

SZAKDOLGOZAT

Szerencsésné Vendl Anita

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Kaposvári Campus

Közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga szakirányú továbbképzés

ÚJ KIHÍVÁSOK EGY EGYHÁZI FENNTARTÁSÚ NYOLCOSZTÁLYOS GIMNÁZIUM VEZETÉSÉBEN

Belső konzulens: Bencéné dr. Fekete Anikó Andrea
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Neveléstudományi Intézet
Gyermeknevelési Tanszék

Készítette: Szerencsésné Vendl Anita

**Kaposvár
2024**

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS.....	1
1.1.	A témaválasztás indoklása	1
2.	AZ INTÉZMÉNYVEZETÉS BEMUTATÁSA	3
2.1.	Vezetői szerep.....	3
2.1.1.	Vezetés fogalmának értelmezése	3
2.1.2.	Vezetői stílusok	6
2.1.3.	Milyen a jó vezető?	8
2.1.4.	Az iskola működésének jogi szabályozása.....	11
2.1.5.	Az intézményvezetés gyakorlata	13
3.	ÚJ KIHÍVÁSOK A TAMÁSI BÉRI BALOGH ÁDÁM KATOLIKUS GIMNÁZIUM, KOLLÉGIUM, ÁLTALÁNOS ISKOLA ÉS ÓVODA VEZETÉSÉBEN	16
3.1.	Az intézmény múltja és jelene	16
3.1.1.	Az intézmény adatai	17
3.1.2.	Az intézmény tantestületének és tanulóközösségének bemutatása	17
3.1.3.	Az intézmény társadalmi kapcsolatainak színtere	18
3.2.	Az iskola, mint köznevelési intézmény szervezete	19
3.2.1.	Az intézmény szervezeti felépítése	23
3.3.	Fenntartóváltás iskolánkban	25
3.3.1.	Az egyházi iskolák működése	25
3.3.2.	Fenntartói jogok és köteleességek.....	27
3.4.	Az iskola bővítése új intézményegységekkel	29
3.5.	Interjú az intézmény jelenlegi és korábbi vezetőjével	33
3.5.1.	Interjúk készítése az intézmény jelenlegi és korábbi vezetőjével.....	33
3.5.2.	Az interjúk elemzése	34
3.6.	Előrelátható változások az intézmény életében	37
4.	ÖSSZEGZÉS.....	40
5.	IRODALOMJEGYZÉK	42
6.	NYILATKOZATOK	47
7.	INTÉZMÉNYVEZETŐI INTERJÚ KÉRDÉSSORA	51
8.	MELLÉKLETEK.....	52

1. BEVEZETÉS

1.1. A témaválasztás indoklása

Több, mint húsz éve dolgozom pedagógusként. 2002-ben végeztem az akkori kaposvári Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola tanító szakán, ember és társadalom műveltségi területen. A diploma megszerzése után fontosnak tartottam továbbtanulásomat. A műveltségi területhez és az érdeklődési körömhöz igazodva levelező tagozaton elvégeztem a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán a történelem és a tanári egyetemi szakot. A 2018-2019-es tanévben a Pécsi Tudományegyetem Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Karán sikeresen teljesítettem az angol műveltségterületi képzést, majd tavaly mentortanárként végeztem a MATE Kaposvári Campusán.

Néhány éve már a Tamási Béni Balogh Ádám Katolikus Gimnázium, Kollégium, Általános Iskola és Óvodában dolgozom. Jelenleg történelmet és angol nyelvet tanítok a gimnáziumban és az általános iskola felső tagozatán. Emellett az ún. „kisgimi” nyelvi előkészítő 7. a osztály osztályfőnöke vagyok. Motivált és aktív tagja vagyok a tantestületnek. Az intézmény vezetőségének támogatásával jelentkeztem a Köznevelési vezető és pedagógus-szakvizsga szakirányú továbbképzésre, ahol az elméleti és gyakorlati kurzusok mellett a megadott szakirodalom alapján bővítettem tudásomat.

Dolgozatom összeállításának irányvonala az volt, hogy bemutassam az intézményben folyó vezetői tevékenységet. Kutatásom célja volt, hogy megvizsgáljam, hogy a megváltozott körülmények milyen változást okoznak az intézményvezetés gyakorlatában, illetve a vezető hogyan tud alkalmazkodni az új kihívásokhoz.

Először a szakirodalom áttekintését végeztem el az iskola, mint köznevelési szervezet és a vezetéselmélet témakörében. Munkámban igyekeztem felhasználni azt az elméleti tudást, melyet a képzés során elsajátítottam. Dolgozatom kettő fő gondolatmenet alapján épül fel. Az első részben az intézményvezetés témakörén belül a vezetői szerepeket és stílusokat, illetve az iskola működésének jogi szabályozását mutatom be. A második részben az iskolavezetést vizsgáltam az iskola életében bekövetkezett változások tükrében. Azért, hogy feltérképezzem a vezetői magatartást, annak hatását, interjút készítettem az iskola jelenlegi és korábbi igazgatójával. Céлом volt, hogy lássam, vezetőként milyennek látják az intézményvezetői tevékenységet. Dolgozatomban kitérek arra, hogy milyen személyiségjegyekkel kell rendelkeznie egy jó vezetőnek, illetve, hogyan válhat valakiből jó vezető. Ezt azért tartom

fontosnak, mert véleményem szerint egy vezetőnek sokszor meg kell hoznia népszerűtlen döntéseket is. Ettől válik igazán jó vezetővé. Munkám befejező részében felvázoltam az előrelátható változásokat, melyek befolyásolják az intézmény jövőbeli vezetési céljait. A dolgozat záró összegzésében összefoglaltam azokat az eredményeket és következtetéseket, amelyekre a dolgozatkészítés során jutottam.

Dolgozatom első részében a szakirodalom segítségével feltártam a vezetés fogalmát és a vezetői stílusokat. Ismertettem az iskola működésének jogi szabályozását, elemeztem az intézményvezetés gyakorlatát, továbbá meghatároztam, hogy milyen a jó vezető.

2. AZ INTÉZMÉNYVEZETÉS BEMUTATÁSA

„A főnök a csapat mögött áll és hajtja az embereket, míg a vezető elöl megy, és azt mondja: kövessetek. A menedzser az, aki szervez, irányít, és az ügyekkel foglalkozik, a vezető az, aki törődik azokkal, akik a vezetése alatt állnak, és akit követnek az emberek.”

/Megoldások, 2003/

2.1. Vezetői szerep

Egy iskolában többféle szereppel találkozhatunk. Lehet egy pedagógus szerep (pl. tanár, pszichológus esetében), tanulói szerepek, egyéb szolgáltatási szerepek (pl. könyvtáros) és szervező szerep. Szervező szerepben dolgozik például az igazgató, az igazgatóhelyettes vagy a gazdasági ügyintéző.

Ebben a részben bemutatom, hogy a vezetőknek milyen feladati és szerepei vannak, tovább azt, hogy milyen vezetői stílusok léteznek. Igyekeztem a szakirodalomban olvasottakat összevetni és kiegészíteni a hétköznapi tapasztalatokkal.

Az olyan rendszerben, ahol emberek dolgoznak, mindig szükség van vezetőre. A vezető feladata, hogy megfogalmazza a kitűzött célokat, majd a célok elérése érdekében irányítsák a beosztottakat. Ez a feladat annál bonyolultabb, minél nagyobb egy szervezet.

2.1.1. Vezetés fogalmának értelmezése

A vezetés az emberiség történetében már a kezdetektől megjelenik. A fáraók, a királyok vagy a császárok korában a vezetés a hatalom gyakorlását jelentette. A vezetés fogalmának tisztázására több megfogalmazás is létezik. A vezető az az ember, aki képes elérni, hogy szervezetének tagjai elkötelezetten együttműködjenek vele egy közös cél elérése érdekében, képességeik, tehetségük, energiájuk felhasználásával (Dobák, 2016).

A témával a vezetéstudomány foglalkozik. Az első tudományos munka Henri Fayol nevéhez fűződik, aki meghatározta a vezetés 14 alapelvét. Úgy gondolta, hogy ezeket a vezetésnek biztosítani kell az eredményes működés érdekében. Így: munkamegosztás, hatáskör és felelősség összhangja, fegyelem, utasítás egysége, vezetés egysége, részérdekek alárendelése az általános érdekeknek, munkavállalók érdem szerinti bérezése, centralizáció, hierarchia, rend, méltányosság, munkaerő-állomány stabilitása, dolgozók egysége, kezdeményezések, felkarolása (Kiss, 2018).

Tekintsük át röviden, hogy milyen vezetői tevékenységek szükségesek ahhoz, hogy a vezető sikeresen végezze a munkáját.

A vezetői tevékenység Fayol (1916) szerint öt lépésből tevődik össze. Ezek a következők:

1.tervezés

A tervezés a célok meghatározását jelenti, ez az elsődleges feladat. Ezután a vezetőnek meg kell terveznie a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket. A tervek lehetnek hosszútávúak, középtávúak és éves szintű tervek.

2.szervezés

A tervezéskor meghatározott tevékenységek végrehajtásához szükséges személyi és tárgyi feltételek összefogását jelenti.

3.közvetlen irányítás

A vezetőnek folyamatosan figyelnie kell a külső körülményekre, és szükség esetén be kell avatkoznia.

4.koordinálás

A koordinálás nemcsak az utasítások kiadását jelenti, hanem a kommunikációt, mint a motiválás és az irányítás eszközt.

5.ellenőrzés.

Az ellenőrzés lényegében a befejező szakasz, ahol a vezető megvizsgálja, hogy a cél elérése megtörtént-e. Jó esetben az ellenőrzés már korábban is megjelenik, amikor a vezető a tevékenység során időszakosan ellenőrzi a munkát, például beszámolók segítségével (Dobák, 2016).

A vezetés szakma, tudomány és egyben művészet is. Szakmának tekinthetjük, mert új ismereteket tanít. Tudomány, mert régóta vizsgálják, a tapasztalatokból pedig elméletek születnek. Végül művészetnek is nevezhetjük, mert magas színvonalon lehet űzni.

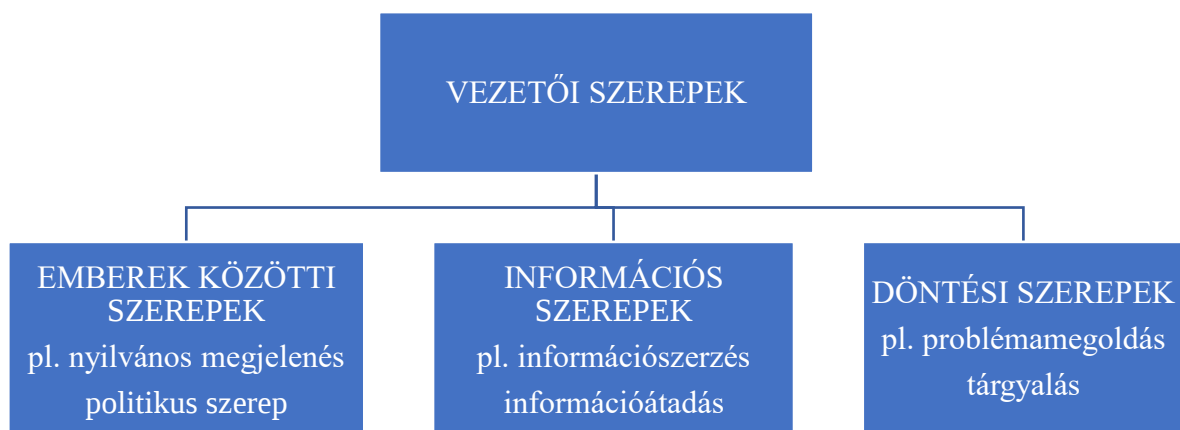
A vezetéselmélet szakterület foglalkozik azzal, hogy milyen szerepe van a vezetésnek egy szervezet sikeres működésében. A továbbiakban a vezetéselmélet 19-20. századi képviselőit szeretném röviden bemutatni. A menedzsment kifejezés az angol Sir Thomas More nevéhez fűződik. A vezetés ebben az értelemben több ember tevékenységének összehangolását jelenti. Fontos megemlíteni Henry Fayol (1841-1925) nevét, aki a vezetőképzés szükségességét fogalmazta meg. Barnard (1886-1961) kutatómunkája a vezetők és a dolgozók közötti munkakapcsolatok vizsgálatára fókuszált. Elton Mayo (1881-1949) szerint a dolgozók teljesítménye javul, ha a munkavállaló elégedett a munkavégzés körülményeivel és feladataival (Dobák, 2016).

Fontos kiemelni, hogy a vezetés nem azonos az irányítással. Az irányítás felülről történik, a vezetői munkában viszont a közös munkán van a hangsúly. A vezető összefogja a cél elérésének, a közös munkának a folyamatát.

Napjainkban a vezetői szerepkör jelentősen átalakult és kibővült. A vezetőknek nemcsak szaktárgyi és szakmai tudással kell rendelkezniük, hanem trénerként, és menedzserként is kell működniük. A vezető és a menedzser fogalmát azonban nem szabad összemosni. Warren Bennis és Burt Nauns így fogalmazta meg a menedzser és a vezető közötti különbséget: „A menedzserek jól csinálják a dolgukat, a jó vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.” A menedzser kifejezést inkább gazdasági társaságoknál használják a vezetés megnevezésére.

