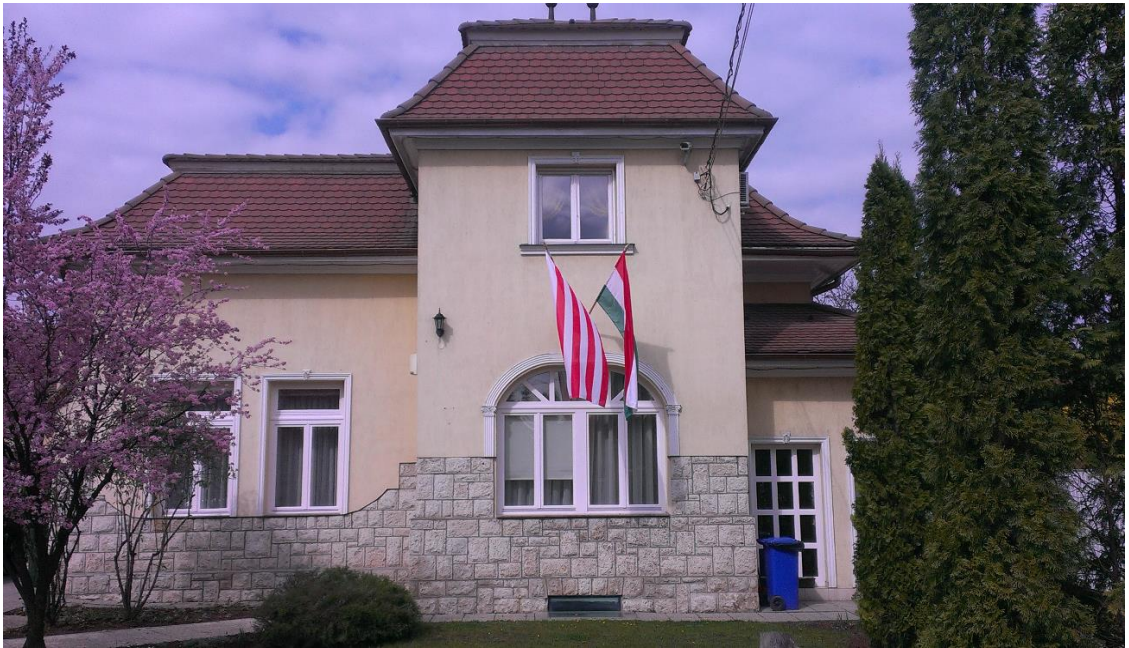


FEJLESZTÉSI TERV
GARABONCIÁS MŰVÉSZETI ISKOLA

Mészáros Béla



VFT-2016/MB-GMI

Miskolc, 2016.06.03

A Garabonciás Művészeti Iskola alapadatai



- A szervezet neve: Garabonciás Alapfokú Művészeti Iskola
- Székhelye: 3526 Miskolc, Bulcsú utca 6.
- Képviselőre jogosult: Mészáros Béla
- Telefon: (36) 46/506-863
- Telefax: (36) 46/506-863
- Mobil: (36) 20/340-7180
- Honlap: www.garabonciasiskola.hu
- E-mail: garabonciasiskola@gmail.com

Az intézményvezető alapadatai

- Neve Mészáros Béla
- Oktatási azonosítója 78829131406

Az fejlesztési terv alapadatai

- Fejlesztési terv neve/azonosítója VFT-2016/MB-GMI
- Fejlesztési terv kezdő dátuma 2016.05.31
- Fejlesztési terv befejező dátuma 2017.08.31

