, megismerését tisztában van az elméleti tudás kimagasló hatékonyságával az ésszerű tantervfejlesztésben hogyan melyek a tantervfejlesztéshez szükséges legfontosabb eszközök 	<ol style="list-style-type: none"> támogató tanulási környezetet kialakítani a tanulás fontosságával kapcsolatos saját oktatási értékeit hatékonyan kommunikálni hozzájárulni a rendszeres pedagógiai továbbképzésekhez, illetve részt venni ezeken biztosítani, hogy folyamatos iskolafejlesztés kapcsolódjon a szélesebb körű tanulószervezet fejlődéséhez azonosítani a tanárok tanulási igényeit értékelni a tanárok szakmai fejlődésének hatásait magas elvárásokat állítani önmagának, a tanároknak és a diákoknak az iskolafejlesztés folyamatát megtervezni a minőségi tanulás érdekében tanulószervezetet teremteni folyamatos iskolafejlesztéssel ösztönözni a diákokat és a tanárokat a tanulásra logikus tanulási folyamatokat kialakítani, (pl. tervezés/ végrehajtás/ellenőrzés/beavatkozás/ értékelés) a „cél határozza meg az eszközt” alapelv szerint dolgozni minőségértékelési mutatókkal a minőségértékelés eredményeit felhasználni a tanulás és tanítás fejlesztésére a tanulás fejlesztéséhez kapcsolódó értékelési módszereket használni rendszeres szemléletű tudást hasznosítani az oktatási minőségfejlesztésben tanulási folyamatokat és eredményeket rendszeresen monitorozni és értékelni a minőségi tanulás és tanítás fejlesztésére rövid-, közép- és hosszú távú tervet kidolgozni érthető, elérhető és mérhető elvárásokat felállítani a különböző szintű teljesítményekre vonatkozóan a pedagógiai és jogalkotási alapelveket hozzákapcsolni az oktatás folyamatához 	<ol style="list-style-type: none"> hisz a támogató tanulási környezetben az iskolára tanulószervezetként tekint fontosnak tartja, hogy naprakész információkkal rendelkezzen a legújabb fejlesztésekkel kapcsolatban, olvas, konferenciákon vesz részt hisz a tanárok folyamatos szakmai fejlesztésének fontosságában fogékony a tanítás folyamatos szakmai fejlesztésére példakép a tanulásban a minőségbiztosítást oktatási szemszögből végzi figyelembe veszi az aktuális oktatási folyamatokat a minőségbiztosításban és a fejlesztésben fontosnak tartja a rendszerszemléletben gondolkodást a minőségbiztosításra és fejlesztésre a tanulási eredmények közép- és hosszú távú javulásának eszközeként tekint becsüli a tanulás és tanítás nyomon követését a tanulás minősége fejlesztésének fontossága a mindennapi menedzsment tevékenység részeként jelenik meg viselkedésében a tanulás felé pozitív a hozzáállása értékeli és tiszteli a jó tanári munkát hiteles tanárként is, a „ne csak beszélj róla, hanem csináld is” elvet követi becsüli a magas színvonalú etikai normákat a tanításban az oktatásra, mint közjóra tekint figyelembe veszi az iskola jogi környezetét felelősséget mutat az iskolai tantervért a tantervet a tanulók tehetségét kibontakoztató és gondozó eszközként képzelel el tiszteli a tanulók egyéni adottságait (képeségek, érdeklődési körök, tanulási preferenciák) az eredményközpontú tantervben hisz a tantervet olyan eszköznek látja, amiből a diákok hatékonyan tanulhatnak

Tudás (Tudja, ismeri és érti...)	Készség/képesség (Képes...)	Attitűd (Törekszik..., elismeri...)
	<ol style="list-style-type: none"> tanulási és tanítási folyamatokat alkalmazni a tanárok és a diákok körében a legújabb oktatási trendeket figyelemmel kísérni, és a pedagógiai és jogalkotási folyamatokhoz hozzákapcsolni pedagógiai és jogalkotási alapelveket beépíteni az általa vezetett oktatási intézménybe a vonatkozó kontextuális tényezőket azonosítani és kiaknázni a tanulók javára iskolai tantervet kidolgozni a koherens tanterv szükségességét tudatosítani értelmes együttműködést biztosítani a tantervfejlesztésben biztosítani, hogy a tanterv kellően rugalmas legyen ahhoz, hogy a tanulók egyéni lehetőségeihez igazodjon tantervet kialakítani az elérendő tanulási eredmények figyelembevételével szakmai tanulóközösségeket szervezni az egyes tantárgyak és a tantárgyakon átívelő tanterv kidolgozására az alaptanterv minőségét monitorozni, visszajelzést adni a fejlesztés érdekében minden egyes munkatárs képességeit lehető legnagyobb mértékben felhasználni a legjobb eredmény elérése érdekében visszajelzést kérni, és egyben adni az eredmények fejlesztésének módjáról 	<ol style="list-style-type: none"> a kognitív és affektív készségeket egyaránt fejlesztő tantervben hisz figyelembe veszi a vitatott értékeket, eszközöket és hiedelmeket elkötelezett a tanulást támogató vezetőért a tanterv egészében

Vignetták:

» *A tantervi koherencia biztosítása*

Annak érdekében, hogy összehangolják az iskola tantervét a különböző tantárgyak tanmeneteivel, Mrs. Matthews, az iskolaigazgató, felkérte a tantervkészítő csoport vezetőit, hogy vitassák meg az egyes osztályok tantárgyi tanmenetének főbb elveit. Az idegen nyelvi csoport vezetője bemutatta az idegennyelv-oktatásban használt spirális tantervi szerkezetet, amit a nyelvtani készségek fejlődésének mentén alkalmaznak. A matematikai csoportot képviselő személy elmagyarázta, hogy a matematika tanárok miként fedik le így, vagy úgy

a nemzeti tantervben meghatározott területeket. Az előadások után Mrs. Matthews azon tűnődött, hogy az egyes tantárgyak képviselői miért azoknak az előre meghatározott elveknek a mentén vitáztak egymással, amiket az általuk oktatott tantárgyakban kénytelenek használni.

„Ezt várják tőlünk”, mondta az egyik. „Ezt tanultuk az egyetemen”, tette hozzá egy másik. „Őszintén szólva, nem vagyok meglepve, hogy jó néhány diákunk megbukik az országos vizsgákon, ahol rengeteg komplex és ellentmondásos példával és kérdéssel kell megbirkózniuk”, szólalt meg az igazgató. „Mit javasol hát?”, tette fel a kérdést valaki a jelenlévők közül. „Segítenünk kellene a diákoknak, hogy felfedezzék, elfogadják, és végül megszeressék azt a kihívást, amit a tanulás jelent.”, válaszolta Mrs. Matthews. „És mindezt hogyan fogjuk megtenni?”, kérdezte az egyik csoport vezetője. „Azt hiszem, először magunkkal kellene kezdenünk, mégpedig úgy, hogy segítünk egymásnak megérteni és elsajátítani a legfontosabb információkat, ötleteket és alapvető készségeket a saját tudományágainkban. Végül is, ha a diákok nem tapasztalják meg ezeket az alapvető gondolatokat saját maguk, akkor nem fogják tudni elsajátítani a téma lényegét. A tantervünk egy olyan világra kellene, hogy felkészítse őket, amelyben a tudás folyamatosan bővül és változik, felfoghatatlan gyorsasággal.”