Az oktatási intézményekben a vezetőnek a vezetői célokat el kell fogadtatni a beosztottakkal, mert csak együtt lesz eredményes a munka. A stratégiát akkor is védenie kell a vezetőnek, ha az alkalmazottak egy része esetleg ellenzi. Egy vezetőnek akkor is el kell fogadtatni az újítást az alkalmazottakkal, ha saját magában felmerülnek kétségek. Biztosan vannak olyan dolgok, amelyeket nem beszélhet meg a kollégáival, emiatt egy kicsit magányossá is válhat. Fontos, hogy ne legyen túlterhelt egy vezető, mert a fizikailag és szellemileg fáradt ember kevésbé türelmes. Ez pedig megzavarhatja a munkahelyi légkört. A jó légkör pedig előnyös a munkavégzés hatékonyságának szempontjából.

A vezető többféle feladatot is ellát egy intézményben. A vezetői feladatokat az alábbi ábra szemlélteti:



1.ábra: Vezetői feladatok

(Forrás: Saját szerkesztés, Dobák (2016) alapján, 2023)

A vezetői feladatok kiemelkedően fontos eleme a döntéshozatal. Egy szervezeten belül kétféle döntéshozatallal találkozhatunk: az egyik az egyszemélyes, a másik pedig a csoportos döntés.

- Az egyszemélyes döntést a vezető egyedül hozza meg, viszonylag rövid idő alatt. Általában bizalmas információkat tartalmazó szituációkban történik a használata.
- A csoportos döntések a jellemzőek leginkább egy szervezet életében. Ilyenkor a csoport tagjai kreatívan összegyűjtik a lehetséges megoldási módokat. Az aktív részvételnek köszönhetően így sokkal megfontoltabb döntések születnek. Hátránya viszont az, hogy hosszabb ideig tart a döntés meghozatala. Ritkán az a helyzet is fennállhat, hogy a csoporttagok közötti rivalizálás miatt nem születik döntés.

A vezetés egyes vélemények szerint ugyanolyan szakma, mint a többi, meg lehet tanulni. A köztudatban sokan úgy gondolják, hogy vezetőnek születni kell. A vezetésre való felkészülést segítő anyagok többnyire elméleti munkák, a vezetői problémamegoldás viszont a szituációtól is függ. A reflektív vezetőnek célszerűbb olyan szakirodalmat tanulmányozni a vezetéselmélet témakörében, mely inkább irányvonalakat mutat.

A vezető közvetlenül hat az alkalmazottakra és a kitűzött cél elérése érdekében történő munkavégzésükre. Egy intézmény sikere nagyban múlik a vezető személyiségén, az általa képviselt vezetői stíluson. A továbbiakban a vezetői stílusokat szeretném bemutatni.

2.1.2. Vezetői stílusok

Egyes vezetési stílusok hatékonyabbak egy adott intézményben, mások viszont kevésbé. Egy sikeres vezető, ha fejlett érzelmi intelligenciával rendelkezik, akkor képes a saját maga és a kapcsolatai fejlesztésére. Úgy gondolom, ha egy vezető tisztában van az erősségeivel és gyengeségeivel, akkor helyesebben tud cselekedni a váratlan szituációkban. Ezen kívül érzelmileg is jobban tudja támogatni és motiválni kollégáit, ami pozitívan hat az alkalmazottak teljesítményére.

Napjainkban a pedagógusok nagy része sokszor frusztrált, túl nagynak érzi a rá háruló terheket. A másnapi órákra való felkészülés, a javítás, a versenyekre történő felkészítés sok időt elvesz magunktól és a családuktól. Fontosnak tartom, hogy a pedagógusok ismerjenek olyan stratégiákat, melyek segítségével kezelni tudják a pszichésen megterhelő helyzeteket. Ha ez nem történik meg, és a problémák csak sokasodnak, akkor megjelenik a tehetetlenség érzése, mely gyakran kiégéshez vezet. A Burnout szindróma Freudenberg (1974) megfogalmazása

alapján: krónikus, emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, amely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek. A vezetőnek figyelemmel kell kísérnie a kollégák mentálhigiénés állapotát, hogy idejében vegye észre a problémát és annak súlyosságát. Segít elkerülni a kiégés állapotát, ha a vezető empátikus és bizalmi kapcsolatot épít ki a munkatársaival. Ekkor lehetősége van kérni egy mentálhigiénés szakember segítségét a tantestület számára, aki segíteni tudja a kollégák lelki egészségének megőrzését. (Szerencsésné, 2023)

Attól válik valaki hatékonyabb vezetővé, ha megtalálja a saját vezetői stílusát, így tudja majd elérni leginkább a kitűzött célokat.

A vezetési stílust Ternovszky Ferenc (2003) szerint főként a következők befolyásolják: a vezető személyisége, a vezető céljai, a szervezet céljai, a csoporttagok céljai és a szervezeti kultúra. A felsoroltak közül a vezető személyisége nagyban befolyásolja vezetői stílust.

Goleman (2008) szerint a következő hat vezetői stíusból lehet alkalmazni egy adott szituációban:

- 1.Jövőképalkotó: Ez a stílus meghatározza az elérendő célt, de az oda vezető út szabadon választható. Ilyen esetben az alkalmazottak kreatívan végzik a tevékenységeket a cél érdekében.
- 2.Tréneri: Ez a vezetői stílus jól alkalmazható akkor, ha a vezető jól ismeri az alkalmazottakat, így helyesen tudja kiosztani a rájuk bízott feladatokat. A munkavégzés során keletkező esetleges hibákból tanulhatnak, így nő az önbizalmuk.
- 3.Baráti: Ebben az esetben a vezető főként a dolgozók érzéseire figyel, illetve nagy hangsúlyt fektet a dolgozók összetartására.
- 4.Demokratikus: Ez a stílus olyan esetekben használható, ha a vezető kíváncsi mások véleményére, esetleg bizonytalan. A nyitottság viszont veszélyt is hordoz magában, mert nem biztos, hogy szakmailag hozzáértő tanácsokat fog kapni a dolgozóktól.
- 5.Menetelő: Ritkán használható vezetői stílus. Speciális helyzetekben működik hatékonyan. Az ilyen maximalista vezető a legjobb teljesítményt várja el mindenkitől a legrövidebb idő alatt.

6.Utasító: Ennek a vezetői stílusnak az alapja a szigorúbb ellenőrzés. Az ilyen vezető engedelmességet követel az alkalmazottaktól úgy is, ha nem ismerteti velük a kitűzött célokat. Többnyire veszélyhelyzetekben alkalmazható (Balassa, 2018).

A felsorolt vezetői stílusok irányt mutatnak. Nem könnyű feladat megtalálni a helyes magatartást. Egy vezetőnek olyan vezetői stílust kell alkalmaznia, amellyel képes elnyerni a dolgozók bizalmát, ők motiváltabbak lesznek a cél elérése érdekében végzett tevékenységekben, és ezáltal jobb lesz a teljesítményük.

Egy vezető kell, hogy visszajelzéseket küldjön a dolgozói felé. Ha valaki nem jól dolgozik, azt tudni kell felelősségre vonni, viszont a jó munkavégzést is dicsérni, jutalmazni kell. Az elismerés azt az érzetet kelti az emberekben, hogy értékesek, fontos a munkavégzésük. A jutalmazás lehet szóbeli, írásbeli és pénzbeli. Történhet nyilvánosan és négy szemközt. A dicséréssel ugyanakkor óvatosan kell bánni, mert a többiek szemében kivételezésnek tűnhet.

A vezetési stílusokban mutatkozhatnak a nemi különbségek. Van-e különbség a női és férfi vezetői stílusok között? Általánosságban tudjuk, hogy a nők döntéseit többnyire az érzelmek befolyásolják, és jó a verbális kommunikációs képességük. A férfiak inkább racionálisabbak, jobban átlátják az összefüggéseket. Goleman (2002) szerint egyik nem sem jobb az érzelmi intelligencia terén, hiszen mindegyik nemnek megvannak az erősségei és gyengeségei. Véleményem szerint az adott intézmény belső világától is függ, hogy melyik nem a hatékonyabb vezető.

2.1.3. Milyen a jó vezető?

„A jó vezető pontosan olyan, mint egy kertész: felelősséget kell vállalnia azért, amit elültetett. Néha ki kell kapálnia a vadhajtasokat, de a jövőért dolgozik, azokért a gyümölcsökért, amelyek majd később fognak megérni.”

/Nelson Mandela/

A vezetés nagyon összetett feladat. A sikeres vezető felkészül a vezetésre, a kitűzött cél elérése érdekében tudatosan tervez. A jövőképet a középvezetőkkel együtt alakítja ki, és együtt határozzák meg a cél eléréshez vezető utat. A feladatmegoldást irányítja, a kollégák munkavégzését pedig csapatmunkaként kezeli.

A sikerhez szükségesek bizonyos vezetői tulajdonságok. Így: megismerő képesség, szervező és irányító képesség, motiváló képesség, empátia képessége, döntési képesség, kreativitás, jó kommunikációs képesség és értékelő képesség

Egy vezető sikerének alapját az érzelmi intelligenciájának kompetenciái adják. Az érzelmi intelligencia az a befolyásoló képesség, amivel a vezető befolyásolni, motiválni tudja beosztottjait. Az érzelmi intelligencia kompetenciák nem velünk születtek, hanem tanulás során elsajátítható képességek, amelyek sajátos módon járulnak hozzá ahhoz, hogy a vezetők rezonánsabbá és hatékonyabbá váljanak (Goleman, 1997).

Egy vezető azonban nem mindig sikeres, követhet el hibákat. A vezetői hibák ugyanúgy részei a vezetői magatartásnak, mint a sikerek. A szakirodalom is foglalkozik ezzel a témakörrel. Finzel (2001) meghatározta a tíz leggyakoribb vezetői hibát:

1. Vezetői hiba az elszigetelődés a beosztottaktól, mert ilyenkor a vezető megközelíthetetlen lesz.
2. Céltévesztés akadályozhatja a kitűzött cél elérését. A vezető nem veszhet el az apró problémák megoldásában, hanem ki kell osztania a feladatokat, felelősöket és pontos határidőket.
3. Az egyoldalú látásmód sem hasznos, mert egy vezetőnek figyelnie kell a külső körülményekre.
4. Nem túl célrevezető az autokratikus vezetési stílus alkalmazása, amikor a vezető nem meri rábízni a feladatokat a beosztottakra.
5. Motiválás mellőzése hosszú távon okozhatja a dolgozók kedvetlenségét.
6. Az igazság elkendőzése sosem jó döntés. Ha hiányzik a nyílt kommunikáció, az bizalmatlanságot eredményez, és félreértésekhez vezethet.
7. A személyes példamutatás hiánya súlyos hiba. A vezető egy példakép, tükör a tantestület és a külvilág számára. Így a munkából is elsőként kell kivennie a részét.
8. A túlzott konfliktuskerülés károkat okozhat. A vezetőnek fel kell vállalnia a problémahelyzeteket és azok megoldását, a döntéshozatalt.
9. A vezető nem lehet következtelen. Fontos, hogy ne tegyen felelőtlen ígéreteket. A félreértések elkerülését segíti, ha a feladatokat írásban, pontos határidőket kijelölve adja ki.
10. A pozitív visszajelzésre nagyon nagy szüksége van a dolgozónak, azt semmiképp nem szabad elhanyagolnia (Balassa, 2018).

A továbbiakban összegyűjtöttem azokat a vezetői személyiségjegyeket, melyek véleményem szerint elengedhetetlenek ahhoz, hogy valaki jó vezető legyen. Igyekeztem a mindennapi munka során szerzett személyes tapasztalataimat is felhasználni a bemutatás során.

Úgy gondolom, hogy nemcsak az iskolaigazgató és a helyettesek számítanak vezetőnek, hanem a munkaközösségek, osztályfőnökök is azok, hiszen ők is közösséget vezetnek. Nekik, nekünk szinte nem is ér véget a tanév. Az előrelátó vezető már a nyári szünetben elkezd elemezni a tanév tapasztalatait. Jó stratégaként konkrét célokat tűz ki, és azok megvalósításához igyekszik megteremteni az anyagi, tárgyi és személyi feltételeket. Megérti, hogy a helyzetek sokszor változnak, így nem fél változtatni, ha valami nem működik. Fontos, hogy szem előtt tartsa azt, hogy minden iskolai dolgozó (gazdasági vezető, portás, takarítószemélyzet) életét befolyásolja döntéseivel.

