

1. Az intézmény külső és belső kapcsolatrendszere (a kapcsolatrendszer szabályozása az SzMSz-ben, külső és belső kapcsolatok, az iskola és óvoda PR-tevékenysége, a honlap szerepe és jogszabályok által meghatározott funkciói)

Az intézmény **kapcsolatrendszere** a célokkal és feladatokkal összhangban egy nyitott rendszer. **Belső** kapcsolatrendszert a diákok, pedagógusok, technikai dolgozók, valamint az iskola vezetése és a szülők alkotják. A **Külső** kapcsolati rendszerben minden olyan más intézmény megjelenik, mellyel az intézmény kommunikál. Ilyen a Fenntartó, a gyermekjóléti szolgálat, a védőnő, az iskolaorvos, települések iskolái, óvodái, nevelési tanácsadó, művelődési ház, rehabilitációs bizottság.

Önkormányzati fenntartó esetében az igazgató **tartja a kapcsolatot** a polgármesterrel, a jegyzővel, akár a képviselő testülettel. A **fenntartó** a legmeghatározóbb elem, hiszen gazdaságilag, személyi állományt tekintve is tőle függ az intézmény. **Védőnő, iskolaorvos** tekintetében általában a feladatkör az igazgatóhelyettesé. Rendszeres, előre egyeztetett ütemterv szerint történik. Ifjúsági és **családvédelmi** szervezetekkel az osztályfőnöki órákon kívül is előadások keretében tájékoztatják a tanulókat a káros szenvedélyek elkerülési lehetőségéről, bűnmegelőzésről. Általában a gyermekvédelmi felelős tartja a kapcsolatot a **szakszolgálatokkal**. Nevelési tanácsadó, rehabilitációs bizottság tekintetében összetett képletben a pedagógus, szülő, gyógypedagógus a tanuló képességeivel, viselkedésével kapcsolatban kezdeményezhet.

Az **egyház** az iskolai intézmények többségében fenntartói szerepkörbe lépett át. Minden önkormányzati fenntartói lehetőség él az egyháza is, illetve emelt normatívát kap a tanulók után, vagyis gazdasági szempontból hatékonyabb munkát tud végezni. Más oktatási intézményekkel a kapcsolattartás együttműködő és versengő is lehet egyben. Tanulmányi versenyeken, sportversenyeken egyértelmű a viszony, de akár iskolák közötti megállapodás alapján kiegészítő foglalkozások, speciális programok akár több iskolát is egységbe tömöríthet.

**PR** tevékenység közösségi kapcsolat, kapcsolatszervezés. Az oktatási intézmények – főleg a nonprofit intézmények – sokáig nem érezték fontosságát a PR-nak. A magyar közoktatás folyamatos átalakulásban van, egyre jelentősebb a kommunikáció kifelé, a reklám, a jó marketing.

Ma a legtöbb iskola azért küzd, hogy a lehető legtöbb gyermeket szerezze meg. A képzés minősége, színvonala háttérbe szorul. A szülőknek joguk van, hogy megismerjék az iskola mindennapi életét, programját, költségvetését, és jártas legyen minden, az Ő gyermekét érintő kérdésben.

A pedagógusok képzéséből mindig is hiányzott a piac orientált szemlélet, a jó **marketingre** való felkészítés. Kommunikáció nem lehet eredményes ilyen közegben. Nem elég a jó programok és szolgáltatások kialakítása, a folyamatos informálás és motiválás is legalább annyira fontos.

A PR **célja**, hogy az intézmény pozitív arculatát megteremtse, fenntartsa, pozitívan befolyásolja a kialakuló véleményt és a viselkedést. Több **médium** is megfelelő a lehetőségek kiaknázására, az írott és elektronikus sajtó, szórólapon, cikkek, kiadványok, rádióbeszélgetések, reklámok, interjúk, tv adások és az internet csatornái is rendelkezésre állnak. Egy jó intézményben ilyen feladatokra külön kommunikációs szakember koncentrál.

A **jó kommunikáció** része a kiadványok **egységes** arculata levélpapíron, borítékon, szórólapon. A tartalom és küllem egységesen színvonalas legyen, így elismerést kelt. Különböző események, **rendezvények**, fórumok megvalósításával biztosíthatjuk intézményünk jó hírvéneke szélesítését. Az infokommunikáció elsősorban az intézmény weboldalára épül. Fontos a modern megjelenés.

A **belső PR** eszközei az értekezletek, körlevelek, hirdetőtábla. A **külső PR** a szülőkre, fenntartóra, szervezetekre, környezetre koncentrál. Üzenő füzet, ellenőrző, online napló is tud híreket, információkat átadni az intézményi weboldallal együtt. Közös programok, szülői értekezletek, kirándulások, programok szervezése, melyek bevonják a külső kapcsolati elemeket.

2. A nevelési-oktatási intézmény szervezeti jellemzése (szervezeti felépítés és megjelenítése az SZMSZ-ben, az intézmény belső és külső ellenőrzése)

A **szervezet** két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere. A szervezet egy konkrét embercsoportot jelöl, amely valamilyen cél megvalósítására jött létre. Minden szervezetnek megvan a rá jellemző **kultúrája**, melyet eredete, története, környezete alakít, befolyásol.

Az **iskolák** szervezetek, mert van átfogó közös céljuk. Tagjaik között munka és felelősség megosztás van. Az alkalmazottak összhangban tevékenykednek, szerepek alakulnak. **Sajátosságai:**

*Szolgáltatást nyújt, Szellemi és társadalmi kultúra adója, Pedagógus – gyermek kölcsönhatás az alapja*

*Nyitott, nyilvános szervezet Kevés hierarchia szintből épül fel Kevés az előrelépési lehetőség is a pályán*

**Hatékony**ságát befolyásolja a piac, és a szülő. Szintén hatással van rá a tudományos, technikai környezet. A külső kapcsolatok a fenntartóhoz, szervezetekhez szintén jelentős tényezők

**Lineáris** szervezeti séma esetében a vezető az összes vezetési feladatot maga látja el. Ez a séma az iskolákra és a kisebb intézményekre jellemző. Speciális pedagógiai részterületekre megfelelő a **funkcionális** szervezeti séma. Minden részterületnek van szakmai vezetője. Középiszkolákra jellemző.