Az iskolaigazgató kíváncsisággal teli léghőzést érzett a szobában. „Ha sikerül, segítünk abban, hogy a fiatalabb generáció megértse a múltat, azért, hogy jövőt tudjon építeni – folytatta –, és éppen ezzel a gondolatmenettel kell megtalálnunk annak a módját, hogy miként gondolkozzunk a tantervünk kialakításáról.” „Soha nem gondoltam úgy a tantervre, mint a múlt és a jövő találkozási pontjára. Inkább eszközként használtam a tanulók iskolai pályáját végigkísérő tananyagok strukturálásához”, válaszolta a matematika tanár meglepődve. „Ez azt jelenti, hogy a tanterv a saját örökségünk megértésére szolgáló eszköz, amit ugródeszkaként használhatunk egy kortárs gondolkodásmód felépítésére. Így segíthetünk a jövő nemzedékének, hogy előrébb tudjon tekinteni annál, mint azt a múlt engedné...”, tette hozzá egy másik.

Hirtelen különös légkör lett a szobában, mintha valami megváltozott volna.

» *A minőség fejlesztésének biztosítása*

Az iskola irányító csoportja azért ült össze, hogy megvitassa azt a jelentést, amely a legutóbbi önértékelés eredményeit tartalmazza. A kérdőívet tanárok, diákok és szülők töltötték ki. Az eredmények felfedik az iskola erősségeit és gyengeségeit, az utóbbiban pedig különösen kitűnnek a diákok tanulási eredményei.

Mr. Barren, az iskolaigazgató, nagy érdeklődéssel fordul a téma felé, és megkérdi az irányító csoportban ülő tanárokat a lehetséges okokról. A tanárok azon vitáznak, hogy mennyire volt nehéz a beérkezett adatokat értelmezni. „Ezeket az adatokat nem tudjuk általános szemszögből megítélni”, mondja az angol tanár „mivel a nyelv elsajátításának menete erősen eltér attól, ahogy például matematikát tanulunk.” Heves vita tör ki arról, hogy a diákok egyáltalán képesek-e értékelni a saját tanulásukat.

„Igazad van”, vág közbe Mr. Barren, „a tanulás valóban nem látható, csak az eredmények azok. Ahhoz, hogy többet megtudjunk diákjaink tanulásáról, részvételen alapuló megközelítést

kell találnunk. Nemrég tanultam egy érdekes módszert, úgy hívják, hogy fotóértékelés. A diákok kamerákat, fényképezőgépeket kapnak, és az a feladatuk, hogy kis csoportokban olyan helyzetekről készítsenek képeket, felvételeket, melyeket élveznek, és amelyeket kevésbé szeretnek iskolai életük során.”

Az igazgató az irányító csoport tagjait egy élénk vitába viszi a fotografikus értékelés megvalósíthatóságáról, végül az irányító csoport megállapodik abban, hogy egy osztályban kipróbálják a módszert, hogy megismerkedjenek az új ötlettel.

» *Az innováció kritikus támogatása*

Mrs. Schwarz egy konferenciáról jött vissza, ahol nagy hatással volt rá egy innovatív módszer, mely az iskolai tanulási eredményeket fokozza, az úgy nevezett CWT – vagyis a Tantermi Séta (classroom walkthrough), melyet egy Amerikából jött előadó mutatott be. Ezt a módszert sokszor alkalmazzák az Államokban arra, hogy gyors és átfogó képet nyerjenek a tanítás és tanulás állapotáról az iskolákban, mindezt rendszerszintű megközelítésből.

Mielőtt a modellről beszélt volna az iskolában tanító tanárokkal, Mrs. Schwarz lefuttat pár google keresést a témában és háttér információkat gyűjt a módszerről, valamint megrendel több könyvet is a CWT-ről. Megismerkedik a módszer elméleti háttérével, valamint átnézi a gyakorlati hatékonyságáról szóló kutatási eredményeket. Bár az eredmények igen kedvezőek, Mrs. Schwarz tisztában van az amerikai iskolákat övező kulturális előítéletekkel, és ismeri a más kultúrából való átvétel nehézségeit is.

Tudja, hogy a legnehezebb az lesz, hogy meggyőzze a tanárokat, hogy fogadják el az osztályteremben tett 5–7 perces bejelentés nélküli látogatások szükségességét. Ez a módszer a régi szakfelügyelői rendszerre emlékeztetné őket, melyet szerencsére már megszüntettek a régimódisága miatt. Az osztálytermi látogatásainak azonban más célja is volt, mégpedig a tanulás fejlesztésére vonatkozó jövőképeket a valóra váltása. Ezért úgy döntött, hogy elkezdi ezen vízió megvalósításán dolgozni munkatársaival.



B | A változás operatív és stratégiai irányítása

Az igazgató feladata, hogy az iskolában közös értékeket teremtsen meg, amelyeket mindenki elfogad. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása az igazgató szerepének és munkájának kulcselemei. Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületik a mindenki által elfogadott jövőkép terve, hatékonyan kell ezt kommunikálnia és támogatnia ennek közös megvalósítását. A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőképpel kapcsolatban. Az iskolavezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez az igazgatónak tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást. Az igazgatónak létre kell hoznia nyomon követő, áttekinthető, értékelő rendszereket, majd ezek használatában aktívan részt kell vennie. Az iskolavezetőnek tudnia kell reagálni a belső és külső értékelés (önértékelés és iskolaértékelés) eredményeire. Tudnia kell, hogy miképp kezelje az összetettséget és a káoszt. Alapvető elvárás iskolavezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. Azért, hogy az irányokat, célokat meghatározza, és fenntarthatóan működtesse a szervezetet, fel kell térképeznie a környezeti és a fenntarthatósági tényezőket (pl. elemző eszközök alkalmazásával). Az iskolavezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy beazonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az iskolában. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki és tartanak fenn.

Kulcsjellemzők:

- Az iskolavezetőknek tudniuk kell közös értékeken alapuló jövőképet képviselniük az iskolával kapcsolatban, amelynek célja az aktuális gyakorlat és a tanulói eredmények javítása.
- Az iskolavezetők mindennapi tevékenysége olyan stratégiát követ, amely az iskolai célok eléréséhez mindenki számára megvalósítható lépéseket kínál.
- Az iskolavezetők az iskola céljainak eléréséhez stratégiai lépéseket tesznek, a változás kihívásokkal teli folyamatát megértik és konstruktívan reagálnak rá.
- Az iskolavezetők egy változásokra nyitott környezetet teremtenek, és konstruktív kapcsolatot létesítenek a változásban érintett szereplőkkel.
- Az iskolavezetők megosztják a vezetést munkatársaikkal, és a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozzák.