Iskolám életében a közelmúltban kettő nagy változás történt. Az iskola a Tamási Tankerületi Központhoz tartozott, majd 2015-ben a Pécsi Egyházmegye fenntartása alá került, Egyházi iskolaként katolikus nevelésünknek át kell fognia az egész intézményt, egységbe foglalni a dolgozókat, a diákokat és az idejáró gyermekek szüleit. A következő nagy változás a 2021/22-es tanévben történt, amikor a fenntartó az igazgatói posztra egy külső személy pályázatát fogadta el. Mindkét változás nagyban befolyásolta az iskolánkban folyó munkát. A problémák jelen vannak, mert a változáshoz idő és türelem kell. A nevelő-oktató munkában részt vevő pedagógusok munkaközösséget alkotnak. A köztük levő intézményi kommunikáció minősége jelentősen befolyásolja a működés milyenségét. A jó vezető jó kommunikációs készséggel rendelkezik. Úgy vélem, hogy tájékoztatás, meggyőzés és párbeszéd nélkül nincs eredményes kommunikáció. Az értekezleteken sok minden elmondható, kibeszélhető, de hasznosak lehetnek a munkaközösségi megbeszélések. Iskolámban a hírlevelek, formanyomtatványok, űrlapok e-mail útján kerülnek a kollégákhoz. Működik egy Facebook-messenger csoport, amelynek előnye, hogy gyors, bármikor elérhető és visszanezhető az ott közölt információ. Az intézményi kommunikáció hatással van az iskolai légkörre. A jó vezető nyílt és pozitív a hozzáállása a tantestülethez. Nem zárkózik el, hanem igyekszik a kollégák között érdembeli időt eltölteni. Meghallgatja a kritikát, fontosán számára a visszajelzések nemcsak a kollégák oktató-nevelő munkájukról, hanem arról is, hogy megfelelően végzik-e az adminisztratív feladatokat, betartják-e a határidőket, megfelelően kommunikálnak-e a szülőkkel és gyerekekkel. A jó vezető tisztában van vele, hogy a beosztottaknak szüksége van az elismerésre. Itt nemcsak pénzjutalomra gondolok, hanem szóbeli vagy írásbeli dicséretre.

Iskolánk vezetője a tiszteletet nemcsak a tekintélyével, hanem a megfelelő hang megtalálásával vívta ki. Szünetben beszélget a diákokkal, igyekszik közvetlen kapcsolatot kialakítani. Ezzel együtt tud szigorú lenni, a Házirendet betartatja. Iskolánkban minden tanévben diákigazgatót választanak a diákok. A választást kampányhét előzi meg, ahol reklámfilm is készül. Igazgatónk a pedagógusokkal együtt elvállal akár komikus szerepet is a kampányfilmben történő szerepléssel.

Fontos, hogy egy iskolának jó hírneve legyen. Intézményünk vezetője minden területet kihasznál, ahol hirdetheti iskolánkat. A helyi és Tolna vármegyei médiában (tv, rádió), valamint az internet segítségével még nagyobb közönséget tud elérni. Ő maga pedig a személyiségével és megjelenésével képviseli iskolánkat a külső fórumokon. A jó vezető tisztában van vele, hogy folyamatosan figyelik. Igyekszik nyugodt maradni, amikor konfliktushelyzet alakul ki. Segítséget nyújt, ahol szükséges. Fontos, hogy igyekezzen a minden érintett fél számára előnyös megoldást megtalálni. Ezen kívül a döntések meghozatalakor igyekezzen pártatlannak maradni, ne a személyes szimpátia határozza meg döntéseit.

A jó vezető elhivatott és magabiztos, feláldozza személyes idejét, akár késő délutánig bent marad az épületben. Nyitott az irodája ajtaja. Nem utasítja el azokat, akik felkeresik, hogy beszéljenek vele. Ő maga sem tévedhetetlen, így képes kell legyen beismerni és felelősséget vállalni a hibákért. Példaképként szolgál, saját példájával inspirálja a tantestület tagjait. A hatékony vezető jó szervező és koordinátor. Lebontja a feladatokat kisebb tevékenységekre, melyeket kiad vezetőknek, pontos határidőkkel együtt.

A vezető szerepköre napjainkban sokat változik. Hatékony menedzserként kell működnie, hiszen a költségvetés kezelése a létfenntartás eleme, ugyanakkor pedagógiai gyakorlattal is rendelkeznie kell. A Covid-járvány, a változó állami rendelkezések, a pedagógusok kiegészése, az értékvesztés újabb és újabb problémákkal szembesíti a vezetőket. Véleményem szerint iskolámban a gyakorlatban többnyire érvényesülnek azok a kritériumok, melyekkel egy jó vezetőnek rendelkeznie kell.

2.1.4. Az iskola működésének jogi szabályozása

Az iskolai oktatás napjainkra szolgáltatássá vált. Az iskoláknak alkalmazkodniuk kell a megváltozott társadalmi igényekhez. Az önrendelkezést, az autonómiát külső és belső feltételek határozzák meg. Belső feltétel a vezetés és annak jellemzői, külső feltétel pedig a jogi szabályozás. Az intézmény vezetője teljes körű (jogi, gazdasági és szakmai) felelősséggel

tartozik az iskola működésért (1999. évi LXVIII.tv.). A vezetői hatásköre: döntési és intézkedési jogköre azonban korlátozott.

Az iskola működését az Alapító okirat, a Pedagógiai Program, a Szervezeti és Működési Szabályzat és a Házi rend szabályozza. Ezen dokumentumok figyelembevételével történik az iskola irányítása. A 20/2012.(VIII.31.) EMMI rendelet alapján 2024. január 1-től az intézményi alapidokumentumok elkészítésének rendje megváltozott. Az Alapító okiratot, Pedagógiai Programot, Szervezeti és Működési Szabályzatot az igazgató készíti el a nevelőtestület közreműködésével, de elfogadásuk már nem tartozik a nevelőtestület jogkörébe. A Házi rend esetében szükséges a nevelőtestület elfogadása. Valamennyi dokumentum esetében a fenntartó jóváhagyása szükséges.

A fenntartó határozza meg az általa fenntartott intézmény éves költségvetését. Az intézményvezetők számára meghatározásra kerül egy bizonyos felhasználható költségvetési keret. Azon belül tervezhetnek egy adott évre. A vezető munkáját megkönnyíti, ha a költségvetés tervezésekor kiindulópontnak tekinti az előző évi költségvetést, és ahhoz viszonyítva tervez. A költségvetést a következő tényezők határozzák meg:

- a tanulócsoporthoz száma
- a képzési program és a tanulócsoporthoz száma alapján finanszírozó órák száma, illetve ezeknek álláshelyekhez történő rendelése
- a KJT (közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény és az alkalmazotti kör adja a bér jellegű kiadások minimumát
- várható működési költségek
- kötött felhasználású normatívák (Baráth, 2006).

A költségvetés nagy részét a bérek és a járulékok adják. A bérek tekintetében a törvényi előírások alapján a fenntartó meghatározza a betölthető álláshelyek számát. Az intézményvezető dönt a munkatársak felvételéről és elbocsátásáról. Az iskolák plusz, saját bevételhez juthatnak alapítványok segítségével. A Tamási Gimnáziumért Közalapítvány segítségével iskolánk elindított egy ösztöndíjprogramot. Ennek lényege, hogy a tamási gimnáziumi tanulók tanulmányi eredményük alapján ösztöndíjtámogatásban részesülnek.

Az iskolavezetés tevékenysége hatással van az intézmény működésének eredményességére. Így, ha a jogszabályok a vezetőnek tágabb mozgásteret adnak, akkor pozitívabb hatást tud gyakorolni a szervezet hatékonyságára. Az oktatás eredményessége megmutatkozik az iskola keresettségében, a továbbtanulási eredményekben, a kompetenciamérés eredményeiben és a

versenyeken elért eredményekben. Az országos kompetenciamérések átlageredményei mindig nyilvánosak, megtekinthetők az intézmények honlapján.

2.1.5. Az intézményvezetés gyakorlata

Az iskola egy olyan szervezet, ahol sok, azonos munkakörben levő pedagógus dolgozik. Az 1999. évi LXVIII. tv. szerint az iskola első számú vezetője teljes körű felelősséggel tartozik az intézmény működéséért, de döntési és intézkedési jogköre korlátozott (Baráth, 2006).

Az oktatási intézményt a fenntartó által kinevezett igazgató vezeti. Munkája összetett, így szüksége van más személyek segítségére. Ezzel kialakul egyfajta vezetői hierarchia.

A szervezet mérete befolyásolja a vezetői szintek kialakulását. A szervezet méretéből adódóan egy intézményben dolgoznak felsővezetők, középvezetők és azok, akik közvetlenül irányítják a kollégáikat. Ilyenek például a munkaközösség-vezetők. A középvezetők jellemzően egy szervezeti részterületet fognak át. A vezetési szintek legalsó szintjén találhatóak a dolgozók, a feladatok végrehajtói. A vezetők más-más feladatokat látnak el, illetve eltérő döntési jogkörrel és hatáskörrel rendelkeznek. A hatáskörök részei a döntés, a döntés előkészítése, véleményezés és végrehajtás. A vezetők ezek mentén irányítják a munkavégzést.

Egy intézményen belül különböző vezetői szinteket különböztetünk meg:

- Felsővezetők:

A hierarchia tetején a felsővezetők állnak, ők hozzák meg a döntéseket. Az oktatási intézményt a fenntartó által kinevezett igazgató vezeti. A megbízási mandátuma maximum öt évig terjedhet.

Ő a felelős az iskola szakszerű és törvényes működéséért. Egyik fő feladata az éves munkaterv összeállítása, illetve a tantárgyfelosztás összeállítása. Az ő feladata az osztályfőnökök kijelölése is. A munkáját segítik az igazgatóhelyettesek és a munkaközösség-vezetők. A feladat megoldásakor figyelembe kell vennie a törvényi előírásokat és az iskola sajátos helyzetét is. A törvény előírja, hogy az adott iskolatípus adott évfolyamán mennyi az egyes tárgyak heti óraszám. Emellett figyelnie kell arra, hogy hetente összesen hány órája lehet az adott osztálynak és attól maximum tíz százalékkal lehet eltérni. A tantárgyfelosztást a vezető igyekszik úgy elkészíteni, hogy minden kollégának nagyjából azonos legyen az óraszám. Természetesen a gyakorlatban a pedagógushiány miatt vannak túlórán dolgozó pedagógusok, viszont ők pénzbeli juttatást kapnak a túlórájukért.

Az igazgató feladata az intézményben folyó pedagógiai munka belső ellenőrzése. Minden alkalmazott részére munkaköri leírást készít, melyben szabályozza az adott feladatkört ellátó személy feladatait.

Az igazgatónak szerepe van a pedagógusok minősítési eljárásában is. Biztosítani kell az eljárás problémamentes levezetését, a szükséges tárgyi feltételeket, és esetlegesen intézményi delegáltként tagjai is lehet a minősítő bizottságnak.

A kollégák számára szaktanácsadói segítséget kérhet. A mi iskolánk esetében a Katolikus Pedagógiai Intézettől kérhetünk szaktanácsadást. Nemrégiben a megváltozott érettségi követelményrendszer megismeréséhez, tapasztalatcseréhez kértünk segítséget. Az intézményvezető rendszeresen ellenőrzi a pedagógusok oktató-nevelő munkáját. Az óralátogatásokat előre bejelenti, majd a hospitálás után rövid megbeszélés keretében ösztönző véleménycserére kerül sor.

Vezetői feladat a tantestület tagjainak továbbképzésekre történő ösztönzése. Jelenleg minden pedagógus számára kötelező hét évente 120 kreditpont összegyűjtése. A továbbképzés kiváltható, ha valaki főiskolai vagy egyetemi képzésen vesz részt. A továbbtanulási szándékot az igazgatónak az adott tanévre a beiskolázási tervben rögzíteni kell. A beiskolázási terv alapján a fenntartó átvállalhatja a képzés tandíjkötelezettségének 80 %-át, ha úgy ítéli meg, hogy az a képzés hasznos az iskola működése érdekében.

- Középvezetők:

A középvezetők követik a felsővezetők utasításait, és koordinálják a szervezeten belüli csoportok munkáját. Az igazgató és az igazgatóhelyettes kapcsolattartása folyamatos. A napi kapcsolattartásuk történhet személyesen, telefonon, illetve az interneten keresztül (e-mail, messenger, sms). Ők az oktatásügyi problémákon kívül a személyes problémákkal is találkoznak napi szinten.

A középvezető az iskolában az igazgatóhelyettes(ek). Egyik fő feladata a tantárgyfelosztás figyelembevételével, az igazgató jóváhagyásával elkészíteni az órarendet. A mi iskolánk esetében nehézséget okoz az általános iskolába történő áttanítás és az egyéni teremigény.

Az igazgatóhelyettes szervezi meg az előrehozott és a tanév végi érettségi vizsgák lebonyolítását. Elkészíti a részt vevő, lebonyolítást segítő pedagógusok beosztását, illetve folyamatosan tartja a kapcsolatot az intézménybe érkező vizsgaelnökökkel.

A mindennapokban megszervezi a hiányzó kollégák helyettesítését. Ehhez jó szervezőkészségre és empátiára van szükség. Elmondhatom, hogy iskolánkban a helyettesítések beosztásakor törekszenek az igazgatóhelyettesek az egyenlő leterheltségre és figyelembe veszik az egyéni kéréseket.

Az ő feladata a tanév során az adatszolgáltatás a fenntartó felé. A tanév során állandó kapcsolatban vannak a munkaközösség-vezetőkkel, rendszeres megbeszéléseket tartanak.

- Munkairányítók:

Közvetlenül segítik a munkairányítók a munkavégzés tevékenységét. A munkaközösség-vezetők végzik ezt a tevékenységet az oktatási intézményekben. Nagy szerepük van abban a szervezeten belül, hogy az információk eljussanak mindenkihez, a kiadott részfeladatokat összefoglalják és koordinálják, ügyelve a határidők pontos betartására. A szaktanároktól kapott információk és reflexiók alapján beszámolókat készítenek a vezetőség számára, ezzel segítve munkájukat. Ezek a beszámolók adják a fenntartó felé történő adatszolgáltatások alapját.