Tartalom

<i>A Garabonciás Művészeti Iskola alapadatai</i>	<i>1</i>
<i>Az intézményvezető alapadatai</i>	<i>1</i>
<i>Az fejlesztési terv alapadatai</i>	<i>1</i>
Tanfelügyelet - 2016	3
Benyomásaink	3
A Vezetői Fejlesztési Terv projektjei	4
A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	4
Kiemelkedő területek.....	4
Fejleszthető területek.....	4
Fejlesztési céljaim	5
A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	7
Kiemelkedő területek.....	7
Fejleszthető területek.....	7
Fejlesztési céljaim	7
Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	10
Kiemelkedő területek.....	10
Fejleszthető területek.....	10
Fejlesztési céljaim	10
Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	13
Kiemelkedő területek.....	13
Fejleszthető területek.....	13
Fejlesztési céljaim	13
Az Intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	16
Kiemelkedő területek.....	16
Fejleszthető területek.....	16
Fejlesztési céljaim	16
Várható eredmények	19

Tanfelügyelet - 2016

Az ország első tanfelügyelt iskolái közé tartozunk. 2016.04.01 a tanfelügyelet kezdő időpontja (péntek), hozzánk 2016.04.05-én (kedden) jelentek meg a tanfelügyelők. Nagy izgalommal, még nagyobb gyomorgörccsel vártuk őket. Majdnem hamarabb érkeztek az iskolába, mint én!

Benyomásaink

A látogatásról, az akkor szerzett benyomásokról idézném vezetőtársam beszámolóját:

„A két – megjegyzem kellő tiszteletet adó, kedves és egyáltalán nem öntelt – szakértő látogatásuk kezdetekor már kimagasló elégedettséggel értékelte az előkészítő munkánkat. Értem ez alatt az intézményi dokumentumok alaposágát – melyeket kivétel nélkül Béla kinyomtatott formában ott a helyszínen a kezükbe is adott! -, a kérdőívek, interjúkérdésekre adott válaszok szintén kiemelkedő alaposágát és időbeni eljuttatását, stb.

A velem készített interjúban csalódtam, többre, másra, komolyabbra számítottam. Mikor érdeklődtem is, hogy „Csak ennyi?“, a fentebb említett alapos előkészítő munkával nyugtattak meg, így elég gyorsan összeállt egy kép bennük az intézményről, a vezetésről, sőt, már a kiemelkedő és fejleszthető területekről is. Így nem maradt bennük kérdés. Ez egyrésztől dicsérendő, másrésztől nekem csalódás volt. Mert bennem viszont maradtak még átadni való információk... Nem baj, majd legközelebb. ☺

Külön tetszett Enikő és Béla nyugodtsága, higgadtsága. ☺ Béla többször is említést tettél arról, hogy annyira veszed mindezt komolyan, amennyire éppen szükséges. És ez hidd el, érdekes mód, de segítség volt. Mert nem láttam rajtad az aggodást, a görcsölést, szinte legyintettél ennek az egész elvégzendő munkafolyamat fontosságára megkérdőjelezve a hatékonyságát. Am mindennek ellenére mégis abszolút komolyan vetted! Jó volt ez az arany középpút, szerintem ez a csoportban dolgozók felé is megfelelő nyugalmat sugárzott.”

Ennél jobban, szebben magam sem tudtam volna leírni. Jó volt, ahogy előkészültünk, jó volt a csapatmunka, ezek szerint jó lett a végeredmény. Mi kell még?

Ami még kell, azt pedig a tanfelügyelők leírták.

Az fejlesztési tervben kompetenciaterületenként veszem végig a feltárt fejleszthető területeket, amire kidolgoztam azokat a cselekvéssorokat, amelytől a várt eredmény megvalósulását remélem.

A Vezetői Fejlesztési Terv projektjei

A projektek kidolgozását kompetenciaterületenként végeztem el.