Kompetenciák:

Tudás (Tudja, ismeri és érti...)	Készség/képesség (Képes...)	Attitűd (Törekszik..., elismeri...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. a szervezeti (és a közösségi) értékeket a környezet felderítésének elveit, 2. az új oktatási trendeket 3. az iskola erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket) 4. a kockázatokat és a kockázatkezelést 5. a változás következményeit 6. a hatékony változáskezelés elveit és gyakorlatát 7. a stratégiai fejlesztést 8. a konkrét célok felállításának szükségességét (és az egyértelmű távlati célok meghatározásának módját) 9. a végrehajtás során a célok értékelésének és újraértékelésének szükségességét 	<ol style="list-style-type: none"> 1. gazdasági és társadalmi folyamatokat, trendeket megfigyelni, értelmezni, az intézményi stratégiát ezekhez igazítani 2. kezelni a változást (minden stádiumban hatékonyan: normatív, stratégiai, taktikai, operatív) 3. a változás folyamatát hatékonyan megtervezni és értékelni 4. a stratégia rendszeres nyomon követését és értékelését kezdeményezni 5. az értékelések érvényességét és megbízhatóságát megvizsgálni 6. a fejlesztést áttekinteni és értékelni a folyamatos fejlődés érdekében 7. az iskolát nyitott, a környező közösséget befogadó intézménnyé fejleszteni 8. az iskola jövőképeinek megvalósításához aktív (cselekvés-vezérelt) környezetet teremteni 9. változást és innovációt kezdeményezni 10. jól meghatározott jövőképet megfogalmazni, és ennek a képnek megfelelően dönteni és cselekedni 11. jövőképet alkotni, célokat és fejlesztési stratégiát meghatározni 12. meggyőzően vezetni az embereket a célok felé 13. a célokat összekötni a szervezeti értékekkel 14. felismerni az érdekeket a szakpolitika és az innovációk megvalósításában 15. aktívan bekapcsolódní a problémamegoldásba és a feladatmegvalósításba 16. jó kapcsolatokat teremteni és fenntartani minden érdekelt féllel (még nehéz helyzetekben is) 17. minden érintettnek megfelelő feladatokat meghatározni, kiadni 18. minden érdekelt felet bevonni az intézményi stratégia kialakításába 19. azonosítani az erősségeket, gyengeségeket, (fejlesztési területeket) 20. az iskolai stratégiát meggyőzően bemutatni 21. információt felelősen és professzionálisan befogadni és adni 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a közéleti tevékenységeiben szem előtt tartja az iskola érdekeit 2. fontosnak tartja a hosszú távon gondolkodást, és az ennek megfelelő cselekvést 3. észrevételekre reagál 4. hisz a fenntarthatóságban, ezt tükrözi fenntartható gondolkodása, a fenntarthatóságért dolgozik (iskolai és közösségi szinten is) 5. hisz a közösen meghatározott célok értékében 6. hisz abban, hogy tevékenységei a kollégái számára láthatóak és átláthatóak kell, hogy legyenek (és ennek fényében cselekszik) 7. átláthatóságot hirdet a döntéshozatalban 8. a változások felé nyitott és támogató iskolai légkör kialakításáért és fenntartásáért felelősséget vállal 9. szívesen próbál ki új dolgokat 10. kitartó, és fontosnak tartja, hogy a változásra és innovációra vonatkozóan tisztán látható céljai legyenek 11. fontosnak tartja és törekszik arra, hogy felelősen járjon el a célokkal és erőforrásokkal kapcsolatban

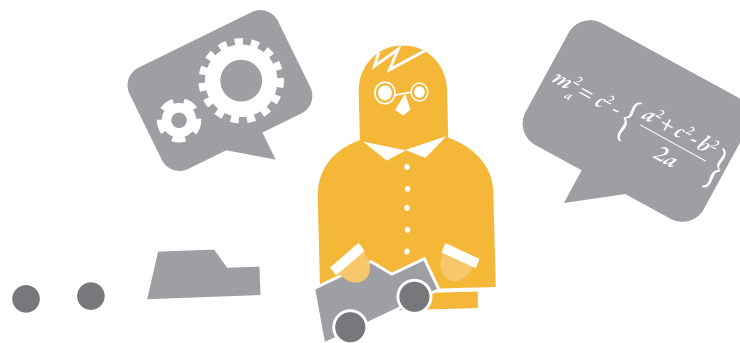
Vignetták:

» *Paradigmaváltást tervezve (dölt betűkkel kiemelt kompetenciákkal)*

Az iskolaigazgató elolvasta a legújabb kutatásokat bemutató cikkeket és nemzetközi jelentéseket, amik leírják az iskola világához kapcsolódó legújabb trendeket, és bemutatják a tanulók tanulási eredményeinek relatív állapotát a többi állammal összevetve. Felismerte, hogy paradigmaváltásra van szükség, a didaktikus oktatásról a hangsúlyt a facilitált tanulásra kell áthelyezni. Rájött arra, hogy a saját szerepén is változtatnia kell, az iskolai erőforrások pusztá kezelőjéből pedagógiai vezetővé kell válnia. Tudta, hogy az effajta változás rövid távon nagy kihívást jelent, de mivel a meggyőző kutatási eredmények szerint a hatás mindenki számára *hosszú távú* nyereséget hoz, úgy döntött, hogy ezt az utat fogja követni. *Magabiztos* volt az *értérendszer* céljának változásával kapcsolatban, és *hajlandó volt kipróbálni új megközelítéseket* a diákok sikerességének, valamint a *közösség iskolába vetett bizalmának* ebből adódó növekedése érdekében.

Tisztában volt vele, hogy ugyan magát a változtatást függen kellene végrehajtani, meg kell győznie a tanárokat és a közösséget arról, hogy az újítás mindenki számára értékes lesz. Azok a diákok, akik utolsó évüket töltik az iskolában, és középiskolába mennek, alkották az első kutatási célcsoport, amely az iskola erősségeire (és fejlesztendő területeire) vonatkozott. Ötleit megvitatta az iskola alapító testületével, valamint a fenntartó képviselőivel, s megszerezte az elvi beleegyezésüket. A testületet leginkább az a gondolat győzte meg, hogy az iskola a város/a régió/az ország legjobb iskolájává válhat. A tantestületi értekezleten ezután úgy mutatta be az ötletet a munkatársaknak, mint egy hosszú távon megvalósítható, de kezdési pontját tekintve meghatározott projektet. Bölcsen döntött, mikor először a vezető tanárokkal és a tantárgyi felelősökkel egyeztetett, hogy támogatókat (és potenciális önkénteseket) gyűjtsön maga mellé a kezdeményezéshez. Ezután önkénteseket keresett arra, hogy kísérleti jelleggel hat tantárgynál indítsák el a rendszert, majd egy fél év elteltével értékeljék az eredményeket a tanulói teljesítmény és a tanulás élvezete tekintetében. A fejlesztésre félretette a költségvetés (az erőforrások) egy részét egy államilag elfogadott tétel – innováció – keretére, amely biztosítja a szükséges tanári szakmai továbbképzést is.

A lelkiismeretes tervezéssel, a *változáshoz szükséges klíma kialakításával*, az előkészítésbe fektetett idővel az iskolaigazgató lehetővé tette azt, hogy a projekt sikeressé váljon. Aktív résztvevője volt nemcsak a *nyomon követésnek és az értékelésnek*, hanem a rendszeres fejlesztési megbeszéléseknek, melyek elkötelezett tanári csapatot teremtettek, és szilárd alapot biztosítottak a kezdeményezés disszeminációjához és intézményesüléséhez. Ezek során ő, mint iskolaigazgató, *nyíltan mutatta az ügy melletti elköteleződését és belevetett bizalmát*. A munka a mai napig tart, és az iskolai eredményeket példaértékű gyakorlatként tartják számon a tanulóközpontú tanulás területén.