Nagyobb szervezeti változtatás, például minőségfejlesztési program vagy pedagógiai program bevezetéséhez megfelelő a **projekt vagy mátrix** szervezet. A projekt koordinálása egy-egy projektvezető feladata, ők irányítják a projektben résztvevő kollégákat. Az iskolavezetés koordinálja, összehangolja a projektek működését, és előnye a rendszernek, hogy olyan kollégák is együtt tudnak dolgozni, akik nem azonos szakterületen tevékenykednek, így szélesebb kommunikáció lehetséges.

**Divizionális** szervezeti sémát alkalmazunk, ha az intézmény egységei fizikailag, földrajzilag is távol vannak egymástól. A hangsúly az elkülönülésen van. Egy központi igazgatóság létezik technikai személyzettel, és koordinálja a többi intézményt. Ez a forma vonatkozik leginkább ma a KLIK-re.

A **formális** iskolai működést hivatalos működést különféle dokumentumok szabályozzák, melyek közül a legfontosabbak a köznevelési törvény, az alapító okirat, az SZMSZ, a kollektív szerződés, pedagógiai program, és a házirend. **Informális** szint a tanárok közti személyes kapcsolatok, mint rokonszenv, ellenszenv, ismertségek. A szervezetek informális jellemzői között különös helyet foglal el a szervezeti kultúra, mely az intézményre jellemző viselkedésminták együttese (értékek, attitűdök, hiedelmek...)

Az intézmény **szervezeti egységei**, és megjelenése az SZMSZ-ben: szakközépiszkolai tagozat, szakiskolai tagozat, tanműhely. **Szervezeti felépítés** a vezetés szemszögéből:

*igazgató (helyettes (ált (mk vez (ped))), műszaki (tech), gyak oktvez (szak mk(szak ped))), rendszergazda, könyvtáros, titkár*

Az **ellenőrzés** a szervezet valamennyi tevékenységének a minőségét, hatékonyságát, vizsgáló folyamat.

**Cél** a tevékenység hatásvizsgálata, ellenőrizni csak megkezdett tevékenységet lehet. Vizsgálni lehet a végeredményt, vagy a folyamatot is. Lényeges **követelmények**, hogy tervszerű legyen, rendszeres, de nem állandó, objektív legyen. Az iskolában ellenőrzést végezhetnek több szinten is. Ellenőrzést jelent például egy pedagógus tevékenységének komplex ellenőrzése, vagy egy osztály tevékenységének vizsgálata. Lehet egy tantárgy eredményesség-vizsgálata, vagy akár egy munkaközösség munkájának elemzése. A tanítási óra ellenőrzése során felmerül, kell-e vagy sem: bizalom hiánya? - Kötelességek

**Érdemes ellenőrizni** az adminisztrációt, osztályzatok számát, eloszlását, tanári mentalitást, követelmények érvényesülését, a pedagógiai tevékenységet, szakmai tevékenységet. ! A hibás értékelés többet árt, mint használni! **Kötelező megtenni:** - időben jelezni: megyek, - pontosnak lenni, az ügyet fontosnak tartani, - szót adni, - több jót, mint rosszat mondani, - kijelölni a változtatás irányát.

A **külső ellenőrzés** a Nkt. 87.§ alapján öt évente ismétlődő, folyamatos ellenőrzés. Kormányhivatalok szervezik, és célja a pedagógusok munkájának külső, egységes kritériumok szerinti ellenőrzése. Az intézmény ellenőrzését legalább 3 szakértő végzi. 1 szakértő 1 nap alatt 4 pedagógus 1-1 óráját, foglalkozását látogatja meg. Két szakértő látogat, akik megbeszélik a tapasztaltakat.

### 3. Saját intézmény minőségfejlesztési politikája

A köznyelv szerint a "**minőség**" valami jót jelent, legalábbis jobbat az átlagnál. A **minőségirányítási** program meghatározza az intézmény működésének hosszútávra szóló elveit. Tartalmaznia kell a vezetői feladatokat ellátók, a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítmény értékelésének szempontjait és az értékelés rendjét. Az **értékelésnél** meg kell határozni azokat az intézkedéseket, amelyek biztosítják, hogy a célkitűzések és a működés folyamatosan közeledjenek. A javasolt intézkedéseket meg kell küldeni a fenntartónak, és a jóváhagyásával válnak érvényessé.

2000-2003 **COMENIUS** program. 2005-től **HEFOP** - szakiskola kompetencia alapú oktatása. 2005-től Útravaló, programban. 2007-től megyei fenntartásba kerülünk, majd átvesz a KLIK.

Minőségről nem beszélhetünk, ha nincsenek elvárások. Cél, hogy folyamatosan feltárja intézményünk működésének erősségeit, problémáit. A minőségirányítási rendszer működtetésével intézményünk működése egyenletesebbé, kiszámíthatóbbá és felhasználóbaráttá válik. Fontos, hogy egy intézmény megfelelő célokat tűzzön ki maga elé, melyeket folyamatos munkával, visszacsatolásokkal el tud érni.

**RTC** 1 éven belül: több versenyző, kevesebb bukás, kevesebb hiányzás, HHH adatszolgáltatás

**KTC** 3 éven belül: Információs rendszer, vizsgarendszer, útravaló, prevenció, morzsolódás, kapcsolatok.

**HTC** 6 éven belül: módszertan, eszközök, pályázatok, továbbtanulás, nyelvvizsga, munkahely.

A teljesítményértékelés elsődleges céljai az adatgyűjtés, a jobb pedagógiai munka, a korrigálás. A rendszert az intézményvezető irányítja. Javaslatot tesz a munka szervezését végző munkatársakra. A vezető biztosítja a munka elvégzéséhez szükséges időkeretet.