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none"> • Gondoskodik a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális differenciált, egyénre szabott fejlesztéséről. • Folyamatosan kézben tartja és jelen van a tanulás-tanítás vezetésében és irányításában. • Folyamatosan kontrollálja a tanulók teljesítményét és erre építve határozza meg a további stratégiai feladatokat. • A helyi tantervet az intézmény sajátosságaihoz igazítja a jogszabályi lehetőségeken belül. • Példamutató személyiség munkatársai számára, együttműködik kollégáival szem előtt tartva az intézmény céljait, különös tekintettel a tehetséggondozásra és hátránykompenzációra vonatkozóan. • Hatékony nevelési-oktatási módszereket és eljárásokat alkalmaz, és motiválja kollégáit. 	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejleszthető területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none"> • Központi mérési eredmények elemzése és felhasználása a stratégiai dokumentumok elkészítésében. 	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejlesztési céljaim

Projekt neve/azonosítója: VFT-2016/MB-GMI – Projekt - 1							
Projekt célja, indokoltsága <ul style="list-style-type: none"> • Cél: A központi mérési eredmények elemzése és hatékony felhasználása a stratégiai dokumentumok elkészítésében. • Indokoltsága: A mérési eredmények figyelembe vételével hatékony, a növendékek igényeihez jobban igazodó pedagógiai módszerek alkalmazásának megjelenítésére nyílik lehetőség az intézmény stratégiai dokumentumaiban. 							
A vezető rövid távú céljai		Célokhoz kapcsolódó kompetenciaterületek			Várható eredmények (Miből tudható, hogy elérte a célját?)		
A központi mérési eredmények, valamint az eredményekből levont szakmai következtetéseket megjelenítő tanulmányok megismerése.		1	2	3	4	5	A rendelkezésre álló szakirodalom összegyűjtése, az intézmény honlapjára készített önálló – a témával kapcsolatos cikkeket megjelenítő - oldal elkészítése.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai		<ul style="list-style-type: none"> • Mérési eredményekről, azok analizálásáról szóló szakirodalom letöltése, megismerése, megismertetése. • A PP módosítási javaslatának elkészítése. • A PP módosítás jóváhagyása. 					
A rövid távú célok eléréséhez szükséges feladatok							
A feladat		A feladat végrehajtásának módszere					
1. Ismeretszerzés, adatgyűjtés.		<ul style="list-style-type: none"> • Web analízis, könyvtári kutatás. 					
2. Válogatás adatrendezés.		<ul style="list-style-type: none"> • Webes fórum létrehozása, működtetése. 					
3. Tudásmegosztás.		<ul style="list-style-type: none"> • Hírlevél (kör-email). 					
4. Szakmai vita.		<ul style="list-style-type: none"> • Nevelőtestületi értekezlet. 					
5. PP változáshoz a pedagógiai megoldások összegzése.		<ul style="list-style-type: none"> • Webes fórum. 					

6. A PP változásainak véleményeztetése, véglegesítés.	<ul style="list-style-type: none"> • Webes (google űrlap) megoldás.
7. A PP változásainak véglegesítése, jóváhagyása.	<ul style="list-style-type: none"> • Webes (google űrlap) megoldás.
A feladat elvárt eredménye (a cél megvalósulása után várható változás az intézményre vonatkozóan)	
<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény alapdokumentumainak felülvizsgálata, amelyben megjelennek az országos mérési eredményekből levonható következtetések, illetve az azokra adható pedagógiai válaszok. 	
A feladat tervezett ütemezése	<ul style="list-style-type: none"> • Ismeretszerzés, dokumentum gyűjtés: 2016.06.15-2016.12.31 • A legfontosabb tanulmányok megismertetése a testülettel: 2017.01.01-2017.03.15 • Vita a megismert tanulmányokról nevelőtestületi értekezleten: 2017.03.15-2017.03.30 • Válaszkeresés arra, hogy a Garabonciás Művészeti Iskola milyen módon szembesül a dokumentumokban megjelenített problémákkal, és arra milyen válaszaink vannak? 2017.04.01-2017.06.15 • A pp felülvizsgálata ezen megállapítások mentén, és válaszkeresés a feltett kérdésekre. 2017.06.16-2017.08.31 • PP módosítás szövegváltozatainak megismertetése, a jóváhagyás előkészítése: 2018.01.01-2018.04.15. • PP véglegesítése, jóváhagyás: 2018.04.16-2018.05.10
A feladat végrehajtásába bevontak köre	Tagintézmény-vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők.
A hosszú távú célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere
1. Érdekeltté tenni a pedagógusokat a változásban.	<ul style="list-style-type: none"> • Tagintézmény vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők munkája révén a pedagógusokat bevonni a változások előkészítésébe.
2. Bevonni a pedagógusokat a PP módosításba.	<ul style="list-style-type: none"> • A webes fórumok és a tagintézmény vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők munkája révén a pedagógusokat bevonni a PP módosításába.