» *A gyakorlati matematika bevezetése az általános iskolába*

Az iskolaigazgatót, miután helyettesével együtt részt vett egy nemzetközi tanárképzési konferencián a fővárosban, valamint egy workshopon, amely a matematika eredmények gyakorlati tevékenységeken keresztüli javításával foglalkozott, meggyőzték az érvek, amelyeket a tanárok egy egyetemi tanárral prezentáltak, valamint az a tudás és teljesítmény, melyet a tanárokat kísérő hallgatók mutattak fel. Helyettese, a matematika tanításért felelős vezető tanár is volt az intézményükben, aki tudta, hogy a hagyományos módszerekkel tanuló gyerekek, amikor a tankönyvekben megszokottól eltérő módon felvetett problémákra kell választ találniuk, elbizonytalanodnak, és ez meglátszik a nemzetközi összehasonlító vizsgálatokon felmutatott eredményeiken is.

Az iskolaigazgató mindig hitt a gyakorlatközpontú tanítás fontosságában és az ebből fakadó tapasztalati tanulásban, és most egy olyan módszerre látott példát, amely biztosíthatja azt, hogy a diákok ne csak a tankönyvekből legyenek képesek tanulni, különösen a fogalmi fejlődés kezdeti korszakában. Fiatalabb korában egyszer ő maga is szétvette egy autó motorját, és újra összerakta anélkül, hogy a belső égésű motor működésének elméletét tanulmányozta volna. Egyéni érdeklődése a tanulás különböző módjai iránt doktori tanulmányokig vezettek, mely során a legújabb hazai és külföldi iskolai trendekkel foglalkozott, beleértve különböző intelligenciaformákat, a neurális hálózatok elméletét, az egész testre kiterjedő tanulást.

A konferenciáról hazáig tartó négyórás vonatút alatt a helyettesével együtt átvették azokat a lehetőségeket, amelyekkel az iskolájukban az oktatás gyakorlatán változtatni lehet. Rájött, hogy további forrásokra van szükség, a szponzorációra, illetve az erőforrások leghatékonyabb kihasználására is forrásszerzési lehetőségként tekintett. Felismerte azt is, hogy a tanárok legtöbbszörre van szüksége van támogatásra a matematikai oktatás új fogalmi alapokra helyezésében. Ebben a pillanatban elhatározta, hogy létrehoz egy „matematikai alapot”, felkéri a szülőket (és más szponzorokat is), hogy hozzájárulásukkal támogassák, valamint utána néz az Európai Szociális Alap pályázati lehetőségeinek. A műhelyen bemutatott gyakorlatokat pedig arra használja majd, hogy megnyerje a szülők támogatását.

C | Önmagunk operatív és stratégiai irányítása

Az iskolavezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők személyiségjegyeinek a megismerése segítheti az iskolavezetőket saját fejlődésükben. Az iskolavezető hatékonyan kommunikál a különböző médiumokon keresztül. Olyan tulajdonságok, mint az optimizmus, felelősségvállalás, megbízhatóság, az elszámoltathatóság megértése, tényalapú döntéshozatali képesség, vállalkozóképesség, eltökéltség, fogékonyság, következetesség a másokkal való munkában, önállóság, tudatosság, hitelesség, kreativitás, politikai tudatosság – mind a sikeres iskolavezetés kulcstényezői. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeik és a személyes és szakmai fejlesztendő területek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését. Az igazgatóknak tudniuk kell kezelni a bennük lévő feszültséget.

Kulcsjellemzők:

- Az iskolavezetők kritikusan reflektálnak a saját személyiségükre, viselkedésükre, cselekedeteikre, és (ha szükséges) felülvizsgálják saját döntéseiket. (*önreflexió és önértékelés*)
- Az iskolavezetők folyamatosan fejlesztik az interperszonális erősségeiket és megpróbálják legyőzni gyengeségeiket. (*interperszonális fejlődés*)
- Az iskolavezetők folyamatosan naprakészek szakmai ismereteik terén ahhoz, hogy az iskola jövőképét megalkossák, és céljait felállítsák és elérjék. (*szakmai – stratégiai és operatív vezetői – fejlesztés*)
- Az iskolavezetők felismerik az oktatáshoz kötődő erkölcsi és etikai körülményeket, megtartják a szakma etikai szabályait, és elfogadják a vezetéssel járó felelősséget. (*etikai és erkölcsi fejlődés*)
- Az iskolavezetők hatékonyan kommunikálnak, valamint mélyen elkötelezettek a diákok, tanárok és önmaguk oktatása és fejlesztése iránt. (*hatékony kommunikáció és elköteleződés*)

Kompetenciák:

Tudás (Tudja, ismeri és érti...)	Készség/képesség (Képes...)	Attitűd (Törekszik..., elismeri...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. a legfrissebb pedagógiai és módszertani fejlesztéseket és ezekkel lépést tart 2. legalább egy idegen nyelvet 3. info-kommunikációs technológiákat (IKT) 4. saját személyes, interperszonális és szakmai erősségeit 5. saját személyes fejlesztendő területeit 6. interperszonális fejlesztendő területeit 7. mi okoz számára bizonytalanságot 8. saját vezetési stílusának erősségeit és korlátait 9. az oktatással kapcsolatos saját morális és etikai beállítottságát 10. szakmai önértékelés eszközeit és modelljeit 11. különböző vezetési modelleket, stílusokat 12. tisztában van a naprakészség fontosságával a tanári szakmára és a tanárok, iskolavezetők fejlesztésére vonatkozóan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. naprakésznek lenni a pedagógiai gyakorlat tekintetében 2. saját maga stratégiai és operatív irányítására a szakmai célok elérése érdekében 3. saját sikerét fenntarthatóan kezelni 4. elképzeléseit és értékrendszerét bemutatni, ezeket hirdetni 5. az iskola érdekeit aszertív módon képviselni 6. felelős, megfontolt, körültekintő és konzisztens döntéseket hozni 7. felismerni a hibákat és felülvizsgálni és korrigálni saját döntéseit 8. a hibákat a tanulási folyamat részeként értékelni és beismerni 9. reflektálni az oktatás meghatározó szereplőinek munkájára és tanulni tőlük 10. rugalmasan reagálni változó körülményekre 11. felismerni, hogy melyek az egyező, melyek az eltérő irányba ható folyamatok 12. kezelni a saját energiáját 13. kezelni a személyes stresszt, és azt nem átvinni a magánéletbe 14. naprakésznek lenni az oktatáson kívüli történések terén 15. önállóan kezdeményezni 16. kreativitásra 17. csapatban dolgozni 18. objektívan meghallgatni mások véleményét 19. a hasznot megkülönböztetni a haszontalantól 20. analitikusan gondolkodni 21. összegegyeztetni az adott, a vágyott és a lehetséges állapotot 22. elfogadni a másoktól kapott megbecsülést 23. a problémát kihívásként értelmezni 24. tartani az etikett szabályait 25. felelősséget vállalni a tetteiért 26. megkülönböztetni a tanítás és a vezetés képességeit 27. folyamatosan fejleszteni vezetői képességeit 28. önértékelést végezni 29. olyan célokat meghatározni, melyek fejlesztik vezetői képességeit 30. tevékenységét és az elért eredményeket etikai és morális szempontból vizsgálni 31. harmóniát teremteni saját alapelvei és gyakorlata között 	<ol style="list-style-type: none"> 1. példamutatóan képviseli az intézményi értékeket 2. példakép 3. szorgalmas 4. felelős a személyes szakmai fejlődésért 5. fenntartja fizikai és szellemi erőnlétét 6. jóindulatú 7. képes a nagylelkiségre 8. hiteles 9. hisz a bizalom fontosságában 10. koherens és következetes a tetteiben és a kijelentéseiben 11. szereti a munkáját és a szerepét 12. alaposan átgondolja személyes-szakmai fejlődésének irányát 13. felkészült arra, hogy felülvizsgálja a személyes és szakmai értékeit, ha megkérdőjeleződnek 14. őszinte 15. az alapvető emberi értékek szerint kezel másokat 16. stabil és átlátható Etikai Kódexe van 17. megbízható 18. lojális a vezetett intézményhez 19. felismeri a szakmai diskurzusok értékét 20. pragmatikus beállítódású 21. fontosnak tartja pozíciójából fakadó tekintélyét megfelelően használni 22. tudatában van és elfogadja az elszámoltathatóságát 23. nyitott és pozitív hozzáállású 24. optimista és gyakorlati tapasztalatból tudja, hogy minden lehetséges 25. a pozitív kimenetelű problémamegoldást fontosnak tartja 26. törekszik arra, hogy kifogások nélkül lássa el feladatait 27. megbocsátó 28. empátikus 29. nem minden áron ambiciózus 30. bátor 31. a kockázatot kihívásként éli meg 32. elfogulatlan 33. vállalkozó szellemű 34. van helyzetérzéke 35. a különbözőségeket lehetőségként szemléli 36. törekszik az optimizmusra