A nevelő oktató munka értékelésének alapvető feladata, hogy megerősítse a nevelőtestület pedagógiai tevékenységének helyességét, vagy feltárja a hibákat, a hiányosságokat, és így ösztönözzön a hibák kijavítására, a nevelő oktató munka fejlesztésére. Az iskolában folyó nevelő oktató munka értékelése a következő területekre terjed ki:

- az intézmény nevelő oktató munkájának értékelésére,
- a pedagógusok nevelő oktató munkájának értékelésére,
- a tanulók tanulmányi munkájára,
- a tanulók magatartására és szorgalmára,
- a tanulói közösségek tevékenységének, fejlődésének értékelésére.

A pedagógus munkájának értékelése kulcsfontosságú. Mivel a pedagógus végzi a nevelő-oktató munkát, körültekintő szempontrendszerre van szükség a minőségi mérési mutatók kialakítása során. Azért is fontos a megfelelő körültekintés, mert a pedagógus munkáját másképp ítéli meg a jó tanuló, a rossz tanuló, a kolléga, a felettes. Ami alapján értékelhető, az a tanítási órán és órán kívül:

*Az óra célja, tartalma, felépítése, szervezése, alkalmazott módszerek, magatartás, egyéniség, differenciált munka. Szabadidős programok, különfoglalkozás, továbbképzések, bemutató órák, szemléltetések, bemutatók készítése.*

A tanulói teljesítmények értékelési szempontjait a pedagógiai program és a házirend tartalmazza. Ezt az adott tantárgyból a tanév elején a tanulókkal a szaktanár ismerteti, és ennek megfelelően jár el. A jegyek számának megfelelősége az előre haladás folyamán folyamatosan ellenőrizhető, valamint a félévek végén is. A jegyek gyarapodási ritmusát a vezetők ellenőrzik.

A tanulók magatartása és szorgalma egy minőségi mutató, eredményként és egyben magyarázatként is szolgálhat több más paraméterre. Az osztályfőnök a tanulók magatartását és szorgalmát folyamatosan figyelemmel kíséri, arról a szülőket szülői értekezleteken, fogadó órákon, családlátogatásokon tájékoztatja. Félévkor és év végén az osztályban tanító pedagógusok véleményének lehetőleg előzetes kikérésével minősíti a tanulók magatartását és szorgalmát.

Mulasztások igazolása szintén egy fontos tanulói mérési, minőségi paraméter. A mulasztások igazolásánál a pedagógiai programban és a házirendben foglalt tartalmaknak megfelelően kell eljárni.

4. Tanügyigazgatási feladatok (az intézmény alapszabályai és szabályozási rendszere, a házirend hatásköre, a nevelőtestület döntési és véleményezési jogai, adatkezelési szabályok)

Az iskolarendszer zavartalan működésére irányuló céltudatosan szervezett közigazgatási tevékenység a **tanügyigazgatás**. Kiemelt feladatai a közoktatás területén ható normatív szabályok alkalmazása, az intézményi működés jogszabályi megfelelésének biztosítása, valamint a belső szabályozás jogszerű kialakítása.

Működési feltételeinek van személyi és tárgyi vonzata. Kialakítja a vezetés szervezetét, a vezetői feladatokat, létszámot, legitimitást. Biztosítja a jogszabály ellátottságot, a hozzáférhetőséget.

Az intézmény belső szabályozó dokumentumai az **alapszabályok**. A jogszabályok ezt nem ismerik ezt a kategóriát, ilyen minden fenntartó által készített, vagy jóváhagyott dokumentum az *alapító okirat, SZMSZ, pedagógiai program, házirend, minőségirányítás, társulási megállapodás*.

**Pedagógiai területet** az alábbi dokumentumok szabályozzák, az

*éves munkaterv, gyakornoki szabályzat, vizsga szabályzat, továbbképzési program, esélyegyenlőségi terv*

**Szervezeti terület** szabályozására szolgáló dokumentumok a

*szabadságolási terv, munkavédelmi, tűzvédelmi, iratkezelési szabályzat, SZMSZ-ek, könyvtár gyűjtőköri szabályzat*

**Gazdálkodási szabályzatok** alapján történik a

*pénzkezelés, élelmezés, leltárkezelés, selejtezés, a házipénztár, az utalványozás, a kötelezettség vállalás*.

Az iskola **éves munkatervet** készít, mely tartalmazza a szabadon meghatározható tanítás nélküli munkanapokat és a tanítási szüneteket. A tanév rendjében foglaltak minden iskolára kötelezőek. A pedagógiai munka tervezéséhez, a pedagógusok lekötött munkaidejéhez **tantárgyfelosztás** készül.

A tanügyi nyilvántartások szerepe az intézményi feladatok végrehajtásának dokumentálása. Kötelező nyomtatványokat kell használni, záradékokat kell felvezetni, naprakésznek, pontosnak kell lenni.

Kötelező **tanügyi nyilvántartások** a

*beírási napló, foglalkozási napló, törzslap, bizonyítvány, tantárgyfelosztás, jegyzőkönyv*

Tanügyi nyilvántartások vezetése során a pedagógus csak a nevelő-oktató munkával kapcsolatos feladatokhoz nélkülözhetetlen ügyviteli tevékenységet köteles elvégezni. Az **osztályfőnök** kiállítja a naplót, vezeti a törzskönyvet, bizonyítványt. A **törzslap** egyezőségért az osztályfőnök, az iskolatitkár, és a két összeolvasó pedagógus a felelős. Hibás bejegyzést áthúzással kell jelölni.