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">Átlátja a vezetéssel kapcsolatos változásokat, folyamatában követi azokat, pontosan értelmezi, és erre építi a célok megvalósulását. Folyamatos információáramlást biztosít a kollégák és az intézmény partnerei felé.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejleszthető területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">A vezetési stratégia kialakítása során a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló munkatársaktól jövő kezdeményezések, fejlesztések figyelembe vétele.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejlesztési céljaim

Projekt neve/azonosítója: VFT-2016/MB-GMI – Projekt - 2
Projekt célja, indokltsága <ul style="list-style-type: none">Cél: A tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló munkatársaktól jövő kezdeményezések, fejlesztések figyelembe vétele.Indokltság: nem működnek – részben a telephelyek közötti távolságok, részben a rosszul megválasztott szervezeti keretek miatt - a pedagógusok által kezdeményezett változtatások, illetve ez a környezet nem is ösztönzi a pedagógusokat a változtatásra, vagy egyszerűen a tudásmegosztásra.

A vezető rövid távú céljai	Célokhoz kapcsolódó kompetenciaterületek					Várható eredmények (Miből tudható, hogy elérte a célját?)
Az intézmény szerkezeti átalakítása.	1	2	3	4	5	Három tagintézményre bontom az iskolát, amelyhez kapcsolódnak a földrajzi értelemben közel lévő telephelyek. A tagintézményvezetők ellátják a vezetés szakmai, pedagógiai irányítási feladatait.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény szerkezeti átalakítása a működési engedély módosítása által. • A kinevezett tagintézményvezetők konkrét és vállalható feladatok mentén megkezdik működésüket. • A szakmai munkaközösségek valós működése. • A pedagógusoktól a szakmai munkaközösségektől érkező információk, kezdeményezések, javaslatok elérnek a vezetéshez. • A kezdeményezések közös cselekvéssé, programmá válnak. 					
A rövid távú célok eléréséhez szükséges feladatok						
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere					
1. Szerkezetátalakítás.	<ul style="list-style-type: none"> • Az alapító okirat és a működési engedély módosítása. 					
2. Tagintézményvezetők megbízása.	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaszerződések, feladtleírások módosítása. 					
3. Éves munkaterv készítése, összehangolása.	<ul style="list-style-type: none"> • Értekezletek, online fórumok, video-konferencia. 					
4. A 20. tanév programjának tervezése.	<ul style="list-style-type: none"> • Értekezletek, online fórumok, video-konferencia. 					
5. A 20. tanév programjának lebonyolítása.	<ul style="list-style-type: none"> • Koncertek, előadások, iskolai programok, közösségi alkalmak. 					
A feladat elvárt eredménye (a cél megvalósulása után várható változás az intézményre vonatkozóan)						
<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény szerkezeti átalakítása után egyes vezetői feladatok a tagintézményvezetők felé történő delegálása után az információáramlás javulni fog. Egyrészt a személyes jelenléttel a központi döntések személyesebb tolmácsolásban kerülnek a tanárokhoz, másrészt a tanári kezdeményezések könnyen eljutnak a vezetéshez. 						