- Végrehajtók:

A legalsó szinten a dolgozók, azaz a feladat végrehajtói állnak.

Ezt a vezetési hierarchiát szemlélteti az alábbi ábra:



2.ábra: Vezetői szintek

(Forrás: Saját szerkesztés, Kiss (2018) alapján, 2024)

A munkahelyi hierarchiában felfelé haladva egyre inkább fontosabb a személyes- és szociális kompetenciák megléte. Az iskolavezetés akkor hatékony, ha a különbözői vezetői szinteken elhelyezkedő emberek egy csapatként működnek, kiegészítik egymás munkáját.

3. ÚJ KIHÍVÁSOK A TAMÁSI BÉRI BALOGH ÁDÁM KATOLIKUS GIMNÁZIUM, KOLLÉGIUM, ÁLTALÁNOS ISKOLA ÉS ÓVODA VEZETÉSÉBEN

3.1. Az intézmény múltja és jelene

Az iskola a Tolna vármegyei Tamási város központjában található. A városban két világháború között a felekezeti elemi iskolák mellett polgári iskola működött. Az akkori városi vezetőség többször kezdeményezte főgimnázium létrehozását, melyre 1947-ben sor került. A helyi polgári iskola főgimnáziumként kezdte meg működését a tamási várhegyi fenyves aljában. A gimnáziumban a négyosztályos képzés mellett felnőttoktatás is működött. Az intézmény 1953-tól kollégiummal is kibővült. Az iskola az 1977-78-as tanévben új épületbe, a mai helyére, a Bezerédj u. 1. -be költözött.

A gimnázium az elmúlt években folyamatosan épült és fejlődött. A fejlesztések nagy része önkormányzati pályázatoknak és állami támogatásoknak volt köszönhető. A beruházások segítségével megújult az épület külsője, tetőszerkezete és fűtésrendszere. Korszerűsödött a tantermek informatikai felszereltsége, mely nagyban elősegítette az oktatás minőségének javulását. Ma már szinte minden tanteremben található interaktív tábla, illetve projektor. Az akadálymentesítés keretében lift került beépítésre a gimnázium és a kollégium területén. Mindezen fejlesztéseknek köszönhetően egy korszerű környezetben várjuk diákjainkat.

Az intézményben 1992-ben indult el az ún. kismagnum, azaz a 8 évfolyamos gimnáziumi képzés. Jelenleg 4+1 osztályos és 8+1 osztályos képzés folyik. A 2021/2022-es tanévtől már iskolánk kettő 5. évfolyamot hirdetett. Az egyik a 8+1 évfolyamos nyelvi előkészítő osztály, ahol a tanulók a gimnáziumi tanterv szerinti képzéstípusban vesznek részt. A másik az általános iskola 5. osztálya, ők a központi felvételi megírása nélkül, általános tantervű osztályban folytatják tanulmányaikat.

Ma már nehezen lehet boldogulni a világban legalább egy idegen nyelv ismerete nélkül. Így iskolánkban kiemelt figyelmet fordítunk az idegen nyelvi képzésre. Az általános iskolában szakkör keretein belül kezdődik a nyelvi képzés, amelyet a 4. évfolyamon óraszámemeléssel bővítünk. Ezután a tanulók tovább folytathatják nyelvi tanulmányaikat az 5. nyelvi évfolyamon a kismagnumban. A színvonalas oktató munkának és felkészült kollégáinknak köszönhetően 2018-ban angol, 2019-ben pedig német nyelvvizsga központtá is vált a gimnázium.

Intézményünk a Pécsi Egyházmegye fenntartása alá került 2015-ben, majd 2016-ban megkezdte működését a Szent Balázs tagóvoda. Iskolánk pedagógusai alapfeladatuknak tekintik a diákok teljes személyiségének fejlesztését. Így a tananyag elsajátítása mellett kiemelt figyelmet kap a hit, a műveltség és a nemzeti értékek megismertetése. (Szerencsésné, 2023)

A nevelő-oktató munka három épületben folyik. Az iskola központi épületében működik a kétszintes gimnázium, míg az óvoda a város egy másik pontján. A katolikus általános iskola 1-4. évfolyama helyhiány miatt leköltözött a Szekszárdi SZC Vályi Péter Szakképző Iskolája és Kollégiuma épületébe. Az intézmény területén bérleti díj ellenében külön épületszárnyban vannak elhelyezve az egyes évfolyamok. A jelenleg fennálló helyhiány megoldódik egy nyertes pályázatnak köszönhetően. Eszerint Katolikus Oktatási Negyed megépítésére kerül sor a közeljövőben (<https://www.tamasi.hu/fejlesztések/tervezett-beruhazasok/katolikus-negyed>, 2024).

3.1.1. Az intézmény adatai

Tanulói adatok a 20223/2024-es tanévben az október 1-jei adatok alapján:

Az intézmény tanulói összlétszáma: 534 fő.

	Gimnázium	Általános Iskola	Óvoda
Tanulói létszám	286 fő	165 fő	83 fő
Hátrányos helyzetű tanuló (HH)	32 fő	1fő	-
Halmazottan hátrányos helyzetű tanuló (HHH)	3 fő	-	-
BTMN-es tanuló	8 fő	17 fő	8 fő
SNI-s tanuló	5 fő	8 fő	1fő

1.táblázat: Tanulói adatok a 2023/2024-es tanévben

(Forrás: Saját szerkesztés, KIRSTAT adatok alapján, 2023)

Lemorzsolódással és korai iskolaelhagyással veszélyeztetett tanuló évek óta nincs az intézményben.

3.1.2. Az intézmény tantestületének és tanulóközösségének bemutatása

A tantestületet a gimnáziumban 46 fő, az általános iskolában 8 fő tanító, az óvodában pedig 5 fő óvodapedagógus alkotja.

A hitoktatói feladatokat 5 fő látja el (3 fő katolikus és 2 fő református hittant tanít). Ők nem a tantestületi létszámban szerepelnek, hanem külön, az egyházmegyéhez tartoznak.

A beilleszkedési, tanulási és magatartászavarral küzdő, valamint sajátos nevelési igényű gyermekek fejlesztését 2 fő gyógypedagógus végzi.

A kollégiumi nevelési-oktatási folyamatban 3 fő kollégiumi nevelő vesz részt.

Az óraadók száma 2 fő. Ebből 1 fő logopédus (óvoda, általános iskola, gimnázium), 1 fő szomatopedagógus (általános iskola).

A nevelést-oktatást közvetlen segítők (NOKS) száma 13 fő. Ebből 7 fő pedagógiai asszisztens, 1 fő iskolatitkár, 1 fő laboráns, az óvodában pedig 4 dajka vesz részt az óvodai nevelés megsegítésében.

Ezen kívül technikai dolgozóink: 2 fő gazdasági ügyintéző, 1 fő karbantartó, 1 portás és 7 fő takarítónő.

Jelenleg 24 fő Pedagógus II. fokozatban van, 7 fő megszerezte a Mesterpedagógusi fokozatot. Az idei tanévben 1 fő gyakornokként Pedagógus I. minősítésre vár (Nagy, 2024).

3.1.3. Az intézmény társadalmi kapcsolatainak színtere

Az intézményvezető igyekszik jó kapcsolatot kialakítani a külső partnerekkel, így a fenntartóval, a támogatókkal, szülőkkel és óraadó tanárokkal. Szem előtt kell tartania, hogy a fenntartónak és a társadalmi elvárásoknak is megfelelően. Feladata, hogy folyamatosan tájékoztassa az alkalmazottakat és az intézmény partnereit a változásokról, és lehetőséget biztosítson számukra az ezekre való reagálásra.

Iskolánkban fontosnak tartjuk a gyerekek művészeti nevelését, ezért lehetőséget biztosítunk tehetséges tanulóinknak, hogy a Tamási Alapfokú Művészeti Iskolában tartott órákon részt vehessenek, így képzőművészeti és zenei oktatásban részesüljenek. Tanulóink szívesen szerepelnek a városi rendezvényeken, ünnepségeken.

A gimnáziumban aktív diákélet folyik. A diákokat összefogja a Diákönkormányzat melynek fő feladata, hogy az iskola diákjainak érdekeit képviselje. Ezen kívül különböző kulturális programok szervezésével színesíti az iskolai életet.

Az egészségnevelés, a helyes szokások kialakítása elsődleges feladata az iskolának. Az iskola az a közeg, ahol nagy mértékben lehet hatni a gyerekek személyiségfejlődésére, mely nagyban meghatározza életmódjukat és későbbi szokásaikat. Intézményünkben egészségügyi tevékenységet végez a gyermekorvos és a védőnő, akik együtt készítik el munkatervüket az

adott tanévre vonatkozóan. Az intézmény orvosi szobájában és az iskolát ellátó gyermekorvos rendelőjében szűrővizsgálatokon vesznek részt diákjaink.

Iskolánkban a gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok ellátása minden kolléga, de elsősorban az osztályfőnökök feladata. Rendszeres kapcsolatot tartunk fenn a Gyermekjóléti Szolgálat szakembereivel, illetve a gyermekvédelmi rendszerhez kapcsolódó egyéb feladatokat ellátó más szakemberekkel. Hetente egy napot a gimnáziumban tölt a gyermekvédelmi felelős. A rendszeres, személyes találkozás nagyban megkönnyíti a kapcsolattartást.

A 2019/2020-as tanévtől kormányrendelet alapján bevezetésre került a Lázár Ervin program, melynek keretében tanulóink szociális helyzetű és lakhelytől függetlenül, ingyenesen részt vehetnek tanévenként egy alkalommal színházi, tánc- és cirkuszi előadásokon. Diákjainkkal rendszeresen ellátogatunk a Kaposvári Csiky Gergely Színház előadásaira. Igyekszünk helybe hozni diákjainknak egy-egy kulturális programot. Az idei tanévben a KULTUP program keretében országos színházi roadshow vendégeskedett iskolánkban.

Az intézmény nemzetközi testvérkapcsolatot ápol többek között Stollberg, Wurzen, Isernhagen, Suchy Las és Montigny városával.

Kollégáimmal igyekszünk jó kapcsolatot ápolni a szülőkkel, a Tamási Római Katolikus Plébániai Hivatallal, a Tamási Művelődési Központtal, a Könnyű László Városi Gyermekkönyvtárral, más középiskolákkal, egyházi iskolákkal, felsőoktatási intézményekkel. Rendszeresen részt veszünk a pécsi Szent Mór Iskolaközpont szakmai és hitéleti továbbképzéseiben.

Az iskola létét nagyban befolyásolja, hogy milyen a kapcsolatrendszere. Az intézmény működése szempontjában fontos az említett személyekkel és intézményekkel a jó kapcsolat kiépítése és fenntartása (Szerencsésné, 2023).

3.2. Az iskola, mint köznevelési intézmény szervezete

A következőkben iskolámat, mint szervezetet szeretném bemutatni. A szervezet fogalmának számos definíciója létezik. „Meghatározott feladatok végrehajtására jött létre, pozíciók rendszeréből áll, ezekhez meghatározott feladatok, szerepek kapcsolódnak, melyek egymás mellé vagy alá- fölé rendelési viszonyokba, hierarchikus rendbe tagolják a szervezet tagjait" (Baracsi, 2001, 2.).

Az iskolát is szervezetnek tekinthetjük: létezik egy vagy több átfogó közös cél, amiért működik. A tagok között munka- és felelősségmegosztás van. Az alkalmazottak együttműködve tevékenykednek. Van hierarchia és különböző szerepek alakulnak ki.

Iskolánkban általános műveltséget megalapozó nevelés és oktatás folyik. A gimnázium alapfeladata, hogy tanulóit felkészítse az érettségi vizsgára, a munkába állásra, illetve a felsőfokú tanulmányok megkezdésére. Olyan általános műveltséget akarunk adni, amelynek birtokában az itt végzők könnyen tudnak pályát módosítani, ha ezt az élet megköveteli tőlük.

A szervezeti kultúra az intézményre jellemző viselkedési minták együttese, a tagok által elfogadott, közösen értelmezett, mélyen beágyazódó értékek, attitűdök, meggyőződések. Ide tartoznak a vizuális megnyilvánulások, jelképek; fogalmi, verbális megnyilvánulások; viselkedésbeli megnyilvánulások.

A szervezeti kultúrának különböző megnyilvánulási szintjei vannak (Baracsi, 2001). Minden közoktatási intézmény önálló arculattal rendelkezik. Rendelkezik saját érték-, norma- és hagyományrendszerrel. Az iskolák különbözősége leginkább a szervezeti kultúrán keresztül közelíthető meg. Ha belépünk egy iskolába, rögtön megérezzük annak sajátosságát. Szembetűnik a kialakított intézményi környezet, a diákok és pedagógusok viselkedése. Véleményt formálunk az alapján, hogy hogyan díszítik a termeket, folyosókat, mosolyogva vagy távolságtartóan néznek ránk és egymásra.

- Fogalmi, verbális megnyilvánulások

Az intézmény neve:

A külvilág számára elsődleges információhordozó az iskola neve. Ez kifejezi a szellemiségének sajátosságát. A gimnázium névadója Béri Balogh Ádám, akinek tiszteletére az iskola kertjében szobrot állítottak. Az intézmény a Tamási Tankerületi Központhoz tartozott, majd 2015-ben a Pécsi Egyházmegye fenntartása alá került, ekkor kapta a Tamási Béri Balogh Ádám Katolikus Gimnázium, Kollégium, Általános Iskola és Óvoda nevet. Tantestületünk és diákjaink kötődnek a névhez, mely értéket közvetít a külvilág felé is és számunkra is. A tantermekben megtalálható a magyar címeren kívül az egyházat jelképező kereszt.