**Bizonyítványok** kezelésével kapcsolatban az iskola az üres bizonyítványokat köteles zárt helyen elhelyezni. A rongyos, cserélt bizonyítványokról jegyzőkönyvet vesz fel, és a bizonyítványt megsemmisíti. Az elveszett üres bizonyítványokról közleményt tesz ki a minisztérium fórumán.

**Adatközlési** feladatokkal kapcsolatban KIR, KIR-STAT, KIFIR, OKM rendszereket kezel.

Nevelőtestületi **vélemény** kötelező beszerzésének esetei az alábbiak lehetnek:

SZMSZ nevelőtestületi jegyzőkönyv, valamint a házirend elfogadásáról a Nkt. 25§ (4) rendelkezik: A köznevelési intézmény SZMSZ-ét, a nevelési-oktatási intézmény házirendjét nevelési-oktatási intézményben a nevelőtestület véleményének kikérésével fogadja el. Az SZMSZ és a házirend azon rendelkezéseinek érvénybelépéséhez, amelyekből a fenntartóra többletkötelezettség hárul, a fenntartó egyetértése szükséges. Az SZMSZ és a házirend nyilvános.

A pedagógiai programot szintén el kell fogadnia a nevelőtestületnek a Nkt. 26§ (1) alapján: A nevelő és oktató munka a pedagógiai program szerint folyik. A pedagógiai programot a nevelőtestület fogadja el és az intézményvezető hagyja jóvá.

A Nkt 70§ (2) alapján Döntési jog, vagyis az itt felsoroltak elfogadása is a nevelőtestület illetékessége:

*ped. prg, szmsz, munkaterv, elemzések, értékelések, beszámolók, továbbképzési prg, házirend, fegyelmi, ig. pályázat*

A Nkt 70§ (3) értelmében véleményezési jog él: A nevelőtestület véleményt nyilváníthat vagy javaslatot tehet a nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos valamennyi kérdésben.

5. Szervezetfejlesztési tevékenység a közoktatásban (az intézményi adatgyűjtés módszerei, intézményi folyamatok feltárása, beavatkozási kritériumok, szervezetfejlesztés, minőségirányítási tevékenység, a szervezet belső és külső ellenőrzésének formái)

A **szervezet** két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere, valamely közös cél megvalósítására. Fontos, hogy a szervezet folyamatos fejlődése megvalósuljon. A szervezet **fejlesztés** elsődlegesen a szervezeti struktúra alakításának folyamata, mely szoros kapcsolatban áll az emberi erőforrások fejlesztésével. Az ismeretek, beállítódások módosítására helyezi a hangsúlyt. A vezetés feladata, hogy megtalálja az egyensúlyt a folyamatok és a szervezeti kultúra fejlesztése között. Szervezet fejlesztés történik akkor, ha új vezető érkezik, vagy intézmények olvadnak össze.

A szervezet fejlesztés **célja** az eredményesség növelése, a személyi fejlődés támogatása. Jó hatással van a közös értékrend kialakítására, megerősítésére. Jó hatással van a szervezeten belüli változások végrehajtásához szükséges érzelmi azonosuláshoz.

A szervezet fejlesztés **komplex** folyamat, részét képezi a helyzet felmérés, a fejlesztés, az értékelés, és a beavatkozás. A részleteket fejlesztési tervben kell összefoglalni.

A helyzetfelmérés 11 **kulcskategóriája** a szervezeti kultúra, fejlesztés építőkövei:

- azonosulás
- teljesítményorientáció
- erős/gyenge kontroll
- egyén/csoportközpontúság
- nyílt/zárt rendszer
- belső függés/függetlenség
- humán orientáció
- kockázat vállalás/kerülés
- cél eszköz orientáció
- időorientáció
- konfliktus tűrés/kerülés

Szervezet fejlesztésre vonatkozóan meghatározhatunk egyénre és csoportra ható, vagy struktúrára és munkával kapcsolatos motivációkra ható módszereket:

**Közös értékrendhez** kapcsolódó leggyakoribb eszközök (gyenge vezetés, sok óraadó tanár esetén)  
Jövőválasztás, jövőkép alkotási műhely

**Részvételhez** kapcsolódó leggyakoribb eszközök  
Bevonás tudatos alkalmazása, illetve döntés és felelősségdelegálás

**Teljesítmény problémákhoz** kapcsolódó gyakoribb eszközök (minőségi munkához, tréning módszer)  
Kommunikáció, önértékelés, időgazdálkodás, csoportmunka tréningek

**Motivációhoz** kapcsolódó eszközök (negatív jellemzők, viszont motiváltságnál előjönnek különbségek)  
Egységes követelményrendszer, karriertervek, értékelési rendszer

**Humán erőtartalékokhoz** kapcsolódó leggyakoribb eszközök (kiegész elkerülésére, sodródó csoportok)  
Dolgozók felkérése feladatokra, relaxációs önismereti tréningek, feladatok újraosztása.

Akkor sikeres a szervezet fejlesztés, ha a vezetők támogatják, és minél több embert vonnak bele. Szakember bevonása is segíti a folyamatokat, és jó, ha a vezetés folyamatosan pozitívan értékeli, így erősíti a motivációt.

--- minőségirányítás külön tételben teljesen ---

--- külső / belső ellenőrzés külön tétel részeként ---

6. A vezetői döntés jelentősége, jellemző módszerei (döntés-előkészítés, a demokratikus döntési folyamat, a döntés végrehajtása, a feladatmegoldást segítő eszközök: kulcsesemény-terv, mérföldkő-terv, a megvalósítás ellenőrzése)

A **döntés** a lehetséges cselekvések, megoldási variációk közüli választás. A **megalapozott** döntés feltételei a hatáskör, felelősség, felkészültség, és az információk rendelkezésre állása. A döntés a vezetés alapvető része, a vezetői munka leglényegesebb tartalmi elem. A vezetői döntések megalapozottsága meghatározza a munkahely légkörét, az emberi kapcsolatok kiegyensúlyozottságát, a tevékenységek ritmusát és minőségét. Minden döntés után tanulmányozni kell annak hatását, végrehajtásának színvonalát. Ez a folyamat az **ellenőrzés**. Az intézmény felelős vezetője az **igazgató**, aki megosztja munkáját a környezetével, de a felelősség egy személyben az övé. A döntés megszervezését, végrehajtását, ellenőrzését is neki kell végrehajtani.