Vignetták:

» Önreflexió és fejlődés/fejlesztés

Egy évvel az iskolaigazgatói pozícióba kerülés után John feltette magának a kérdést, hogy egy év munkája alatt mit tanult, hogyan fejlődtek tanári és vezetői kompetenciái. Sokat tanult az iskola vezetésével kapcsolatos adminisztratív teendőkről. A helyettesével és az adminisztrációs személyzettel együtt egy olyan csapatot alkottak, amely képes volt gyorsan reagálni a nap mint nap felmerülő problémákra. Az iskolavezetőkre vonatkozó jogszabályok kötelezővé teszik, hogy az igazgatók részt vegyenek vezetőképzésen, ezért jelentkezett és elvégzett néhány kurzust. Rengeteg téma volt a képzési programban, azonban számára a legérdekesebbnek ez tűnt: „Hogyan tervezzük és valósítjuk meg az önfejlesztést az iskolaigazgatói szerepkörben”. Figyelmesen hallgatott és percről percre vesztette el a bizalmát azokkal szemben, akik az újító ötleteket és ajánlásokat a valós iskolai életben egyszerűen megvalósíthatónak állították be.

Kevés olyan személyes diagnosztikai tapasztalattal rendelkezett, amikkel cégvezetők a kiválasztási folyamat során találkozhatnak. Egészen eddig senki nem kérte tőle, hogy reflektáljon a saját munkájára és az azzal kapcsolatos tevékenységekre. Meglepő módon az első feladat, amit kapott, egy nagyon egyszerű önreflexióra alapuló SWOT analízis elkészítése volt, azaz az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek feltérképezése. Ez a helyzet teljesen új volt számára. Végül, többnapos gondolkodás után kitöltötte a SWOT analízist. Az első eredmény kellően meglepte, több szempontból is. Túl sok minden szerepelt az erősségek és veszélyek mezőiben, azonban csak néhány dolgot tudott felírni a gyengeségek és lehetőségek közé. A képzésen részt vevő iskolavezetőkkel folytatott beszélgetés a SWOT analízisekről rávilágított arra, hogy nem teljesen volt igaza. Sokan, különösen az idősek közül képesek voltak egyensúlyt teremteni az erősségeik, gyengeségeik, valamint a lehetőségeik és a veszélyek között. Azt a visszajelzést kapta, hogy túl optimista, és arra kérték, hogy készítsen el egy új, realisabb SWOT analízist. Néhány kollegája azt tanácsolta neki, hogy kérdezze meg az iskolában tanító tanárok véleményét az menedzsment és vezetői kompetenciáiról. John a kérdéseire kapott válaszok meglepték, ezek azonban egyszerűek és világosak voltak, és nagyon is jól illettek rá.

Életében először hallotta azt, hogy nem kommunikál hatékonyan, különösen a tanárokkal, és hogy túl sok időt tölt olyan megbeszélésekkel, melyek nem vezetnek döntéshez. Emellett a napi kommunikációjában bizonyos tanárokat és kollégákat előnyben részesít. Azt is megtudta, hogy a tanárok több és mélyebbre menő megbeszéléseket várnak el az aktuális iskolai problémákkal kapcsolatban, de inkább egymással együttműködve, csapatban tanulnának és dolgoznának. Néhányan azt jelezték, hogy nem képes időben, érzékenyen és hatékonyan megoldani konfliktushelyzeteket. A helyettesek és a munkaközösség-vezetők azt tanácsolták neki, hogy több felelősséget és feladatot delegáljon, hogy időben hozhasson rugalmas döntéseket. Vezetői stílusát autokratikusnak látták, amely kevés teret ad mások gondolatainak a kibontakoztatására. Ezen felül úgy ítélték meg, hogy nem ad elég támogatást az egyéneknek és a munkacsoportoknak. Minden további információ is, amit kapott,

értékes volt számára, és ilyen nyomás alatt úgy döntött, hogy változtat a menedzsment és vezetői stílusában. Azonban a motivációja az iskola és az munkatársak vezetésére alacsony volt. Fontolóra vette lemondását is.

A vezetőképzés következő óráján arra kérték, hogy készítsen személyes fejlesztési tervet, melyben a hangsúlyt a saját iskolafejlesztéssel kapcsolatos menedzsment és vezetői kompetenciáira helyezi. Ehhez újra elő kellett vennie az önértékelését, a SWOT analízist és a visszajelzéseket. Első gondolata az volt, hogy további speciális vezetői tanfolyamokra iratkozik be, de az iskola költségvetése ehhez nem volt elegendő. Más önfejlesztési módot kellett találnia arra, hogy sikeres vezető váljon belőle. Úgy döntött, hogy segítséget kér a kurzus oktatójától. Az oktató különböző lehetőségeket ajánlott számára, melyekkel fejlesztheti hiányzó kompetenciáit. A javaslatok közül az első az volt, jobban használja ki a vezetőképzést, és váljon még aktívabbá. A következő az önképzés lehetőségét emelte ki az irányítás és vezetés területén. Azt ajánlotta Johnnak, hogy látogasson meg más iskolákat, beszélgessen, konzultáljon vezető kollégáival. Javasolta továbbá azt is, hogy az informális tanulásal fedezze fel az őt érdeklő területeket. Például az iskolai problémamegoldás esetében a kooperatív tanulást hatékonynak és eredményesnek vélte. A tréner azt javasolta még számára, hogy kérjen fel coach-nak egy tapasztalt tanárt, egy helyettest vagy egy másik iskola vezetőjét. Jó gyakorlat a tréner szerint az önértékelő jelentések írása, különösen az irányítást és vezetést érintő kritikus események és konfliktushelyzetek után. A javaslatok között az is elhangzott, hogy önelemzéshez és saját fejlődési terv kialakításához használja az iskolavezetői standardokban leírt kompetencia-keretrendszer. A rendelkezésére álló időt figyelembe véve úgy döntött, hogy rendszeres találkozókat szervez a tapasztaltabb munkatársaival az iskolában, valamint igénybe veszi a profi iskolai coach-ot kommunikációs készségeinek javítására, különös tekintettel a konfliktusok korai azonosítására és megoldására. Az önreflexiót és kompetenciafejlesztést szolgáló tervet a következő félévre állította össze, havi rendszerességgű találkozókból állt a tanárokkal, melyeket coaching követett.