A feladat tervezett ütemezése:	<ul style="list-style-type: none"> • Alapító okirat, működési engedély módosítása: 2016.05.31-2016.08.31 • Tagintézményvezetők megbízása: 2016.09.01 • Éves munkatervek készítése, feladatok összehangolása: 2016.09.01-2016.10.01 • A 20. évforduló programjainak előkészítése: 2016.10.01-2016.11.01 • A 20. évforduló programjainak lebonyolítása: 2016.11.01-2017.06.15
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Tagintézmény-vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők.
A hosszú távú célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere
1. Érdekltté tenni a pedagógusokat a tanítás-tanulás eredményesebbé tételében.	<ul style="list-style-type: none"> • A vezetés személyes jelenléte.
2. Szakmai, vezetői feladatok megosztásába bevonni a tagintézmény, illetve a szakmai munkaközösség-vezetőket.	<ul style="list-style-type: none"> • A munkaköri, feladatleírások pontos megfogalmazása, éves munkatervek tervezése, betartásának ellenőrzése.

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">• Önértékelése reális, folyamatosan értékeli önmagát, és igény szerint változtat.• A vezető felkészültsége, kommunikációja meghatározó az intézmény működésében.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejleszthető területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">• A vezetői programjában leírtak folyamatos figyelembe vétele a célok tervezésében és végrehajtásában.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejlesztési céljaim

Projekt neve/azonosítója: VFT-2016/MB-GMI – Projekt - 3
Projekt célja, indokltsága <ul style="list-style-type: none">• Cél: A vezetői programjában leírtak folyamatos figyelembe vétele a célok tervezésében és végrehajtásában.• Indoklás: az intézmény jellegzetessége miatt nem működik igazi kontroll az intézményvezető fölött. Ezért lehet a vezető felkészültsége és kommunikációja meghatározó az intézményen belül. Még szakmailag és vezetés szempontjából jó is az iskola alapítója/vezetője, az eltelt évek tanulsága azt mutatja, szükség van a felelősségi területek alaposan megtervezett szétosztására.

A vezető rövid távú céljai	Célokhoz kapcsolódó kompetencterületek					Várható eredmények (Miből tudható, hogy elérte a célját?)
Az intézmény céljainak meghatározásába bevonni a kollégákat, vezetőtársakat.	1	2	3	4	5	A tagintézményvezetőknek delegált felelősségi területek révén az egyszemélyi vezetés átalakul. A vezető (igazgató) mellett dolgozó tagintézményvezetők csapata határozza majd meg a célokat, feladatokat.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai	<ul style="list-style-type: none"> • A kinevezett tagintézményvezetők konkrét és vállalható feladatok mentén megkezdik működésüket. • A pedagógusoktól a szakmai munkaközösségektől érkező információk, kezdeményezések, javaslatok elérnek a vezetéshez. • A célok, feladatok meghatározása közös csapatmunka révén formálódik. 					
A rövid távú célok eléréséhez szükséges feladatok						
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere					
1. Tagintézmény-vezetők feladatainak meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaköri/feladatleírás megszövegezése. 					
2. A munkafolyamatok formáinak rögzítése.	<ul style="list-style-type: none"> • Véleménykérés/közös megállapodás: az értekezletek, megbeszélések gyakoriságának és formájának eldöntése. 					
3. Munkatervek összehangolása.	<ul style="list-style-type: none"> • Formai és tartalmi elemek tisztázása után megbeszélések, egyeztetések. 					
4. Döntési folyamatok rögzítése.	<ul style="list-style-type: none"> • Tárgyalás, egyeztetés. 					
5. Előkészített anyagok rögzítése, döntés.	<ul style="list-style-type: none"> • Tárgyalás, egyeztetés. 					
A feladat elvárt eredménye (a cél megvalósulása után várható változás az intézményre vonatkozóan)						
<ul style="list-style-type: none"> • A vezetői programban leírtak teljesülése, a felelősségi körök pontos meghatározása révén a vezetői munka hatékonyabbá válik, a stratégiai tervek kidolgozása plurálissá, közössé válik, a tervek megvalósításához szükséges feladatok teljesülése nagyobb mértékben biztosított. 						
A feladat tervezett ütemezése:	<ul style="list-style-type: none"> • Éves munkatervek készítése, feladatok összehangolása: 2016.09.01-2016.10.01 • Az év programjainak előkészítése, lebonyolítása: 2016.10.01-2017.06.15 • Stratégiai tervezés a következő tanévekre vonatkozóan: 2017.01.01-2017.05.30 					