A pedagógiai vezetés esetében felmerülő **döntési körök**:

*gazdaságosság, eredményesség, működési biztonság, fejlődőképesség, szociális klíma*

A döntés **formáját** tekintve lehet *állásfoglalás, intézkedés, utasítás, és szabályozás*.

A vezetői pedagógiai döntések sorában **kiemelt jelentőségűek**:

*ped. program, középvezetők meghatározása, információs rendszer, továbbképzés, személyi, tárgyi feltételek*.

A **stratégiai** döntések fontosabbak és nehezebbek a vezető számára. Ilyen lehet a szervezeti jelleg vagy a képzési profil megváltoztatása. A döntés előkészítését hosszú előkészítő szakasz előzi meg. Okozati **diagramot** kell készíteni, megfelelő lehet a fa diagram. Az ágakra felrakott okok közül ki kell választani a legfontosabb problémát, melyben döntést kell hozni. A résztvevőket készíteni kell arra, hogy minél több megoldásra tegyenek javaslatot, majd ezeket gyűjteni, elemezni kell. Ki kell dolgozni a személyi, anyagi feltételeket, és az is értékelni kell. A feltételeket egybe kell vetni az intézmény érdekeivel, és ennek megfelelően meghozni a stratégiai döntést.

A döntési folyamatban jelentkező **konfliktusok** eredhetnek eltérő célokból, vagy személyes elégedetlenségből is. Konfliktus kialakulásának tünetei lehetnek, ha romlik az információ áramlása, vagy ha a nevelőtestületen belül ellenséges a hangulat, esetleg informális csoportok, klikkek alakulnak ki és viták, súrlódások, veszekedések jönnek létre.

A konfliktust **feloldani** lehet kompromisszum keresésével, vagy ha a célokra irányítjuk a közös figyelmet az egyéni célok háttérbe szorításával.

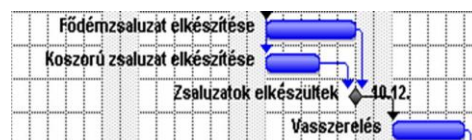
Az igazgató a konfliktus **kezelésében** hagyhatja figyelmen kívül (ez a legrosszabb). Választhatja a szétválasztást, mely nyílt megbeszélés útján mindenki felismeri a szükségességet. Konfrontálódhat is, ahol a konszenzusig tartó nyílt kibeszélést választja, vagy megoldhatja a konfliktust szabályok hatalmi alapon történő meghatározásával.

**Kulcsesemény-terv** a feladatmegoldást segítő eszközök legegyszerűbb technikája. Az események sorrendjét jelöli, hozzárendelve a megvalósítás időpontját. Készíthető projekt és stratégiai tervhez.

Kulcsesemény	Határidő	Felelős	Egyéb kapcsolódó események
--------------	----------	---------	----------------------------

Másik feladat megoldási technika a **mérföldkő terv** alkalmazása, melynél az időpontokhoz kapcsolódnak az események. Készíthető: 1 hónapra vagy 1 évre. Például az igazgató elkészíti a munkáltatói, pedagógiai, tanügy-igazgatási, gazdálkodási és egyéb feladatainak tervét.

Javítja a projektek átláthatóságát, segíti a projektkövetést, a teljesítés figyelemmel kísérését, és felhívja a figyelmet a fontosabb állapotváltozásokra. Fontos, hogy legyen benne ellenőrzési, döntési, megszakíthatósági pont.



7. A vezetői személyiség jellemzői, konfliktuskezelés (vezetői, vezetési típusok és eredményesség, a demokratikus vezetés előnyei és hátrányai, konfliktuskezelési metódusok, az agresszív szülő kezelési lehetőségei, konfliktusok megoldási módszerei)

A **személyiség** azoknak az adott személyre jellemző tulajdonságok összessége, amelyek a viselkedésben, magatartásban, tetteiben nyilvánulnak meg. A személyiség **alakulását** a környezet befolyásolja, a család, az ismerősök, barátok, és a külső környezet.

A személyiség **típusok** kérdésével a pszichológia egyik ága, a tipológia foglalkozik. **Hippokratész** és Galenosz **vérmérséklet** alapján *Szangvinikust, Kolerikust, Melankolikust, Flegmatikust* különböztet meg.

**Testalkat** alapján **Kretschmer** *Piknikus, Aszténiás, Atletikus, Ciklotim, Skizotim, Viszkózus*.

A vezetésre való képesség bizonyos személyiség jellemzőkön alapul, a vezetővé válás olyan kvalitások meglétét feltételezi, amely az egyént kiemeli a környezetéből.

**Stogdill** az eredményes vezetés feltételeinek az alábbi jellemzőket tartja: *kezdeményező készség, kitartás, szervezőkészség, önbizalom, éberség, segítőkészség, közkedveltség, alkalmazkodóképesség, beszéd-készség*. Vizsgálatai alapján a vezető felülmúlja beosztottjait intelligenciában, tudásban, felelősségérzetben, aktivitásban, társadalmi és gazdasági helyzetében.

**Fayol** szerint a jó vezető tulajdonságai közé tartoznak a *testi adottságok, szellemi képességek, rugalmasság, a személyiség, az általános műveltség, a szakmai felkészültség és a tapasztalat*.

A **vezetés** olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember, a vezető, másokat készítet a közösségi cél elérésére, s ehhez megteremti a legkedvezőbb feltételeket. A célok elérésére irányuló készletésben nagy szerepe van az ösztönzésnek, a tevékenység motiválásának.