D | Mások operatív és stratégiai irányítása

Az igazgatónak tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbb fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve, hogy milyen módon hasznosítsa az iskolai önértékelést. A humán erőforrás-fejlesztés és -management (kiválasztás, toborzás, betanítás és mentorálás, monitoring és értékelés) ismerete szintén nélkülözhetetlen a számára. Ahhoz, hogy az iskola által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen és – a célok elérése érdekében – hogyan mozgósítson csapatokat. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie. A társadalmi igazságosság ismerete és alkalmazása támogatja az iskolavezetőt személyes és szakmai kapcsolatainak kiépítésében. Az egyenlőség és esélyegyenlőség alapelveinek figyelembevételével kell cselekednie. Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Ahhoz, hogy növelje az iskola helyi közösség általi támogatottságát, hatékony partnerségeket kell megalapoznia és fenntartania, mert a helyi közösségben aktív iskolák több támogatást kapnak. Az igazgatónak tudnia és értenie kell, hogyan alakítson ki olyan körülményeket, melyekben a kollégáit érő stressz jelentősen csökkenthető. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve, hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, illetve tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

Kulcsjellemzők:

- Az iskolavezetők inspirálják, motiválják és ösztönzik a kollégáikat és a diákokat, valamint támogatják őket abban, hogy pozitívan álljanak az oktatásban megjelenő kihívások felé. (*inspiráló vezetés*)
- Az iskolavezetők a közös/megosztott vezetés különböző formáira építve hatékony csapatmunkát teremtenek, koordinálnak, és ebben részt vesznek. (*csapatépítés és megosztott vezetés*)
- Az iskolavezetők biztosítják, hogy a személyzet, az iskola és más érintettek az igényeiknek és a velük szemben felállított követelményeknek megfelelő szakmai továbbképzésben részesüljenek. (*szakmai továbbképzés*)
- Az iskolavezetők döntéseket hoznak, problémákat oldanak meg, konfliktushelyzeteket kezelnek (mások szempontjait és a különböző társadalmi és kulturális sokféleségből adódó nézőpontokat figyelembe véve). (*kommunikáció és közös döntéshozatal*)
- Az iskolavezetők elfogadó, pozitív környezetet, a tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató kultúrát alakítanak ki, betartva az erkölcsi és etikai normákat mások vezetése közben. (*iskolai légkör és erkölcsi szempontok*)

Kompetenciák:

Tudás (Tudja, ismeri és érti...)	Készség/képesség (Képes...)	Attitűd (Törekszik..., elismeri...)
<ol style="list-style-type: none"> 1. a „jó gyakorlat” jelentését és ennek megosztási módjait 2. motivációs elméleteket és motiváló technikákat 3. a célok elérése iránti motiváció és elkötelezettség fontosságát a kollégák körében 4. humán erőforrás-modelleket, a kiválasztási, toborzási folyamatokat, teljesítményértékelési és nyomon követési technikákat 5. csoportban betöltött szerepeket, a csoporton belüli feladat- és felelősségmegosztás különböző formáit 6. foglalkoztatáshoz és oktatáshoz kapcsolódó jogi környezetet 7. az iskolát elvégzett menedzsment hatását az iskolai légkörre és ezek kapcsolatát 8. a társadalmi rétegződés jellemzőit 9. az iskolát elvégzett menedzsment hatását az iskolai légkörre és ezek kapcsolatát 8. a társadalmi rétegződés jellemzőit 9. az iskolát elvégzett menedzsment hatását az iskolai légkörre és ezek kapcsolatát 10. a különböző érintettek igényeit és érdekeit 11. személyzeti felülvizsgálat és menedzsment elméletét és módszertanát 12. problémamegoldási és konfliktuskezelési modelleket és technikákat 13. a tanári kar, a diákok és az érintettek jogait és kötelezettségeit 14. az igazgató szerepének fontosságát az egyes érdekcsoportok és az iskola munkájának vonatkozásában 15. a különbözőségek kezelésének alapelveit 16. kommunikációs modelleket és technikákat 17. megbeszéléseket és meetingeket vezetni 18. az „időmenedzsment” alapelveit 19. különböző vezetési modelleket és stílusokat 20. a jogok és kötelezettségek felosztásának különböző technikáit 21. milyen készségek és képességek szükségesek a különböző szerepekben és pozíciókban való teljesítéshez 22. az iskolai légkör és kultúra struktúráját, ezek fejlesztési lehetőségeit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. „jó gyakorlatokat” kiválasztani, adaptálni, alkalmazni és megosztani 2. a kollégák motivációját azonosítani, megfelelő módszereket alkalmazni arra, hogy a személyes és közös célok elérésére inspirálja őket 3. segítséget nyújtani a kollégáknak személyes fejlődésükhöz 4. működőképés HR folyamatokat kiépíteni a kiválasztástól a nyugdíjazásig 5. inspiráló munkakörnyezetet kialakítani 6. a kollégákban rejlő lehetőségeket felmérni, megvalósítható feladatokat adni nekik 7. hatékony csapatot(okat) létrehozni, ezekben vezetőként vagy tagként működni 8. minden egyes kolléga személyiségét és nézőpontját tiszteletben tartani 9. a kollégák fizikai és mentális jólétét figyelembe venni 10. az érintettek igényeit felismerni és ezeket fenntartani 11. kommunikációs technikáit a hallgatósághoz igazítani 12. hatékonyan kommunikálni és vezetni megbeszéléseket 13. belső iskolai és külső kapcsolatokat építeni és fenntartani 14. megfelelő konfliktuskezelési modelleket és technikákat kiválasztani és alkalmazni 15. a megvitatott ügyekben logikus és kritikus álláspontot kialakítani 16. a különbözőségeket kezelni, különböző csoportokkal szemben korrekt és igazságos lenni 17. kommunikációs modelleket, eszközöket és technikákat alkalmazni 18. lehetőségeket és megfelelő körülményeket teremteni hatékony megbeszélésekre 19. felelősséget és jogkört delegálni 20. elősegíteni az egyéni felelősséget és személyes bevonódást az iskolavezetési feladatokba 21. a kollégákat ösztönözni és a kihívásokhoz való pozitív hozzáállásukat segíteni 	<ol style="list-style-type: none"> 1. elkötelezett a kollégák adottságainak fejlődése mellett 2. fontosnak tartja a motiváló és inspiráló munkakörnyezet kialakítását 3. döntéseit a közös célok és a közös előnyök fényében mérlegeli 4. nyitott arra, hogy tudását és tapasztalatait másokkal megossza 5. szociálisan érzékeny 6. elkötelezett az iskola érdekeinek képviselésére 7. fontosnak tartja az érintettekkel való szoros partnerséget 8. figyelembe veszi a munkaerő-piaci viszonyokat, amire az iskola a diákokat felkészíti 9. fontosnak tartja a problémák azonosítását és megoldását, és a konfliktusok kezelését 10. a problémamegoldás és a konfliktuskezelés során figyelembe veszi a morális és szakmai szempontokat 11. szakmai távolságot tart egy-egy értékeléssel megoldott konfliktusokról (ezekkel kapcsolatban objektív marad) 12. az értékeknek fontosságát tulajdonít mind az ember, mind a szervezet életében 13. másokat egyenlő partnerként fogad el 14. elfogadja mások jogát a véleménynyilvánításra 15. elfogadja és támogatja a tantestület felhatalmazott tagjainak döntéseit 16. hisz az emberekben rejlő lehetőségekben 17. nyitott a kritikára és a sajátjától eltérő véleményekre 18. az erősségekre és a pozitívumokra koncentrálna