Intézményünk nevelőtestületének hitvallása:

A hit, a műveltség, a nemzeti értékek megismertetése a tanulókkal lehetővé teszi, hogy diákjaink a keresztény értékrend hordozói és elkötelezettjei legyenek. Alapvető feladatunknak tartjuk, hogy a tanulók nyitottságára, fogékonyságára, érdeklődésére és aktivitására építsünk. Egyházi iskolaként katolikus nevelésünknek át kell fognia az egész intézményt, egységbe kell foglalni a dolgozókat, a diákokat és az idejáró gyermekek szüleit. Iskolánk a hit és a műveltség

találkozásának a helye (Nagy, 2022). Ez a filozófia tükröződik az intézmény Pedagógia Programjában, Szervezeti és Működési Szabályzatában, illetve Házirendjében.

Intézményi kommunikáció:

Nincs szervezet kommunikáció nélkül, és vezetés sincs nélküle. A kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, s kialakult csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2010, 99.).

A diák személyisége a pedagógus személyisége és megnyilvánulásai által fejlődik. Ezért komoly felelősség hárul mind szakmailag, mind morálisan a pedagógusokra. Iskolánk pedagógusainak nyitottnak kell lenni a katolikus értékre, amelyet beépíthetnek saját életükbe és nevelő-oktató munkájukba. A Házirend betartása és betartatása mellett tiszteletteljes beszédet, megnyilvánulásokat várunk el tanítványainktól és az itt dolgozó pedagógusoktól egyaránt (Nagy, 2022).

Az intézményben az intenzív kommunikációt elősegíti az iskolarádió, a faliújság, az üzenő fal a tanári szobában. Ezen kívül szívesen alkalmazzuk a kapcsolattartásra az online felületeket.

Iskolánknak van hivatalos honlapja és Facebook-oldala. Ezeken a felületeken igyekszünk napra készen bemutatni az iskola színes életét. Itt megtalálhatóak az alapadatokon kívül az intézmény alapidokumentumai: a Pedagógia Program, a Házirend és a Szervezeti és Működési Szabályzat. Ezen kívül képtár és rövid hírfolyamok segítségével is tájékozódhatnak az érdeklődők az iskolai programokról. Fontosnak tartjuk a hagyományápolást, ezért az ott található cikkek között nyugdíjba vonuló és elhunyt pedagógusainkról is megemlékezünk.

- Vizuális, materiális megnyilvánulások, jelképek

Jellegzetes tárgyak és emlékek:

Az épület központi részén, a földszinten található a tanári szoba, az intézményvezetői iroda és a titkárság. A diákok ide csak engedéllyel jöhetnek be. A tanári szoba tágas, minden pedagógus saját íróasztallal és szekrénnel rendelkezik, melyek 5 db 8 fős sorokban helyezkednek el. Valamennyi pedagógus fából faragott „Béris” névtáblát kap ajándékba, mikor bekerül a tantestületbe. Ezt az illető asztalához tartozó kis falra fel is rögzítik. A tanári szobában található kettő darab üzemi fénymásológép, illetve asztalokon elhelyezett tanári laptopok, melyeket bárki szabadon használhat. A helyiségben található egy kényelmes sarokülő. Az értekezletek alkalmával az általános iskolai kollégák itt foglalnak helyet. A helyiségből nyílik az intézményvezetői és az igazgatóhelyettesi iroda. Az igazgatói irodából egy külön tárgyaló

terem nyílik. A helyiségek között az ajtók állandóan nyitva vannak. A tanári szobához kisebb konyharész, étkező is tartozik. Sok kolléga fogyasztja el itt az ebédjét, illetve itt van lehetőségünk kávé vagy tea mellett beszélgetni.

A folyosók tágasak, a fehérek és régi tablók díszítik. Az itt várakozók megnézhetik a bejárat mellett található Büszkeségfalat, melyen azon tanulók fényképei találhatóak, akik tanulmányi- vagy sportteljesítményükkel öregbítették iskolánk hírnevét. A végzős diákok közül „Béris” emlékplakett-tel jutalmazzuk azokat a sikeres, tehetséges tanulókat, aki kiváló munkát végeztek gimnáziumi éveik során. A kitüntetett diákok fotóin kívül a folyosókat díszítik a rajzpályázatok nyertes alkotásai is.

Októberben új iskolai logó tervezését hirdettük meg a diákok között. A versenyt az egyik végzős diák alkotása nyerte meg. Ennek az új logónak az életbe léptetése jelenleg folyamatban van. Idén ünnepeljük iskolánk 75. jubileumi évfordulóját. Ennek alkalmával elkészítettük az elmúlt évek diákjainak névsorát, melyeket évfolyamonként felfűzve a folyosókon szintén kifüggesztettünk.

Az intézményt teljes mértékben a családi légkör, gyermekközpontúság jellemzi, ahol fontos a keresztény értékrend elsajátítása, a hagyományápolás és a hazaszeretetre nevelés. A beiratkozás alkalmával a diákok az intézmény logójával ellátott nyakkendőt (fiúk) és sálát (lányok) kapnak. Így válnak „Béris” diákká. Az iskola kötelező egyenruhája ez a kiegészítő, melyet a matrózblúz és a fehér ing kiegészítéseként büszkén hordanak a tanulók.

- Viselkedésbeli megnyilvánulások

Ünnepek, programok:

Az iskola munkaterve tartalmazza az adott tanév programjait. Ebben szerepel a tanévet megnyitó Locsi-pocsi nap. Ezt a napot a helyi strandon tartjuk ismerkedés céljából a belépő új évfolyamok tanulóinak. A Szecskaavató, a Fordított napi kampány, a Szalagavató, a Bál a gimiért mind olyan rendezvény, melyen szívesen vesznek részt iskolánk diákjai. Minden évben megrendezésre kerül a hagyományos Béris-verseny, melyre a környező települések nyolcadik évfolyamos diákjai nevezhetnek. Matematika-fizika, matematika-történelem, biológia-kémia és idegen nyelv-informatika területeken mérhetik össze tudásukat a diákok.

A tanév jeles napjain, ünnepein kívül nagy hangsúlyt fektetünk az egyházi ünnepek és hagyományok felelevenítésére és megismertetésére. Diákjaink személyiségének keresztény szellemű formálását segíti, hogy részt vesznek egyházi programokon (ünnepi szentmisék, Veni Sancte, Te Deum, közös imák, reggeli evangélium, keresztút).

Törekszünk a hátrányos helyzetben élő tanulók esélyegyenlőségének kialakítására. A helyi önkormányzat tanulmányi átlag alapján ösztöndíjjal támogatja a tamási középiskolás diákokat. Emellett az Öregdiák Alapítvány és a Tamási Gimnáziumért Közalapítvány segíti a rászoruló tanulókat.

A Határtalanul! és az Erasmus + pályázatok elnyerésével iskolánk tanulóinak lehetőségük van más országok, más kultúra megismerésére, illetve az idegen nyelv kommunikációs helyzetekben történő gyakorlására (Szerencsésné, 2023).

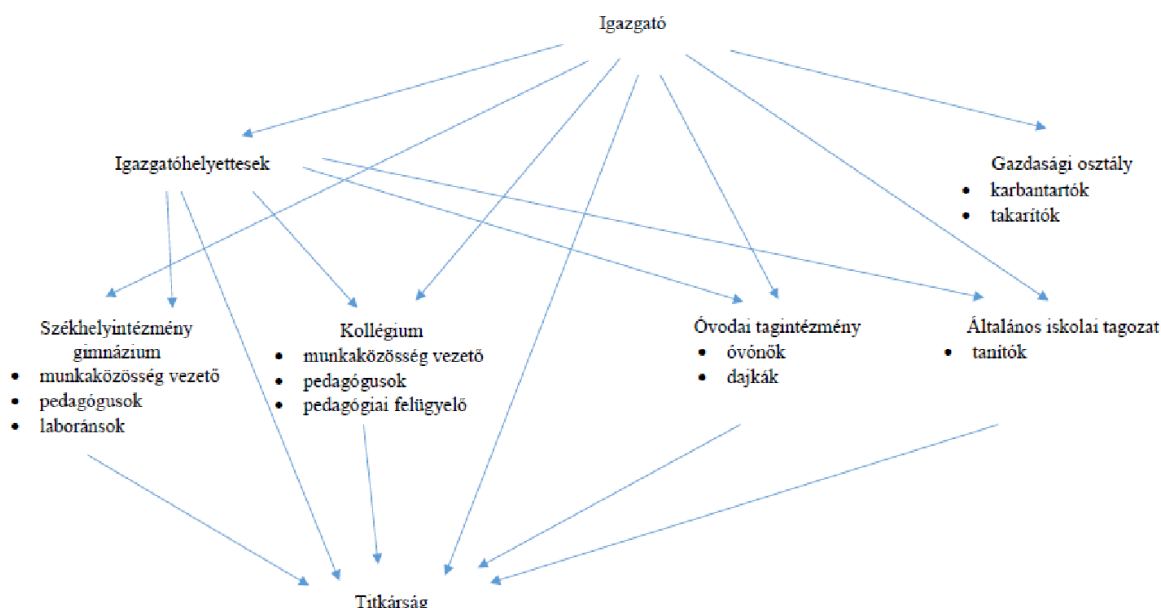
3.2.1. Az intézmény szervezeti felépítése

Iskolám egyházi intézmény. Magán viseli a közszolgálati jelleget, de költségvetése az egyháztól függ.

A gimnáziumra a divizionális szervezeti séma a jellemző. Egymástól fizikailag és földrajzilag is elkülönülő egységek és az összintézményi funkciókat ellátó központi irányító rendszerből áll. Legfelül helyezkedik el az igazgató. 2021-től új intézményvezető vette át iskolánk irányítását. Munkáját kettő igazgatóhelyettes segíti. A vezetők jogkörét a munkaköri leírások, illetve a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza. A nevelő-oktató munkában részt vevő pedagógusok munkaközösségeket alkotnak.

A gimnáziumban hat (humán, természettudományos, angol nyelvi, német nyelvi, testnevelés, osztályfőnöki), az általános iskolában egy (alsós) és az óvodában pedig három (báb, önértékelési és hittan) csoport működik, melyek vezetői koordinálják, ellenőrzik a kollégák munkáját.

A tantestület szakos ellátottsága jó, a pedagógusok rendelkeznek a megfelelő szakirányú, illetve egyetemi végzettséggel. Az eredményes oktató-nevelő munka érdekében folyamatos továbbképzéseken vesznek részt.



3.ábra: Az intézmény szervezeti felépítése

(Forrás: Az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata, 2023: 9)

Az intézmény informális működése

- Az alkalmazottak kötődése a munkahelyhez

Iskolánk pedagógusainak többsége Tamásiban él. A nevelőtestületet munkáját pedagógiai asszisztens, gyógypedagógus, fejlesztő pedagógus, logopédus, iskolapszichológus, hitoktató és kollégiumi nevelők segítik.

Az idősebb és nyugdíjas kollégákra egyaránt lehet számítani. Többségük még motivált és nyitottak az új dolgok iránt. Szívesen alkalmazzák az IKT eszközöket a tanórákon.

A tantestület több tagja személyesen is kötődik az iskolához. A „Béris diákok” sikeres érettségi után megszerezték az egyetemi tanári képesítést, majd visszatértek hozzánk. Tantestületünk tagjai büszkéek rá, hogy ebben az intézményben dolgozhatnak. Mindennapi munkavégzésüket az vezérli, hogy tovább öregbítsék az iskola hírnevét. Munkájuknak szép eredménye van. A 2003/2004-es tanévben nyilvánosságra hozott adatok alapján a hozzáadott pedagógiai érték szempontjából iskolánk országos 5., Tolna megyében 1. helyezést ért el (<https://beri-tamasi.edu.hu/index.php?meghiv=lapok/iskolarol/iskolatortenet.html>, 2024).

- A munkahely légköre, az alkalmazottak közérzete

A jól felépített szervezeti struktúra önmagában nem elégséges feltétele a hatékonyságnak. A hatékonyan együttműködő munkacsoport kialakítását nagyban befolyásolja a kommunikáció.

Tájékoztatás, meggyőzés, párbeszéd nélkül nincs eredményes kommunikáció. Ha ez nem működik, az hatással van az iskolai légkörre. Természetesen konfliktusok előfordulnak. A belső kommunikációt az óvoda és az általános iskola távolabbi elhelyezkedése nehezíti. Sajnos előfordul, hogy az ott dolgozó kollégákkal napokig vagy hetekig nem találkozunk. A gimnáziumban lehetőségünk van az ebédszünetben összejönni egy-egy gyors megbeszélésre. Amikor a munkatervben soron következő feladat úgy kívánja, a munkaközösségek külön megbeszélést tartanak a munkaidő után. Létrehoztunk egy tanári Facebook-csoportot. Azt tapasztaljuk, hogy az információáramlást nagyban elősegíti.