A **vezetési stílus** a hatalomgyakorlás módját jelenti, és magába foglalja a vezető magatartását. Következésképp a vezetői stílus az egyéniséget tükröző magatartás, mely a vezető személyiségéből fakad, többnyire kevésbé tudatos, ezért nehezen szabályozható.

A vezetői stílust **befolyásolja** az intézményi cél, a külső és belső környezet, a munkatársak célja és szükségletei, és maga a vezető személyisége. Befolyásolják még az örökölt és tanult személyiség tulajdonságok. Van, aki az örököltnek, és van, aki a tanultnak tulajdonít nagyobb jelentőséget.

Két stílust lehet egyértelműen elkülöníteni. Az **autokrata** stílus egyszemélyi vezetést jelent. Rákényszeríti akarát másokra, maga hozza döntéseit, és határozott utasításokat oszt, ellenőriz, büntet és jutalmaz. Ezzel szemben a **demokratikus** stílus a szervezet tagjainak minél szélesebb körű bevonását jelenti a döntési folyamatba. Minél magasabb a beosztottak szakképzettsége, annál inkább lehet demokratikus irányba elmenni. Alacsony szakképzettségű beosztottak esetén az autokrata stílus a célravezetőbb. Kedvező esetben a demokratikus, míg kedvezőtlen körülményeknél az autokrata jobb. Az alkalmazottakkal a közvetlen a demokratikus, míg a hivatalosnál az autokratikus jobb.

**Agresszív** fellépés esetén az észérvekkel történő meggyőzés nem hatékony módszer. A támadó pozíciót meg kell, szüntessük. Ki kell **billenteni** biztosnak vélt helyzetéből. Első lépés a helyszín helyes kiválasztása, melynek segítségével a partner számára bizonytalan környezetet teremtünk. Illedelmesen elnézést kérve magára hagyjuk pár percre. Visszatérve legyünk nagyon partnerek, és kérdezzünk úgy és olyat, hogy azzal a probléma átgondolására készítsük. Ezzel előre eltervezett vitahelyzetéből kibillentjük. Fontos lépés a partner ütemből való kibillentése, ha mondandója közben félbeszakítjuk. Másik hatásos formája a kibillentésének, hogy **barátságos** fogadtatásban részesítjük. Leültetjük, és egy kávéval kínáljuk. Amennyiben elutasítja, mi akkor is kérjünk egyet magunknak. Ezt követően hallgassuk végig figyelmesen, tekintetünket egy pillanatra se vegyük le róla. Érdeklődést mutatva csökkenthetjük agresszivitását. Fontos, hogy ne vágjunk közbe mondandójának, majd mikor végzett, mi jövünk. Hibás technika a telefonon történő konfliktuskezelés. Ilyenkor mindig beszéljünk **személyesen**.

8. A vezetéstudomány alapfogalmai (a vezetés funkciói, az igazgatás, vezetés, menedzsment fogalmak kifejtése, a vezetői hatalom forrásai, a vezetői tevékenység értékelése a közoktatásban, kiégés)

A **vezetéstudomány** és a menedzsmentet sokan azonosnak találják, pedig a két fogalom nem egymás szinonimája. A vezetéstudomány az irányítástudomány egyik legfontosabb rész tudománya. A **menedzsmentet** úgy tudnám meghatározni, hogy mit akarunk az embereinktől, hogy mit csináljanak, majd megnézni, hogy a legjobban és a legolcsóbban csinálják e. Lehet művészet, tudomány, munka.

A **vezetés** társadalmi tevékenység, amely az emberek bizonyos csoportjában érvényesül. Olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember másokat készítet a közösségi cél elérésére, és ehhez megteremti a legkedvezőbb feltételeket.

**Irányítás** során a cél elérésére alkotott tervet az anyagi, eszköz és személyi források irányításával tudjuk megvalósítani. Az irányítás közvetíti a felsőbb szervezet útmutatását a vezetéshez. Az irányítás lehet jellege szerint operatív, vagyis konkrét, és elvi, vagyis általános. Minél felsőbb annál elvibb.

Az **igazgatás** fogalma nehezen különíthető el az irányítás és a vezetés fogalmától. Megfelelő intézmények keretében együttes tevékenység, és bizonyos hierarchikus szervezetszerű tevékenység. A feladat meghatározása és a végrehajtás között helyezkedik el.

**Menedzselésnek** nevezzük a célok megvalósítása érdekében az eszközök, feltételek, motiváció megteremtését. Az iskolában nem indokolt a vezetés helyett a menedzsment használata, mert az iskola közoktatási intézmény. Az iskolavezetés fő feladata a pedagógiai vezetés, de szükséges a menedzsment magatartás is, hogy megteremtse az eszközöket, feltételeket. A menedzsment és a vállalkozót azonos fogalmakként használják. A valóságban nem teljesen azonos, hiszen a vállalkozó az általa menedzselt vállalkozás a saját tulajdona. A menedzsment többsége alkalmazott, a vállalkozás megszervezését, bonyolítását végző szakember, aki a tulajdonos kívánsága szerint szolgáltat ötleteket, javaslatokat.

A vezetés folyamat jellegű, különböző munkaformákon keresztül valósul meg, ezeket nevezzük a **vezetés funkcióinak**. Ezek összessége adja a vezetési folyamat egészét. Szervezeti vezetés nélkül nem képzelhető el a szervezet élete, működése. **Fayol** vezetéselmélete alapján 5 funkciót különböztetünk meg, ezek az *előrelátás, szervezés, parancsolás, összehangolás, ellenőrzés*. **Lehmann** csak négy funkciót különböztet meg, ezek a *tervezés, szervezés, operatív irányítás, ellenőrzés*. Az iskolavezetésben a következő vezetési funkciók gyakorlását tartják indokoltnak: *tervezés, szervezés, ellenőrzés, értékelés, és döntés*.

A **tervezés** minden vezetéselméleti irányzatnál első helyen áll. Összefogó, egyesítő jelentősége van.