A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Tagintézmény-vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők.
A hosszú távú célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere
1. Felelősségi körök meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> • Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.
2. Projektek/Feladatok meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> • Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">• Önkritikusan szemléli önmagát és partnereit. Vezetésében a fejlesztő szemlélet dominál.• Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére, szakmai továbbképzésekre.• Figyelembe veszi munkatársai szakmai kiteljesedését.• Hatékony belső infokommunikációs rendszert működtet.• Változások alkalmával személyesen vesz részt a folyamatok alakításában és irányításában.• Támogatja, ösztönzi az innovációt, vezetésében újszerű ötleteket alkalmaz.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejleszthető területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">• Szorosabb kapcsolat a telephelyi partnerekkel, bevonásuk a döntések előkészítésébe.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejlesztési céljaim

Projekt neve/azonosítója: VFT-2016/MB-GMI – Projekt - 4
Projekt célja, indokoltsága <ul style="list-style-type: none">• Cél: Szorosabb kapcsolat a telephelyi partnerekkel, bevonásuk a döntések előkészítésébe.

- **Indokoltság:** az intézmény területi tagoltsága miatt az alapító/intézményvezető jelenléte az intézmény életében korlátozott. Az ellenőrzés, a személyes kapcsolattartás sok tekintetben kívánivalót hagy maga után. Épp ezért a vezetési munka egyes területeinek delegálása révén ezt a problémát orvosolni lehet.

A vezető rövid távú céljai	Célokhoz kapcsolódó kompetencterületek					Várható eredmények (Miből tudható, hogy elérte a célját?)
Az intézmény telephelyeinek területi egységek mentén történő átszervezése: Tagintézmény-telephely egységekre. A tagintézményvezetők személyes jelenléte a napi problémák megoldásában.	1	2	3	4	5	A tagintézményvezetőknek delegált felelősségi területek révén a kollégák, illetve a telephelyeknek helyet biztosító anyaiskolák sokkal nagyobb vezetői jelenlétet fognak tapasztalni. Az intézmények és a kollégák felől érkező jelzések eljutnak a vezetéshez. A vezetés szándéka, akarata sokkal személyesebben jeleníthető meg a tagintézményvezetők közreműködése által.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai	<ul style="list-style-type: none"> • A kinevezett tagintézményvezetők konkrét és vállalható feladatok mentén megkezdik működésüket. • A pedagógusoktól a szakmai munkaközösségektől érkező információk, kezdeményezések, javaslatok elérnek a vezetéshez, ezzel párhuzamosan az ellenőrzés, a vezetés jelenléte is érzékelhetővé válik. • Az intézmény működésének helyt adó iskolák vezetőivel a kapcsolattartás érzékelhető formában változhat a telephelyvezetők közreműködése révén. 					
A rövid távú célok eléréséhez szükséges feladatok						
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere					
1. Tagintézmény-vezetők feladatainak meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaköri/feladatlírás megszövegezése. 					
2. A tanári ellenőrzés ütemezése.	<ul style="list-style-type: none"> • Belső ellenőrzési terv készítése. 					
3. A partnerekkel való kapcsolat átalakítása.	<ul style="list-style-type: none"> • Tagintézményvezetők bemutatása, közös projektek tervezése, lebonyolítása. 					