A pedagógusok fizetése iskolánkban megegyezik a köznevelési törvényben meghatározott bértáblában szereplő illetménnyel. Az alaphéren kívül különböző pótlékokat ítél meg az intézmény vezetősége, pl. osztályfőnöki, munkaközösség-vezetői pótlék. Tantestületünk tagjaira jellemző a teljesítmény növelésére törekvés, ugyanis a Pécsi Egyházmegye ösztönzési rendszert vezetett be. Az ún. „Ki mit?” tevékenységekvető segítségével külön pénzbeli juttatással értékelik azoknak a pedagógusoknak a munkáját, akik nagy figyelmet fordítanak a szakmai fejlődésükre, országos versenyekre készítik fel a diákokat, illetve saját szabadidejüket feláldozva hétvégi szabadidős programokat szerveznek a diákoknak.

Iskolánkban jó hangulatú a munkavégzés, és ez visszahat a tanulók iskolához fűződő viszonyára. Kollégáimmal együtt azon dolgozunk, hogy diákjainknak biztos alapokat adjunk és örömmel járjanak ebbe az intézménybe (Szerencsésné, 2023).

3.3. Fenntartóváltás iskolánkban

3.3.1. Az egyházi iskolák működése

A katolikus egyháznak mindig szerepe volt az oktatásban. Az egyház saját maga tartott fenn iskolákat, emellett egyházi személyek is részt vettek az oktatásügy irányításában. Ezen kívül női rendek tagjai is végeztek pedagógiai munkát egyházi és nem egyházi intézményekben (Gergely, 1999).

Az 1985-ös oktatási törvény lehetővé tette a szabad iskolaválasztást. Ekkor megnövekedett a katolikus iskolákba jelentkezők száma. Ezzel együtt ezek az oktatási intézmények kezdtek elitiskolává válni. A 20. század első felében egyházi iskola volt az iskolák több, mint a fele. Változás az egyházi iskolák elleni politikai támadások miatt következett be, amikor az 1948. évi XXIII. tv alapján ezeket az iskolákat államosították. A későbbiekben tárgyalások kezdődtek a kommunista politikai hatalom és a katolikus egyház között. Ennek eredményeként az elvett

iskolákból nyolc gimnáziumot visszakaptak az államtól, viszont korlátozták a tanulói és nevelői létszámokat (Drahos, 1992).

A 20. század második felétől figyelhető meg a katolikus iskolák szerepének növekedése. Folyamatosan ifjúsági találkozókat és zárándoklatokat szerveztek, melyek összekovácsolták az ifjúságot.

Magyarország Alaptörvénye szabályozza a magyar állampolgárok jogait és kötelességeit. A 2011. tv alapján minden állampolgárának hozzáférhető és ingyenes a középfokú oktatás. A szülőknek kötelessége gondoskodni kiskorú gyermekeikről. A gyermekeknek joga van a testi, szellemi és erkölcsi fejlődéshez. A szülők feladata a nevelés és taníttatás, így az iskolaválasztás is. Az iskolaválasztás során a szülők dönthetnek arról, hogy állami vagy egyházi fenntartású iskolába íratják be gyermekeiket.

A továbbiakban be szeretném mutatni, hogy hogyan jöhetnek létre és hogyan működnek az egyházi fenntartású iskolák. Az Alaptörvényben elismert egyházak átvállalhatják ezen intézmények fenntartását az államtól. Megfigyelhető, hogy az elmúlt tíz évben megnövekedett az egyházi fenntartásban működő oktatási intézmények száma. Ezen kívül az is szembetűnik, hogy nemcsak az intézmények száma növekszik, hanem az iskolatípusok köre is bővült. Egyre több óvoda és általános iskola és főiskola került egyházi fenntartás alá. A Központi Statisztikai Hivatal 2023. december 1-i adatai alapján 782 egyházi köznevelési intézmény található Magyarországon (Katolikus Pedagógiai Intézet, 2024). Mi lehet az oka? A rendszerváltás után a katolikus egyház sok épületet visszakapott az államtól, bár nem az eredeti állapotukban. Ezeknek az épületeknek a felújítására és felszerelése sok pénzt áldoztak, hogy elkezdődhessen az oktatás. Az állami az egyházi iskolák számára is folyósítja a törvényben meghatározott normatív támogatást. Ezen felül a fenntartó biztosítja a szükséges anyagi támogatást. Az egyházi iskolák finanszírozása kedvezőbb, mert az egyház több pénzt biztosít a tanulók oktatására. Könnyebben tudnak pályázatokat benyújtani, mert a fenntartó könnyebben elő tudja teremteni a megvalósításhoz szükséges önrészt. A belső világa is más az egyházi iskoláknak. Az egyházi iskolák közösségeket építenek. Értérendjükben elsősorban a szeretetet, az összetartozás és a becsületes munkával elért eredmények szerepelnek. A szülőkkel személyesebb kapcsolat alakul ki az évek során, hiszen többször tapasztaljuk, hogy egy család több generációja is ugyanabban az intézményben tanul. A diákok tiszta, tágas és jól felszerelt tantermekben tanulhatnak. Az osztályközösségek összetétele jónak mondható, ritkák a szembetűnő magatartási problémák. A pedagógusok igyekeznek változatos módszereket használni az oktató-nevelő munka során. Személyes tapasztalatom, hogy az egyházi iskolák

iránt nagy az érdeklődés. A mi iskolánkba magas a jelentkezők száma, szülők szívesen íratják hozzánk gyermekeiket. Iskolánknak az állami iskolákkal ellentétben nem kell elérni egy bizonyos minimum osztálylétszámot, a fenntartó csak a maximum osztálylétszámokat szabja meg. Összességében azt mondhatjuk, hogy ezekben az iskolákban javultak a tárgyi, személyi és anyagi feltételek; gazdálkodási szempontból szabadabban mozoghatnak, ez pedig hatással van az oktató-nevelő munka minőségére.

3.3.2. Fenntartói jogok és köteleességek

Ki a fenntartó? A köznevelési törvény szerint fenntartó, az a természetes vagy jogi személy, aki vagy amely a köznevelési feladat ellátására való jogosultságot megszerezte, vagy azzal rendelkezik, és a köznevelési intézmény működéséhez szükséges feltételekről gondoskodik. Gyakorolja a legfontosabb egyedi irányítási jogosítványokat, döntéseivel, intézkedéseivel maga is részt vesz a köznevelési rendszer működtetésében. (Nkt. 4.§ 9.) Fenntartó lehet az állam, települési önkormányzat (óvoda esetében), egyház vagy annak belső egyházi személye, nemzetiségi önkormányzat és egyéb szervezet (alapítvány). Az 1990. évi IV. törvény biztosította az egyházak szabadságát. Így már aktív részesei lehettek a közoktatásnak. A Magyar Katolikus Egyház, mint jogi személy megállapodás alapján működtethet iskolát Magyarországon. A fenntartó kötelezettségeit és jogait az Nkt. 83-85. §-ai tartalmazzák:

- Dönt a köznevelési intézmény létesítéséről, gazdálkodási jogköréről, átszervezéséről, megszüntetéséről, tevékenységi körének módosításáról; nevééről.
- Meghatározza osztályszámokat és osztálylétszámokat, az intézmény költségvetését, a kérhető tandíj mértékét, az adható kedvezmények feltételeit.
- Ellenőrzi a köznevelési intézmény gazdálkodását, működésének törvényességét, a szakmai munka eredményességét, a gyermek- és ifjúságvédelmi tevékenységet, a balesetek megelőzése érdekében tett intézkedéseket és az iskolai alapidokumentumokat.
- Munkáltatói jogot gyakorol a köznevelési intézmény vezetője felett (megbízás, kinevezés, azok visszavonása, jogviszony megszüntetése).
- Jóváhagyja a köznevelési intézmény tantárgyfelosztását, továbbképzési programját és az alapidokumentumokat.
- Értékeli a Pedagógiai Programban meghatározott feladatok végrehajtását és az iskolában folyó szakmai munka eredményességét.
- Gondoskodik a diákönkormányzat működéséről.

Minden fenntartónak irányadó és követendő szabály a nemzeti köznevelési törvény és a hozzá kapcsolódó jogszabályok. Az egyházi fenntartókra vonatkozólag ezek kiegészülnek speciális szabályokkal. Így például: az SZMSZ, Házirend és Pedagógiai Program a fenntartó jóváhagyásával válik érvényessé. A Pedagógiai Programba be kell építeni vallási, világnézeti és hitoktatási ismereteket. Az SZMSZ-ben és a Házirendben megjelennek az egyház tanításával összefüggő viselkedési szabályok.

Iskolánk katolikus fenntartási intézmény, ezért nálunk központi szerepe van a hitoktatásnak. Intézményünkbe elsősorban a tamási és a környező településeken élő katolikus családok gyermekeit várjuk, de természetesen örömmel fogadunk minden keresztény családból érkezőt, sőt nyitottak vagyunk azok felé is, akik nincsenek megkeresztelve, elfogadják nevelési elveinket, a keresztény értékrendet, egyetértenek alapelveinkkel és célkitűzéseinkkel (Nagy, 2022). Nevelő-oktató munkánk középpontjában a keresztény értékrend áll. Kötelességünknek tekintjük diákjaink személyiségének keresztény szellemű formálását. Egyházi iskolaként fő nevelési elveink: az emberek iránti tisztelet, a család szerepének fontossága és a hazaszeretetre, magyarságtudatra nevelés. Fontosnak tartjuk, hogy tanulóink képesek legyenek döntéseiket, elhatározásaikat meghozni, és azok következményeit felmérni. Tisztában legyenek azzal, hogy van lehetőségük tévedni és jóvá tenni. Intézményünk népszerű a régióban. Bármilyen vallású család taníttathatja itt gyermekét. Iskolánk előnye, hogy az óvodától az érettségiig ugyanabba az intézménybe járhatnak a diákok. Minden tanév elején elkészítjük iskolánk hitéleti programját, melyben rögzítjük az egyházi ünnepeket és zárandoklatokat. Minden évben kétszer, a tanév kezdetén és a tanév végén istentiszteleten veszünk részt diákjainkkal. A Te Deum és Veni Sancte misék alkalmával együtt megyünk el a templomba, s ilyenkor egy-egy diák segít az imádságok felolvasásában. Ünnepeink többsége kapcsolódik az egyházi évi ünnepekhez. Az adventi és nagyböjti időszakban a hittan foglalkozásokon kívül olyan délutáni programokat szervezünk, melyeken játékos tanulással ismerkednek meg a karácsonyi és a húsvéti időszak történetével. Az adventi gyertyákat együtt gyűjtjük meg az iskola aulájában a gyerekekkel. Ezen a programon mindig részt vesznek iskolánk hitoktatói és a helyi plébános is. A családi, társadalmi és egyházi ünnepeket igyekszünk együtt megünnepelni. Iskolánk hitoktatói folyamatosan felkészítik diákjainkat az elsőáldozásra és bér málkózásra. Hetente kétfő hittanóra szerepel minden évfolyam órarendjében. A hittanórák keretében református és katolikus hittan csoportok működnek. Kollégáimmal olyan légkört igyekszünk kialakítani, melyben a diákok, a szülők és a pedagógusok egy közösséget alkotnak. A pedagógusok személyes jó példájukkal is igyekeznek nevelni a gyermekeket. Nagy hangsúlyt fektetünk már alsó tagozaton a helyes

viselkedési normák elsajátítására: Óvják társaikat és környezetüket, illetve szokták meg a természettudatos magatartást. Az iskola vezetője állandó kapcsolatban áll a fenntartóval. Ennek a kapcsolattartásnak leggyakoribb formái: a vezetői munkamegbeszélések, személyes találkozók, illetve elektronikus és postai úton történő levélváltás. Felföldi László püspök atya igyekszik rendszeresen ellátogatni intézményünkbe. Ilyenkor személyes beszélgetéseket folytat a tantestület tagjaival, és az egyes évfolyamok növendékeivel.

3.4. Az iskola bővítése új intézményegységekkel

Az intézmény iránt az elmúlt időszakban megnőtt az érdeklődés. A szabad iskolaválasztás lehetővé teszi a szülők számára, hogy eldönthessék, hova íratják be gyermeküket. Az iskolaválasztást a közoktatási törvény szabályozza. „Kt. 13. § (1) A szülőt megilleti a nevelési, illetőleg nevelési-oktatási intézmény szabad megválasztásának joga. A nevelési, nevelési-oktatási intézmény szabad megválasztásának joga alapján gyermeke adottságainak, képességeinek, érdeklődésének, saját vallási, illetve világnézeti meggyőződésének, nemzeti vagy etnikai hovatartozásának megfelelően választhat óvodát, iskolát, kollégiumot.” (1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról)

Az iskolaválasztás egy összetett folyamat. A szülők és a tanulók figyelembe veszik az informális csatornákon terjedő híreket, azon kollégák, ismerősök véleményét, akiknek a gyermeke az iskolába jár. Sokan megnézik az intézmény hivatalos internetes honlapját és facebook oldalát.