» *Kovács tanárnő vezeti Szabó tanár urat, vagy őt vezeti az igazgató? – Példa különböző vezetési módokra*

Kovács tanárnő nagyon zaklatott volt. Úgy érezte, ez nem mehet így tovább. Mit képzelt ez a Szabó! Mindig figyelmen kívül hagyja a találkozókon elhangzó javaslatokat, azt csinálja, amihez kedve van, tudomást sem vesz mások erőfeszítéseiről és munkájáról. Kovács tanárnőnek elege volt ebből. Az igazság az, hogy ő volt a szülőknek rendezett karácsonyi parti főszervezője, de senki nem tud ilyen körülmények között dolgozni. Foglalkozzon ezzel az iskola vezetője. Vagy mondja meg Szabónak, hogy szedje össze magát, vagy bízva rá az egész esemény megszervezését úgy, ahogy van. Neki kellene vállalni a felelősséget, az ő hibája, ha az egész karácsonyi parti végül katasztrófába fullad.

Ebben az állapotban indult Kovács tanárnő az igazgatói iroda felé. Elképzelte, ahogy ott áll majd, és ráborítja az egészét. Határozottan bekopogott, és nem is várva válaszra, benyitott. A berontást tetézve, minden köszönés és bevezetés nélkül vágott bele a mondandójába: „Igazgató úr, én nem tudok így dolgozni. Ha nem csinál valamit Szabó tanár úrral, az egész parti katasztrófa lesz. Lehetetlen vele együtt dolgozni! Nem csinálja meg azt, amiben megegyeztünk, káoszt hoz mindenre. El sem tudom azt képzelni, mi lesz ebből a partiból. Megegyeztünk abban, hogy miket kell elpróbálnunk a gyerekekkel a fellépéshez, hogy megfelelő legyen a hangulat. De látnia kellene az ötleteit, és hogy miket próbál a gyerekekkel. Egyszerűen szörnyű, bármit mondom neki, olyan, mintha a falnak beszélnek.”

Kovács tanárnő megállíthatatlan volt. Azt viszont észrevette, hogy az igazgató már az első mondata után abbahagyta a papírokkal való babrálást. Hátradőlt a székén és rendkívüli érdeklődéssel figyelte, ahogy Kovácsné fel-alá járkál az irodájában és Szabóról meg az egész helyzetről panaszkodik. Nem szakította félbe, és nem is kérdezett semmit. Kovács tanárnőnek világos volt, hogy az igazgató tudja, hogy közbe kell lépnie, és helyre kell hoznia a helyzetet Szabó tanár úrral. Így, amikor befejezte mondandóját, rászegte tekintetét, és várta az ügy megoldására vonatkozó döntést. Végül az igazgató kimondta az ítéletet: „Elképesztően felidegesítette magát, de éteri erővel bír. Micsoda túlaradó energia! Fantasztikus!”

Kovács tanárnő az igazgatóra meredt, de csupán egy pillanatig tartott, amíg nem tudta elhinni, amit hallott. Rögtön utána nevetésben tört ki, és az iskolaigazgató is mosolygott. Megnyugodott. Megértette, hogy nem kell mindennel azonnal foglalkozni. Minden helyzetet nyugodt elmével kell kezelni. Hát persze, hogy tudja ő Szabót kezelni, megszervezni a karácsonyi partit nyugodtan és önállóan. Leülnek majd együtt, elkerülnek a felesleges érzelmeket, és mindent megbeszélnek, pontról pontra. Nincs szüksége másra, hogy megoldja ezt a szituációt. Ahogy az igazgatónak kezelnie kellett őt és a dühét, ugyanúgy kell neki is kezelnie Szabót és feladatokkal kapcsolatos fegyelmzetlenségét. Hagynia kell, hogy Szabó is elmondhassa, amit gondol, és onnan folytatják... Arra reagál majd, amit hall. Vezetése alatt együtt kell működniük, és közösen egy kellemes estét szervezniük a szülőknek, még karácsony előtt.

Ahhoz, hogy az iskola vezetője hozzájáruljon az iskola céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az iskola üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, az iskolavezető jogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az iskolához kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. Az igazgatónak hatékonyan kell beosztania a munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások is hatékonyan végzik-e napi iskolai munkájukat.

Az iskola területe menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) az igazgató egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az iskola hatékonyan működhessen. Az igazgatónak biztosítani kell az iskola céljainak elérése érdekében az iskola pénzügyeinek hatékony menedzselését, hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. Az igazgatónak tudnia kell időbeosztása alapján feladatait prioritizálni (és megtartani józan ítélőképességét). Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és hatásos adminisztrációs rendszereket, valamint tudnia kell döntési jogköröket delegálni és feladatköröket elemezni. Elengedhetetlen, hogy az igazgató hatékonyan tudjon együttműködni külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

Kulcsjellemzők:

- Az iskolavezetők elemzik és hatékonyan, a jogszabályi követelményeknek megfelelően kezelik az intézményi erőforrásokat, beleértve a pénzügyi, humán, technológiai, fizikai stb. erőforrásokat.
- Az iskolavezetőknek fontos az iskola imidzse, és arra törekcszenek, hogy az iskoláról pozitív képet alakítsanak ki.
- Az iskolavezetők hatékony idő- és erőforrás-menedzsmentet biztosítanak.
- Az iskolavezetők a rendszer irányelveit betartva irányítják és átláthatóan menedzselik a munkafolyamatokat.
- Az iskolavezetők a belső és a külső partnereket bevonó kommunikációt alkalmaznak.