A feladat elvárt eredménye (a cél megvalósulása után várható változás az intézményre vonatkozóan)	
<ul style="list-style-type: none"> A vezetői jelenlét a tanárok és az intézmény partnerei vonatkozásában napi szintűvé válik. Az operatív irányítás középszintjén a hatékony működés, valamint a pedagógiai ellenőrzés eredményessé válik 	
A feladat tervezett ütemezése:	<ul style="list-style-type: none"> Tagintézményvezetők feladatainak meghatározása: 2016.10.01 Belső ellenőrzési terv készítése: 2016.09.01-2016.10.01 Közös programok előkészítése, lebonyolítása: 2016.10.01-2017.06.15
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Tagintézmény-vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők.
A hosszú távú célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere
1. Felelősségi körök meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.
2. Projektek/Feladatok meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.
3. Pedagógusok látogatása.	<ul style="list-style-type: none"> Óralátogatás, jegyzőkönyvkészítés, beszámoló készítés.
4. Partnerekkel történő kapcsolatfelvétel.	<ul style="list-style-type: none"> Személyes látogatás.
5. Partnerekkel történő közös programok előkészítése, lebonyolítása.	<ul style="list-style-type: none"> Operatív irányítás, bonyolítás.

Az Intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">Hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi, tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.A dokumentumok kezelésében erős jogkövető magatartást folytat, és ezt elvárja partnereitől.Az intézmény működéséhez szükséges infrastruktúrát maximálisan biztosítja.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejleszthető területek

MEGNEVEZÉS	MEGVALÓSÍTÁST IGAZOLÓ INFORMÁCIÓK, (DOKUMENTUMOK)
<ul style="list-style-type: none">A humán erőforrás hatékonyságának növelése. Egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése.	Vezetői tanfelügyelet eredménye.

Fejlesztési céljaim

Projekt neve/azonosítója: VFT-2016/MB-GMI – Projekt - 5
Projekt célja, indokltsága <ul style="list-style-type: none">Cél: A humán erőforrás hatékonyságának növelése. Egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése.Indokltság: az intézményben nem célszerű a humán erőforrás-gazdálkodás. Mondhatni nincs is olyan. A vezetés egy személyes munka és felelősség. Ezért - bár nagyon célszerű és letisztult – mégsem fenntartható és nem konstruktív. Inkább gátja, mint segítője a fejlődésnek. Ezért fontos a vezetés feladatköreinek átgondolt delegálása a Tagintézményvezetők felé.

A vezető rövid távú céljai	Célokhoz kapcsolódó kompetenciaterületek					Várható eredmények (Miből tudható, hogy elérte a célját?)
A vezetői munka hatékonyabbá tétele a Tagintézményvezetők bevonása által.	1	2	3	4	5	A tagintézményvezetőknek delegált feladatok révén a humánerőforrás-gazdálkodás kérdések felvetésén át konkrét feladatok kitűzésében, végrehajtásában, azok értékelésében és méltó elismerésében is megnyilvánulhat. Az egyszemélyi vezetés erre képtelennek bizonyult.
Projekt mérföldkövei, ellenőrzési pontjai	<ul style="list-style-type: none"> • A kinevezett tagintézményvezetők konkrét és vállalható feladatok mentén megkezdik működésüket. • A pedagógusoktól érkező tervek, vállalások egy tanévre személyes megbeszélések során tervszerűen történik. • A vállalt feladatok végrehajtása, annak ellenőrzése vezető személyes jelenléte minőségében más attitűd kialakítását teszi lehetővé a vezetés-pedagógus, vezetés-szülő, vezetés-diák, vezetés-partnerek vonatkozásában. • A pedagógusok éves munkájának értékelése az ellenőrzések, a végzett éves munka alapján. 					
A rövid távú célok eléréséhez szükséges feladatok						
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere					
1. Tagintézmény-vezetők feladatainak meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaköri/feladatlírás megszövegezése. 					
2. A pedagógusok ellenőrzésének szakmai kritériumainak meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> • Értekezletek, online fórumok, video-konferencia. 					
3. A pedagógusok éves munkájának tervezése.	<ul style="list-style-type: none"> • Értekezletek, online fórumok, video-konferencia. 					
4. A tervezett ellenőrzések végrehajtása.	<ul style="list-style-type: none"> • Személyes jelenlét, jegyzőkönyv írás, beszámoló készítés. 					
5. A tervezett programok tervezése, lebonyolítása.	<ul style="list-style-type: none"> • Személyes jelenlét, operatív irányítás, bonyolítás. 					