Iskolánk egyházi fenntartású intézmény. Ez sok kérdést felvet azokban a szülőkben, akik hozzánk szeretnénk íratni gyermeküket, de nem tudják pontosan, hogy ez milyen, a vallással kapcsolatos kötelezettségekkel jár. Ezért minden évben kettő nyílt napot szervezünk: egyet a leendő 5. nyelvi osztály, és egy másikat a leendő 9. nyelvi osztály iránt érdeklődőknek. Ilyenkor lehetőség van megismerkedni a leendő osztályfőnökkel, az iskola tárgyi környezetével, a tantermekkel, illetve részt vehetnek egyes tanórákon. A nap általános tájékoztatóval kezdődik, majd az érdeklődőknek lehetőségük van kérdéseket feltenni. A kérdések alapján azt tapasztaljuk, hogy a szülők minőségi szakmai munkát várnak el tőlünk, főként az idegen nyelv oktatása, az informatika és a sportok terén. Azt tapasztaljuk, hogy egyre több résztvevő keresi fel iskolánkat ezen a napon.

Az általános iskolai osztályaink összetétele változó képet mutat. Mindennapi munkám során azt tapasztalom, hogy az eltérő képességű tanulók a magas osztálylétszámok miatt nehezebben boldogulnak. A nagy számú érdeklődés miatt a jövőben az általános iskola felső tagozatán

szükség lenne csoportbontásra, illetve egy saját felvételi eljárás kidolgozására. Ez alapján jobban ki lehetne szűrni a gyengébb képességű tanulókat. A magas számú jelentkezések miatt kérvényeztük az általános iskola alsó tagozatán a párhuzamos osztályok indításának engedélyezését. Ezt azonban a fenntartó az anyagi vonzata miatt elutasította, hiszen több pedagógusra (főként tanítóra) és termekre lenne szükség a jövőben.

Az internetnek köszönhetően iskolánk jó híre sok helyre eljut. Annak ellenére, hogy katolikus iskola vagyunk, egyre több diák érkezik az önkormányzati fenntartású iskolákból, a környező települések iskoláiból.

A továbbiakban szeretném áttekinteni az intézmény részegységeit.

A gimnáziumi tagozat a nyelvi előkészítő osztállyal indul. A 4. osztályos tanulók választhatják a 8+1 évfolyamos nyelvi előkészítő képzésünket; a 8. évfolyamos tanulók pedig a 4+1 évfolyamos nyelvi osztállyal induló képzésen vehetnek részt. Ezen tanulóknak felvételi eljárásban kell részt venniük. Az évek során azt tapasztaljuk, hogy a nyelvi előkészítő képzés iránt egyre nagyobb az érdeklődés. Ezért azok a szülők, akik a nyelvi osztályba szeretnék gyermeküket íratni, már tudatosan alsó tagozaton, főként már 1. osztálytól választják iskolánkat. A januári központi felvételi sikeres megírására a 4. osztályos tanítók rendszeresen felkészítik a diákokat magyar nyelv és matematika tantárgyakból. Ezzel párhuzamosan a gimnázium szombatonként nyelvi előkészítő foglalkozásokat tart ugyanezen tantárgyakból. Ezeken a foglalkozásokon a gimnázium szakos tanárai segítik a felkészítő munkát. A szombati alkalmakon a környékbeli általános iskolák tanulói is részt vehetnek. A felvételi eljárás záró része a szóbeli elbeszélgetés. A végső felvételi sorrend a központi felvételi pontszáma, az 1-4. évfolyamon szerzett bizonyítvány osztályzatai és a szóbeli személyes találkozón kapott pontszámok összesítése alapján alakul ki. Az előkészítő osztály létszámát minden esetben az iskola fenntartója határozza meg. Az idei tanévben 28 főben maximalizálták az 5.ny osztályba felvehető tanulók létszámát.

Azok a 4. évfolyamos diákjaink, akik az általános iskola felső tagozatán szeretnék folytatni tanulmányaikat, automatikusan felvételt nyernek a normál tantervű 5. osztályba. Ebbe az oktatási formába szintén jelentkezhetnek más intézmények tanulói is. Jelenleg 22 fő tagja az 5.b osztálynak.

Az általános iskola 1. évfolyama igen népszerű. Az évek során egyre többen adják be a jelentkezésüket. A leendő tanítók a tanév elejétől kezdve, folyamatosan tartanak bemutatkozó foglalkozásokat. Ezeken az alkalmakon a szülők és a gyerekek egyaránt részt vesznek. Ilyenkor

a pedagógusoknak lehetőségük van a gyerekek képességeinek megfigyelésére, a szülőkkel történő beszélgetésre. Mindezek nagyban megkönnyítik a későbbi döntéshozatalt. A gyerekek felvételéről az intézményvezető dönt a kollégák javaslata alapján. A beiratkozási időszak után ennek az osztálynak a létszámát szintén a fenntartó határozza meg. Az idei tanévben 26 fővel indult el az első osztály. Sok jelentkezőt el kellett utasítanunk. A leendő első osztályosok augusztusban ismerkedési foglalkozáson vesznek részt, mely szóbeli beszélgetésből és játékos feladatokból áll. Célja a kölcsönös megismerkedés, az iskolavárás megkönnyítése. (Szerencsésné, 2023)

A Szent Balázs Katolikus Óvoda működési rendjét a Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza, melyben rögzítésre kerültek az egyház tanításával összefüggő viselkedési és megjelenési szabályok. Az óvodavezetőt a fenntartó nevezte ki. Közvetlen munkatársai munkájukat a munkaköri leírásuk alapján, az óvodavezető közvetlen irányítása szerint végzik. Az óvoda négy csoporttal működik a város távolabbi pontján. Az óvodával történő szorosabb kapcsolattartás a gimnázium vezetőségére és az általános iskolai tanítókra jellemző. A tanítók az óvoda-iskola átmenet segítése érdekében igyekeznek az éves munkatervben rögzített programokat együtt megszervezni és lebonyolítani. Ilyen közös esemény például a Márton-napi felvonulás. A leendő első osztályos tanítók többször ellátogatnak és megismerkednek az iskolába készülő óvodás gyerekekhez. Az első osztályos tanulókat minden tanév elején meglátogatják a nagycsoportos óvodások. Ez a találkozó jó alkalom arra, hogy megismerkedjenek az iskola épületével, ahova majd ők is járnak szeptembertől. Az óvodapedagógusok, tanítók és fejlesztő pedagógusok között jól működik a kommunikáció, és ez tükröződik az alsó tagozaton történő oktató-nevelő munka eredményességén.

A Tamási Béni Balogh Ádám Katolikus Gimnázium, Kollégium, Általános Iskola és Óvoda köznevelési intézmény működését az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata tartalmazza. A dokumentumban rögzített törvényi lehetőségek alapján kell vezetni ezt a komplex intézményt. Az intézmény új intézményegységekkel történő bővülése megnövekedett terhet jelent az intézményvezetés számára. Az igazgatóhelyettesek segítik az igazgató munkáját, nekik pedig a munkaközösség-vezetők tudják megkönnyíteni a munkavégzésüket. A köznevelési törvény 71. § szerint az iskolákban szakmai munkaközösségek segítik az intézményi feladatok irányítását, tervezését és ellenőrzését.

Iskolámban a munkaközösségek vezetői összefogják az adott munkaközösséghez tartozó tantárgyakat oktató kollégákat, koordinálják őket. A szaktanárok feladata a tanmenetek elkészítése és leadása, félévi és év végi beszámolók készítése. Az elkészült dokumentumok a

munkaközösség-vezetők gyűjtik össze és továbbítják a vezetőség felé. A munkaközösség munkáját az éves munkatervben rögzítik az adott tanévre vonatkozóan. A munkaközösségek vezetőit a tantestület tagjai választják meg az adott tanévre vonatkozóan, megbízásukat az igazgatótól kapják. Fontos közvetítő szerepet töltenek be a vezetőség és a pedagógusok között, illetve a többi munkaközösség vezetőjével. Alapfeladatuk javítani, koordinálni az oktató munka színvonalát. Szakmai megbeszéléseket tartanak az új módszertani eljárások szélesebb körű elsajátítása érdekében. Rendszeresen kommunikációval biztosítják az információáramlást a pedagógusok körében. Motiválják a kollégákat szakmai tudásuk bővítésére, illetve továbbítják feléjük a tanulmányi versenyekre történő felhívásokat. Mentorként támogatják a pályakezdő, illetve az intézménybe újonnan kerülő pedagógusok munkáját. A fenti felsorolás alapján elmondható, hogy a munkaközösség-vezető feladata felkészült szaktárgyi tudást igényel, emellett rendkívül szerteágazó és felelősségteljes.

A nyelvi előkészítő osztályok miatt az iskola egyik legfőbb profilja a minőségi nyelvoktatás lett. A tanulók szabadon választhatnak az angol és a német nyelv között. Ezen kívül a gimnázium felsőbb évfolyamos hallgatói második nyelvként az orosz és francia nyelvet is választhatják.

Az általános iskolában alsó tagozaton, 1-3. évfolyamon szakkör keretein belül kezdődik a nyelvi képzés, melyet a 4. évfolyamon óraszámemeléssel bővítünk. Ezután a tanulók tovább folytathatják nyelvi tanulmányaikat a gimnáziumban és az általános iskolában.

Minden tanulónak lehetőséget biztosítunk a sikeres nyelvvizsga megszerzésére. Kettő nyelvből is nemzetközi nyelvvizsga helyszín vagyunk. Évente négy alkalommal szervezzük meg a nyelvvizsgát, ha van elegendő vizsgázó. Többnyire saját diákjaink jelentkeznak, a jelentkezők 20 %-a külsős személy vagy volt diákunk. Öt nyelvtanárunk végezte el a vizsgáztatói tanfolyamot. Német nyelvből TELC típusú B2 és C1 szinten, angol nyelvből pedig LanguageCert B2 és C1 szinten szervezünk vizsgákat. Az intenzív nyelvoktatásnak köszönhetően átlagosan a tanulók 90 %-a egy nyelvből, a 40 %-a pedig már kettő nyelvből is megszerezte a középfokú nyelvvizsga bizonyítványt. Felsőfokú nyelvvizsgával a diákok 30 % - a rendelkezik.

Iskolánk 2012 óta részt vesz az Európai Unió pályázatokon. 2014 óta az Erasmus+ uniós pályázaton, melynek segítségével diákjaink nyelvtudásuk fejlesztése mellett ellátogathatnak külföldre, s ott megismerkedhetnek az adott országok kultúrájával. A programnak köszönhetően közvetlen tapasztalatokat szerezhetnek az országok oktatási intézményeiről. A pályázók köre Európai Unió országok, de együttműködés lehetséges más országokkal is

(például Izland, Svájc, Egyesült Királyság). Eddig a legészakibb pont, ahova eljutottunk, Izland, a legkeletibb Kayseri, legdélebbi Reunion, legnyugatibb az Azori-szigetek. Az Erasmus+ programot iskolánk angol szakos nyelvtanára, Varga-Pintér Katalin valósítja meg. Ebben a feladathelyzetben ő a vezető. Személyes tapasztalatom, hogy nagyon jól koordinálja a nyelvi munkaközösségek tagjait, szoros kapcsolatot tart a programban részt vevő diákokkal és a szülőkkel. A külföld utazásokat mindig az intézményvezető és a szülők hozzájárulásával szervezi meg. Folyamatosan igyekszik bővíteni a programban részt vevő tanulók körét. A munkanyelv általában az angol, de a projekteket más gyakori nyelveken (német, francia) is megvalósíthatóak. Az Erasmus+ programon belül különböző pályázattípusokra van lehetőség nevezni. Jelenleg kétféle pályázatban veszünk részt: KA122-rövid futamidejű mobilitási projekt és a KA210 kisléptékű partnerség. A rövid futamidejű projektek keretében lehetőség van szakmai látogatásra, melyek segítségével a nyelvtanárok szakmailag fejlődni tudnak, például a digitalizáció területén. A kisléptékű partnerség pályázat lényege, hogy több külföldi iskola felveszi a kapcsolatot egymással, majd az egyik, mint főkoordinátori iskola beadja a pályázatot. Ha sikeres a pályázat, minden résztvevő iskola nyer. A pályázat keretében a diákok és tanárok utazását finanszírozzák, illetve a szervező iskola is kap anyagi támogatást. A projektek záróbeszámolóval végződnek. Napjainkban folyamatban van iskolánk akkreditációja. Sikeres akkreditáció esetén az iskola előnyt szerezhet, mert nem kell külön pályázni a mobilitásokra, hanem évente egy alkalommal igényelni lehet azok anyagi támogatásait. Remélem, hogy a jövőben is részt vesz iskolánk a projektekben.

Egy intézmény életében folyamatosan változások történnek, mindig felmerülnek újabb és újabb problémahelyzetek, melyek megoldásra várnak. A továbbiakban szeretném felvázolni, hogy a jelenlegi és a korábbi intézményvezető hogyan látja az intézményben zajló vezetői munkáját, problémamegoldó szakmai tevékenységét.

3.5. Interjú az intézmény jelenlegi és korábbi vezetőjével

3.5.1. Interjúk készítése az intézmény jelenlegi és korábbi vezetőjével

A szakirodalom alapos feltárása után szerettem volna mélyebben megismerni az iskolám vezetőjének gyakorlati tevékenységét. E cél érdekében interjút készítettem az iskola jelenlegi és korábbi vezetőjével. Az interjúk elkészítése után összehasonlító elemzést készítettem.

Az információszerzésnek több formája létezik. Az interjú Kvale szerint egy olyan beszélgetés, amelynek célja és struktúrája van. Célja, hogy az interjúalany nézeteit és tapasztalatait bemutassa egy interperszonális kapcsolat segítségével.