A **szervezés** szoros egységet alkot a szabályozással. Szabályozó tevékenység az iskolában lehet belső vagy külső. A pedagógiai, vagyis belső szabályozás az emberi és anyagi erőforrások harmonikus elrendezése az értelmes működés érdekében. A külső szabályozás az ellenőrzéssel van kapcsolatban.

Az **ellenőrzés** a hatékony működés feltétele. Tények feltárására, hiányosságok pótlására, hibák korrigálására szolgál. Feltérképezi, hogy nem működik e hibásan a szabályozási mechanizmus. Ez a funkció igényli a legtöbb felkészültséget, időráfordítást. Ahol háttérbe szorul, ott zavarok keletkeznek.

**Értékelési** vezetési funkció a hibákkal való szembenézés, az eredmények számbavétele, és a munkában résztvevők minősítése. Szerves egységet alkot az ellenőrzéssel. A **döntés** komplex folyamat, a vezetői munka leglényegesebb tartalmi eleme. Legyen megalapozott, szakszerű, megfontolt.

A **kiégés** az, amikor az egyén megnövekvő mennyiségű negatív stresszt tapasztal. Általában a legjobb alkalmazotknál jelentkezik, mert személyesek és komolyak. Azok, akik nem vonódnak be személyesen munkájukba, nem tapasztalnak kiégést. Tennünk kell valamit a pedagógusok érdekében. Meg kell tanítanunk őket arra, hogy a stressz telített környezet, ami az iskola, burnout-ot idézhet elő. Meg kell tanítanunk őket, hogy felismerjék a stresszorokat. A pedagógusok gyakran úgy érzik, hogy a tanulók jobban teljesíthetnének, ha ők maguk képzetebbek lennének, jobb elhelyezésük lenne és több eszközük. A pedagógusok úgy érzik, hogy a társadalom elvárja tőlük, hogy egy gyermek se maradjon le, s hogy ők az egyetlenek, akik fogják a gyerekek kezét. A pedagógusok egy része elhagyja a pályát, másik része marad, de kínnak él meg minden napot, a harmadik csoport megtanulja, hogyan küzdhet meg a stresszel. Az alapvető kulcs a megküzdéshez annak felismerése, hogy a kiégés nem egyszer fordulhat elő az életben. Ha megtanuljuk felismerni tüneteinket, megállíthatjuk, mielőtt tönkretenné az életünket.



9. A kommunikáció szerepe a vezetésben (a kommunikáció fogalma, az információhiány következményei, belső és külső kommunikációs csatornák, a nevelőtestületi vélemény kötelező beszerzésének esetei)

Kiemelt szerepet játszik az iskola életében, különösen a vezetői munkában a kapcsolatteremtő képesség, a kommunikációs formák széles körű ismerete. A hiteles vezetői kommunikáció biztosítja, hogy elképzelésünkkel az egész csapatunk azonosulni tudjon. A vezető munkanapjainak zömét kommunikációval tölti. Tárgyalásokat bonyolít le, telefonál, értekezletet vezet, előadást tart. A **kommunikáció** a legfontosabb folyamat, mely segítségével az egyik ember a másikkal kapcsolatba léphet. A kommunikáció az információcseré folyamatát általában egy közös jelrendszer segítségével. A latin *communicare* kifejezésből származik, melynek jelentése: közölni, közössé tenni, átadni.

**Folyamatában** az adó kódolja az üzenetét, továbbítja a csatornán, amit a vevő dekódol és értelmez. Kommunikáció lehet verbális és nonverbális, metakommunikáció. Ennek nagyon fontos szerepe van, sokszor több információval szolgál, mint a kommunikációs fő csatornák. A metakommunikációs jelek értelmezésekor a kommunikációs folyamatban részt vevő partnereink tudatos, vagy ösztönös viselkedését vizsgálhatjuk, melyek akár a kommunikációs folyamatok hitelességét is befolyásolhatják.

A kommunikáció **célja** lehet információ továbbítás, információ szerzés, vagy cselekvésre ösztönzés. Fontos, hogy a kommunikációban ugyanazt értsé mindenki továbbított információ alatt, nem elég maga az információ. A vezetői kommunikációra ez még jobban igaz, könnyen konfliktushoz vezethet.

Kommunikáció **formája** lehet **formális**, vagyis hivatalos, **informális**, vagyis nem hivatalos, illetve **vertikális és horizontális**, azaz szélesebb vagy szűkebb közönségcsoportnak szól adott szinten.

A kommunikációnak négy szintjét különböztetjük meg. A személyen belüli kommunikáció, személyek közti kommunikáció, csoportkommunikáció, tömegkommunikáció.

A kommunikációnak **4 alapvető formáját** különböztetjük meg. Az **érzelmi** funkció segítségével a szervezet tagjai az elégedettségüket vagy elégedetlenségüket juttatják kifejezésre. A **motivációs** funkció segítségével a vezető a különböző motivációs eszközökkel mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására. Az **információs** funkció bizonytalanságot szüntet meg, így segíti a döntéshozatalt. Az **ellenőrzési** funkcióban a vezetők jelentések révén kapnak visszajelzést.

A legtöbb vezetői feladathoz a jó kommunikáció a megfelelő eszköz. Egy vezető számtalan csatornán keresztül kommunikálhat a beosztottjaival, például egy meetingen, személyes megbeszélésen, email-en keresztül, vagy akár informális találkozók alkalmával. Mindezeknél más és más stratégia a legcélravezetőbb, de mindben közös, hogy a kommunikációnak minőséginek kell lennie.

Vezetői feladatként a kommunikációs rendszer létrehozása során az alábbi elemekre kell koncentrálni: beosztottak, irányítása, célok meghatározása, elvárások közlése, jutalom és büntetés meghatározása, a munkakörnyezet értelmezése, a kultúra közvetítése, a döntés és a kontroll.