A feladat elvárt eredménye (a cél megvalósulása után várható változás az intézményre vonatkozóan)	
<ul style="list-style-type: none"> Az iskola képviselő/vezető jelenléte a diákok-szülők-pedagógusok vonatkozásában érezhető, tapinthatóvá válik. A vezetés által elvárt, tervezett és elvégzett feladatok ellenőrzése és reális értékelése így megoldódik. A következő tanév tervezési feladatai a leszűrhető következtetések mentén reálissá válik. 	
A feladat tervezett ütemezése:	<ul style="list-style-type: none"> Tagintézményvezetők feladatainak meghatározása: 2016.10.01 Belső ellenőrzési terv készítése: 2016.09.01-2016.10.01 Részvétel a pedagógusok éves tervének elkészítésében: 2016.09.01-2016.10.01 Közös programok előkészítése, lebonyolítása: 2016.10.01-2017.06.15 A pedagógusok munkájának ellenőrzése, a végzett munka értékelése.
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Tagintézmény-vezetők, szakmai munkaközösség-vezetők.
A hosszú távú célok eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat	A feladat végrehajtásának módszere
1. Felelősségi körök meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.
2. Projektek/Feladatok meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.
3. Részvétel a pedagógusok éves munkájának tervezésében.	<ul style="list-style-type: none"> Értekezletek, online fórumok, video-konferencia.
4. Pedagógusok látogatása.	<ul style="list-style-type: none"> Óralátogatás, jegyzőkönyvkészítés, beszámoló készítés.
5. Pedagógusok éves munkájának értékelése.	<ul style="list-style-type: none"> Beszámolók, előterjesztések készítése.

Várható eredmények

Bár a hátunk közepére sem kívántuk sem a pedagógus-minősítést, sem a tanfelügyeleti ellenőrzést, így utólag belátható, hasznos volt.

Nem szeretném egy valaminek a megváltoztatásától azt remélni, hogy minden bajra gyógyír, de most úgy tűnik nekem, hogy minden bajok gyökere abban fogható meg, hogy nem tudtam a vezetés aktuális feladatait úgy osztani, hogy minden olyan vezetési feladat gördülékenyen megoldhatóvá váljon, ami az intézmény életében kellő fontossággal bír.

Alapító/vezető lévén abba a hibába estem, hogy azt gondoltam, a dolgok akkor vannak rendben, ha én csinálom mindent. Tudtam én, hogy nem ez az ideális, de az eltelt évek tapasztalata és a nevelőtestület személyi összetétele nem tette lehetővé, hogy komolyan változtatni tudjak azon a rendszeren, amit kialakítottam.

Úgy érzem, most szerencsés a helyzet, mert egyrészt magam is belátom eddigi hibáimat, rá is világított az önellenőrzés, majd a tanfelügyeleti ellenőrzés mindarra, amit gyengeségemnek éreztem.

A másik szempont, hogy van három olyan „jó emberem”, akiket ezzel a feladattal nyugodt lelkiismerettel meg tudok bízni, és abban is biztos vagyok, hogy az elvárt eredmények érdekében mindhárman maximális tudásukat latba vetve fogják az intézmény sikere érdekében mozgósítani mindazokat az emberi erőforrásokat, amit én egyedül képtelen voltam eddig.

Őszintén bízom tehát abban, hogy megettem az első – talán a legfontosabb, de legnehezebb lépést – annak érdekében, hogy azt az egyszerűen megfogalmazható célt elérhessük, miszerint az iskola nélkülem is működni tudjon még legalább 20x20 évig!

Miskolc, 2016. június 3.



Mészáros Béla
igazgató