Kompetenciák:

Tudás (Tudja, ismeri és érti...)	Készség/képesség (Képes...)	Attitűd (Törekszik..., elismeri...)
<ol style="list-style-type: none"> a különböző disszeminációs technikákat pénzügyi, költségvetési feltételeket (a rendelkezésre álló költségvetéssel) költségvetéshez kapcsolódó jogi hátteret és ennek hatásait szervezeti erőforrás-igényeket (eszközök, felújítás stb.) sokféle finanszírozási forrást időmenedzsment technikákat (ütemezés stb.) az adminisztratív rendszert, irányelveket az intézmény szerkezeti elemeit és vezetését a menedzsmentbe bevont szereplőket, személyeket az egyes szereplők felelősségi körét és hatáskörét az intézmény vezetésében a közösségi bevonódás és a társadalmi közeg hatásait a helyi közösség struktúráját és a benne rejlő lehetőségeket hogyan kinek mivel tartozik elszámolással kik a „célfogyasztók”, és mi az intézmény célcsoportja sokféle kommunikációs eszközt, csatornát (nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) a hatékony marketing hatását 	<ol style="list-style-type: none"> világosan információt átadni az információáramlást időben menedzselni a releváns információkat célzottan, a megfelelő személyeknek átadni a szervezeti struktúrát láthatóvá és átláthatóvá tenni proaktív hálózatépítéssel forrásokhoz jutni, forrást teremteni a pénzügyi helyzetet elemezni: felismerni az anyagi igényeket és azonosítani, hogy mire kell a forrásokat költeni az iskola céljainak eléréséhez sokféle finanszírozási forrást, eszközt használni hatékonyan kezelni a költségvetést: nem túlkölneni, a kereteken belül maradni, és a közösen felállított prioritások szerint elosztani a pénzt statisztikákat, számadatokat stb. kezelni az intézményi feladatokat hatékonyan szervezni és elosztani megbecsülni a feladatok időtartamát a folyamatokat irányítani, menedzselni a feladatok időtartamát megítélni fontosság és prioritás alapján szervezni a feladatokat a megbeszéléseket időszabatosan megtervezni az egyes helyzeteket felmérni és gyorsan reagálni lehetséges összefüggéseket felismerni és a kapcsolódó kockázatokat felmérni felismerni a potenciális erőforrásokat, melyeket az egyes partnerek behozhatnak a társadalmi környezetben látni az intézményt könnyen jó kapcsolatokat építeni felismerni/azonosítani a lehetséges partnereket az egyes célcsoportok számára a releváns információkat kiválasztani/közvetíteni a különböző célcsoportoknak megfelelő kommunikációs eszközöket azonosítani a kommunikációs eszközöket, csatornákat hatékonyan használni a célok elérése érdekében az iskola érdekeit azonosítani 	<ol style="list-style-type: none"> nyitott rugalmas megoldásokra az intézményi vezetéssel és menedzsmenttel kapcsolatban elkötelezett a szabályok betartása iránt elfogadja, hogy nem az ő kezében van minden kontroll, és erre nincs is szükség felelősnek érzi magát az intézményi menedzsment minden aspektusa iránt törekszik a rugalmasságra törekszik a következetességre elkötelezettség az iskolai célok iránt, célorientált törekszik a precizitásra fontosnak tartja a fogékonyságot, odafigyelést, és tapintatos fontosnak tartja a kapcsolatokat fenntartását nyitott szociális partnerek bevonására az iskolát szolgáltatást nyújtó intézménynek tekint elkötelezett a közösségfejlesztés iránt fontosnak tartja az intézmény közmegejtését elkötelezett az intézmény iránt nyitott a kommunikációt és a hatékony menedzsment-rendszereket érintő technológiai újítások iránt

Vignetták:

» A szülők bevonása

Egy kis falu sok a hátrányos helyzetű tanulóval foglalkozó általános iskolájának tantestülete arról tart megbeszélést, hogy hogyan lehetne megtalálni a harmóniát a két fő oktatási közeg, az iskola és a család között.

Igazgató: „A gyermekek oktatása, nevelése a család és az iskola közös célja, hogyan lehetne elérni azt, hogy e két elem harmonikusan illeszkedjen egymáshoz?”

Első tanár: „A tanárok és a szülők közötti kapcsolatnak kölcsönös bizalmon, őszinteségen, tiszteleten és megértésen kellene alapulnia.”

Második tanár: „Ami azt illeti, három szereplő is van: a diák, a szülők és a tanár. Ennek a háromszögnek kellene harmóniában állnia egymással.”

Igazgató: „Elképzelhető, hogy ez az „együttállás” együttműködéssé alakuljon?”

Harmadik tanár: „Úgy érted, hogy a szülők is aktív szerepet vállalhatnak?”

Második tanár: „Végül is egy szolgáltatást nyújtunk számukra, így joguk van rá, hogy formálják.”

Első tanár: „Ha az iskolánk nyitott volna a szülők számára, és ők is aktívan tudnák támogatni a tanulási folyamatokat, akkor ezzel a kölcsönös bizalmat és megértést biztosan meg tudnánk erősíteni. De hogy tudnának hozzájárulni a szülők a tanulási folyamathoz?”

Igazgató: „Szóval azt mondjátok, hogy a szülők igénybe veszik a szolgáltatásainkat, a tanítási-tanulási folyamat támogatói lehetnek, sőt az iskolai közélet szereplőjévé válhatnak. Ez már három fontos szerep, melyben a szülők megjelenhetnek.”

A fenti megbeszélésből kiindulva a tantestület létrehozta a „A generációk közti párbeszéd” programot. A komplex program célja a szülők bevonása az iskola életébe, többek közt az alábbi formákban:

- nyílt napok, amikor a szülők meglátogathatják az órákat és a délutáni (tanórak utáni) tevékenységeket;
- „Párbeszéd a generációk között” nap, amikor a szülők és a diákok együtt dolgoznak és tanulnak, információt gyűjtenek a világról (a szociális kompetenciáikat fejlesztő kooperatív technikákkal);
- a szülők bemutatathatják a saját szakmájukat/tudásukat az osztálynak (közös tanulási tevékenység keretein belül).

» A megfelelő információáramlás biztosítása

Az „A” általános iskolában az iskolaigazgató biztos akart benne lenni, hogy a szülők mindig hozzájutnak a legfrissebb iskolai hírekhez, információkhoz (rendezvényekről, találkozókról, stb.), így tudják az iskolai év tervezett menetét követni, és ez alapján tervezni.

Egy szülő így magyarázza az ötletet: „A módszer adekvát és naprakész. Az iskolának van egy honlapja, amin elérhető a tanév rendje. Tájékozódhatunk rajta az iskolai eseményekről, rendezvényekről, ünnepekről, a szülői értekezletek időpontjáról. Azok a szülők, akik nem használják az internetet, az információkat üzenőfüzetben kapják meg. Minden eseményről egy héttel a kitűzött időpontja előtt kapunk értesítést.”

Ugyanez az igazgató, a tanárok közötti információáramlásra is létrehozott egy nagyon egyszerű, de hatékony eszközt. Az egyik tanár így mutatja be: „Van egy „Futó” nevű könyvünk a tanárban, amibe mi tanárok beleírhatjuk az összes fontos, mindenkit érintő információt. Rendszeresen megnézzük a könyvet, és szükség esetén tájékoztatjuk a diákokat. A Futóban van egy naptár és egy napi program is, ahol az igazgató be tudja jelölni a kiemelten fontos dátumokat, ami nagyon hasznos az olyan szétszórt tanároknak, mint én. Emellett a tantestületi értekezleteken is kapunk információkat, és sürgős esetekben „hírvivőn” keresztül, aki bejön az osztályterembe.”

Jelen kiadvány részlet az alábbi kötetből:

RÉVAI, N., KIRKHAM, G. A. (Szerk., 2013):

**The Art and Science of Leading a School
– Central5: Central European view on
competencies for school leaders.**

**[Az iskolavezetés tudománya és művészete
– Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái
közép-európai megközelítésben]**

Tempus Közalapítvány, Budapest, 2013.



RÉVAI NÓRA

**Tudásközpont, Tempus Közalapítvány
1093 Budapest, Lónyay u. 31.**

E-mail: nora.revai@tpf.hu • info@tpf.hu

Tel: +36 1 237 1300