Kommunikációt akadályozó tényezők lehetnek a kommunikációs zajok, a munka és időhiány, a státuszbéli különbség, pletyka, bizalom hiánya, a közlés tartalmának és jelentésének különbözősége.

A kommunikációs folyamatot támogató tényezőkről beszélünk, ha van visszacsatolás, párhuzamos információ, empátia, szervezeti struktúra, megfelelő kommunikációs technika, és korunknak megfelelően informatikai infrastruktúra. A vezető esetében nélkülözhetetlen, hogy megfelelő információkkal rendelkezzen. A vezetői kommunikációnak több célja is van. Tudatosít, tájékoztat, pontos és teljes információkat ad, biztosítja az érdeklődést, és jó példával szolgál a munkatársaknak.

A vezetői kommunikációt a különböző kommunikációs helyzetek és partnerek tekintetében is osztályozhatjuk, így megkülönböztetünk szakmai kommunikációt, az iskola tanulóival folytatott kommunikációt, a fenntartóval és a szülőkkel folytatott kommunikációt és gazdasági és közéleti vonatkozású kommunikációt.

10. A humán erőforrás fejlesztési lehetőségei a vezetői munkában (HR-fogalma, a munkavállaló kötelező tájékoztatása, munkaköri leírás, a pedagógusok továbbképzési rendszere és dokumentumai, az új MT)

A **HR** emberi erőforrás. A folyamatos környezeti változások miatt nem elég a munkavállalókat megszerezni, tovább kell fejleszteni. A HR fejlesztése hosszútávon megtérülő befektetésnek tekinthető. A munkaerő fejlesztés fontos a vezető utánpótlás szempontjából. Fontos, hogy elmélyítse az ismereteit, vagy a szinten tartás mellett magasabb szintre emelje. A szervezetben az ilyen irányú célokat közép és hosszútávon kell megszervezni. A dolgozók esetében fontos a nyílt, egyértelmű perspektíva alapján fejlődhessenek. A tervezés során a munkaerő fejlesztésnek tartalmaznia kell az adott képzési időszakra vonatkozó oktatási és továbbképzési feladatokat, és a költségeket.

A NKT 62 (2) részében a pedagógusok **továbbképzési** rendszerét részletezi. A pedagógus 7 évente legalább egy alkalommal továbbképzésben vesz részt. Megszüntethető a foglalkoztatása, aki a továbbképzésben önhibájából nem vett részt, vagy tanulmányait nem fejezte be sikeresen. Az első továbbképzés az első minősítés előtt kötelező. Mentésül a továbbképzési kötelezettség alól az a pedagógus, aki betöltötte az 55. életévét. Csak olyan továbbképzés vehető figyelembe, amelynek programját az oktatásért felelős miniszter jóváhagyta és a program alkalmazására engedélyt adott.

Az új MT több változást is hozott. A 24. § -ban az írásbeli jognyilatkozat akkor tekinthető közöltnek, ha azt a címzettnek vagy az átvételre jogosult más személynek átadják, vagy az elektronikus dokumentum részükre hozzáférhetővé válik. A közlés akkor is hatályos, ha a címzett az átvételt megtagadja.

A MT több új munkaviszonyformát is meghatároz, melyek a korábbi szabályozásban ismeretlenek voltak, ilyen a Munkavégzés behívás alapján, amely legfeljebb napi 6 óra időtartamú munkavégzést tesz lehetővé. Másik megoldás a munkakör megosztása. A részmunkaidős foglalkoztatás ezen új formája alapján 1 munkakörre több munkavállalót is alkalmazhat. Új forma a több munkáltató is.

Az érvénytelenség alapja lehet a semmisség. Ezt a 27. § részletezi, vagyis semmis az a megállapodás, amely munkaviszonyra vonatkozó szabályba ütközik. A MT átalakította a jogrendet vétkes kötelezettség szegés esetén. Legenyhébb szankció a szóbeli figyelmeztetés a munkavállaló felé.

A törvénnyel - a jogalkotó látszólag megkönnyítette a munkavállaló vétkes kötelezettségszegése esetére Az azonnali hatályú munkáltatói - korábban rendkívüli - felmondást sem kell megelőznie vizsgálatnak, eljárásnak, ezért az annál enyhébb jogkövetkezmények alkalmazása sem indokolja.

Megszűnt a fegyelmi eljárás klasszikus értelmezése, melyet a régi értelemben ugyan nem alkalmazhat a munkáltató, azonban megvalósítható az alkalmazása: a munkaszerződésben. Vétkes kötelezettség szegés esetén a MT 56. § a kötelezettségszegés súlyával arányos hátrányos jogkövetkezményeket állapíthat meg, amely a munkavállaló személyhez fűződő jogát és emberi méltóságát nem sérti. A vagyoni hátrányt megállapító jogkövetkezmény nem haladhatja meg a egyhavi alapbérét. Amennyiben a vétkes kötelezettségszegési eljárás alapján azonnali hatályú elbocsátás lép életbe, az a MT a 64. § -ban a munkaviszony megszüntethető azonnali hatályú felmondással. Az indoklás világos legyen. A 78. § -ban A munkáltató vagy a munkavállaló a munkaviszonyt azonnali hatályú felmondással megszüntetheti, ha a másik fél a munkaviszonyból származó lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben megszegi, vagy egyébként olyan magatartást tanúsít, amely a munkaviszony fenntartását lehetetlenné teszi. Az azonnali hatályú felmondás jogát az ennek alapjául szolgáló okról való tudomásszerzéstől számított tizenöt napon, legfeljebb azonban az ok bekövetkeztétől számított egy éven belül, bűncselekmény elkövetése esetén a büntethetőség elévüléséig lehet gyakorolni. Szintén vonatkozó rendelkezés a 79. § -ban található, azonnali hatályú felmondással - indoklás nélkül – megszüntetheti a fél a munkaviszonyt a próbaidő alatt, a munkáltató a határozott idejű munkaviszonyt.