Azért választottam az interjút, mert így lehetőségem volt a közvetlen beszélgetésre, illetve a beszélgetés során felmerülő egyéb gondolatok rögzítésére. A kérdéseket előre megfogalmaztam, az általánostól haladtam a konkrétabb kérdések felé. Az interjú félig strukturált, a kérdések sorrendjén rugalmasan változtathattam, illetve újabb kérdések is megfogalmazódtak a beszélgetés során. Az interjúalanyok készségesen válaszoltak a kérdésekre, igyekeztek az információkat részletesen megosztani velem. Az interjúk elkészítésének helyszíne mindkét esetben a gimnázium épülete volt. A jelenlegi vezetővel a tanórák után az igazgatói irodában beszélgettem. A korábbi intézményvezetővel történt interjúkészítés menete megegyezett a korábbival, csupán a négy szemközti beszélgetés helyszíne más, a testnevelő tanárok irodájában került rá sor. Egy-egy interjú általában negyvenöt percig tartott. Mindkét esetben bőven volt időnk a beszélgetésre. Az interjúk négy szemközt zajlottak, zavaró körülmény nem zavarta meg a beszélgetéseket.

Az interjú kérdésköre az intézményvezetés gyakorlati megismerésére vonatkozott. Kíváncsi voltam arra, hogy hogyan vélekednek saját vezetői munkájukról. Az interjúban feltérképeztem, hogy milyen vezetői tapasztalattal rendelkeznek, illetve véleményük szerint milyen személyiségjegyekkel kell rendelkeznie egy vezetőnek. Érdekelt, hogy miért és milyen módon lettek vezetők. Az interjú fő részében arra kerestem a választ, hogy milyen kihívásokkal szembesültek vezetőként a fenntartóváltás vagy a tagintézményekkel történő bővülő esetén, illetve a problémahelyzeteket hogyan sikerült megoldani az igazgatóhelyettesek és a tantestület tagjainak bevonásával. Az interjú befejező kérdése az iskola jövőképre vonatkozott. Ezt azért tartottam fontos kérdésnek, mert véleményem szerint az intézményvezető munkája nagyban befolyásolja az iskola jövőjét.

Az elhangzott válaszokról saját jegyzetet készítettem, melyet felhasználva elkészítettem az interjúk elemzését.

3.5.2. Az interjúk elemzése

Az igazgató úr az interjú során igazolta előzetes információmat: tudtam, hogy korábbi munkahelyén kollégiumvezetőként dolgozott, illetve munkaközösség-vezetői feladatot is ellátott. Az új igazgatói poszt a gimnáziumban új kihívást és egyben motivációt is adott számára. A korábbi vezetőnek már sok-sok éves vezetői gyakorlata van, tizennégy évig volt a

gimnázium és jogelőd intézményeinek vezetője. Így nem okozott számára problémát a több részegységből álló intézmény vezetése.

Az intézmény jelenlegi igazgatója vezetői pályázatát a fenntartó megkeresésére készítette le és adta be. Öt évre kapott kinevezést, melyből három év még hátravan. Elmondása szerint az egyházi fenntartású intézmény vezetése új kihívást jelentett a számára. A tanév rendjét, az iskolai programokat a vallási ünnepekhez kapcsolódóan kell összeállítani. Folyamatos kapcsolatban áll az intézmény püspöki biztosával és a hitoktatókkal. Velük és a tantestület tagjaival igyekezni kell a hit felé terelni a diákokat. Kinevezésekor már a kibővült intézményegységekkel működött az iskola. Problémahelyzetnek látja, hogy az intézményegységek külön-külön helyezkednek el a városban. Ő az ideje nagy részét a gimnáziumban tölti, de időt kell szakítania arra, hogy az óvodába és az általános iskolába is ellátogasson rendszeresen. Amikor ez időhiány miatt nem lehetséges, igyekszik telefonon tartani a napi kapcsolatot az óvodavezetővel, alsó tagozaton pedig az alsós munkaközösségvezetővel.

A korábbi intézményvezetőt a fenntartóváltáskor dr. Udvardy György megyéspüspök kinevezéssel megbízta az újonnan átvett intézmény vezetésével. Utána pályázat útján meghosszabbították vezetői ciklusát. Ő vezetőként szembesült a fenntartóváltás okozta problémákkal. Elmondta, hogy évekkel ezelőtt önkormányzati társulás keretében, központi állami irányítás alatt állt az iskola. Az intézmény közös igazgatású többcélú köznevelési intézményként működött. A gimnáziumhoz tartozott egy óvoda, szakszolgálat és művészeti iskola is. Akkoriban az intézmény finanszírozása okozott problémát. Amikor az iskola egyházi fenntartású lett, nagyobb önállóságot kapott vezetőként e területen. A vezetői szerepben segítette testnevelőtanári munkája, mert mindig csapatjátékban gondolkodott. Fontos volt számára, hogy a kollégák támogassák és mögötte álljanak.

A jelenlegi igazgató vezetői szerepét sokrétűnek ítéli meg: igazgató, pedagógus, gondnok egyben, akinek értenie kell a pénzügyekhez és a munkaügyhöz is. Ezen feladatok ellátása érdekében véleménye szerint egy vezetőnek jó szervezőkészséggel, kommunikációs készséggel, problémamegoldó képességgel kell rendelkeznie. A személyes tapasztalatokat igazolta, hogy ő inkább konfliktuskerülő, az elkerülhetetlen szituációkat viszont muszáj megoldania. A korábbi igazgató véleménye szerint egy vezetőnek elkötelezettnek és a jogszabályokat jól ismerő embernek kell lenni. A diákokkal és a kollégákkal empatikus, rugalmas, ugyanakkor határozott és karizmatikus a jó vezető. Elmondta, hogy vezetőként igyekezett bizalmi kapcsolatot kialakítani. Minden szituációban igyekezett a tantestület

tagjainak és a tanulóknak az érdekeit képviselni. Hitt a közösség erejében, és a támogatást igyekezett viszonzni. Igyekezett nagy hangsúlyt fektetni a szóbeli motivációra és elismerésre. Mindketten úgy gondolják, hogy a vezetőnek csapatjátékosnak kell lennie.

Mindkét vezető fontosnak tartja önmaga fejlesztését. A jelenlegi vezető igyekszik a jogszabályi környezet változásait figyelemmel kísérni. Vezetőtársaival közös munkára törekszik, szinte minden döntésbe bevonja őket. Az igazgatóhelyettesekkel közösen előkészíti egy-egy problémahelyzet megoldását, majd a tantestület véleményét kikérve igyekszik kompromisszumos megoldást hozni. A korábbi vezető úgy gondolja, hogy önmagában nem elég az ambíció és a tapasztalatszerzés. Munkájában megfelelő biztonságot és felkészültséget adott a közoktatási vezető szakvizsga megszerzése. Vezetőként nagy hangsúlyt fektetett a szóbeli motivációra és elismerésre. Döntéseibe és a döntések előkészítő munkájába bevonta a középvezetőket, de tisztában volt vele, hogy a felelősség vezetőként az övé. Szakmai felkészültségét igyekezett bővíteni és a jogszabályokat naprakészen ismerni. 2015-től tagja lett a Gimnáziumi Igazgatók Országos Szövetségének. Jelenleg pedig szaktanácsadóként dolgozik a Katolikus Pedagógiai Intézet alkalmazásában.

A jelenlegi intézményvezető jónak nevezte a fenntartóval való kapcsolatát. A főbb döntésekben önállóságot kap. A mindennapi ügyintézés során a fenntartó részéről segítő szándékot tapasztal. Jónak ítéli meg az információáramlást. Úgy gondolja, hogy a fenntartó, hozzá hasonlóan, igyekszik a pedagógusok érdekeit képviselni. A korábbi vezetőnek a fenntartóra vonatkozó kérdésekre adott válaszaiból kitűnik, hogy számára nem a fenntartó konkrét személye a fontos, hanem az, hogy igazgatóként és tanárként ember maradjon. Igazolta feltevését, miszerint a fenntartóváltás új kihívást jelent egy iskola életében. Vezetőként igyekezett a problémahelyzetet kezelni. Elsődleges feladata volt a hitéletre nevelés elfogadtatása. Nagyban segítette munkáját az együttműködés a püspöki biztossal és az iskola hitoktatóival. Beválasztották a Tamási Katolikus Közösség tisztagú testületébe, így még közvetlenebb lett a munkakapcsolat az egyházmegyével és a közösség tagjaival.

A korábbi vezető fontosnak tartotta az infrastruktúra fejlesztését. Igyekezett kihasználni a pályázat adta lehetőségeket. Innovatív vezetői stílusának köszönhetően történt meg az intézmény korszerűsítése. A tárgyi feltételek bővítése mellett igyekezett a tanárok és diákok számára kényelmes környezetet és jó légkört kialakítani. Az ő nevéhez fűződik az intézmény kibővítése, melyet az egyre magasabb beiskolázási mutatóra alapozott. Neki köszönhető a Katolikus Oktatási Negyed megépítésének sikeres pályázata, a kivitelezés viszont már az új

vezetőre hárult. Jelenleg is folyamatban van a projekt elindítása és végrehajtása. A komplexum elkészülésével az intézmény a térség centrumává válik.

Az intézmény jövőjét illetően mindkét vezető pozitívan nyilatkozott. A jelenlegi intézményvezető véleménye szerint az iskola stabilitását a magas beiskolázási adatok és a megfelelő szakos ellátottság adja. Örömmel és büszkén nyilatkozott a nyelvtanárok munkájáról. Véleménye szerint a magas nyelvvizsgázók száma, az előrehozott és emelt szintű nyelvi érettségik mind igazolják az intézményben folyó színvonalas nyelvoktatást. A korábbi intézményvezető az iskola jövőjét a sikeres nyelvoktatásban látja.

Összességében elmondhatom, hogy a beszélgetések során jobban megismertem az iskola vezetői szerepkörét, azt, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie egy egyházi fenntartású nyolcosztályos gimnázium vezetőjének. A jelenlegi vezetővel folytatott beszélgetés során lehetőségem volt jobban megismerni a személyiségét. Beleláthattam, hogy milyen egy újonnan kinevezett intézményvezető munkája. A korábbi vezetővel folytatott beszélgetés egy visszaemlékezés volt, szívesen idézte fel a múltat. Az interjú során megnyílt. Kommunikációja tükrözte az évek során megszerzett vezetői rutint, hiszen gyakran használt idézeteket. Mondataiból kitűnt, hogy szeretett volna még egy ciklust intézményvezetőként végig vinni, s a vezetői pozícióból nyugdíjba visszavonulni. Ez azonban már nem valósulhat meg. Vezetői ideje alatt empatikus volt a diákokkal és a kollégákkal egyaránt. Véleménye szerint: „*Mindenki olyan pedagógus, mint amilyen ember.*” Elmondta, hogy optimistán néz a jövőbe, elfogadta jelenlegi helyzetét. Ha újra kezdhethné, akkor is ugyanúgy tenne mindent, hogy vezetőként tovább öregbítse az iskola jó hírnevét.

Mindkét interjú segítette a dolgozatom elején megfogalmazott állításom igazolását. Az interjúk értékelése után megállapítom, hogy a változás hatással van a vezetői tevékenységre.

3.6. Előrelátható változások az intézmény életében

Küzdj azért, hogy fejlődésben maradhass! A jó vezetők mindig jó tanulók is.

/John C. Maxwell/

A jó vezető magával ragadja a munkatársait. Ösztönzi és támogatja őket. A tantestület munkavégzésének hatékonyságát nagyban befolyásolja a pozitív légkör és a jó munkakörülmények. Jelenleg megoldásra vár az intézményben kialakult helyhiány és az általános iskolába áttanító pedagógusok ingázása. Az intézmény részegységekkel történő

bővülése miatt kialakult helyhiány már az előző intézményvezető idejében jelentkezett. A probléma végleges megoldása a jelenlegi intézményvezető hatáskörébe tartozik, de a végrehajtási folyamatban, a pályázati terv megvalósításában aktívan együtt dolgoznak. A projekt keretében Katolikus Oktatási Negyed kialakítására kerül sor. A központi rész, a gimnázium épülete Tamási Város Önkormányzatának tulajdonában áll. Az intézmény iránti nagy érdeklődés, a magas osztálylétszámok azt mutatják, hogy szükséges egy komplex épületegyüttes megépítése. Jelenleg a képzés három helyszínen történik, de az új épület képes lesz befogadni az óvoda, az általános iskola és a gimnázium diákjait. A jelenlegi épületen átépítés és bővítés kezdődik, illetve kialakításra kerülnek új szaktantermek, szertárok, rendezvénytér, sportudvar, kápolna. A tervezés folyamatába a vezetőség bevonta a munkaközösség-vezetőket, illetve meghallgatta a szaktanárok javaslatait a felújítással kapcsolatosan. A megvalósítást Tamási Város Önkormányzata a Belügyminisztériumtól kapott vissza nem térítendő támogatással együtt finanszírozza. A tervek szerinti kivitelezésre közbeszerzési pályázatokat írtak ki. Az építőiparban napjainkban tapasztalható áremelkedés miatt azonban a munkálatok sajnos csúsznak, új közbeszerzési eljárást írtak ki. Ennek a tervnek a megvalósítása elsődleges vezetői feladat a közeljövőben.

Az elkövetkező években alkalmazkodnunk kell a rohamosan fejlődő világhoz. A hatékony oktatás érdekében informatikai szempontból is tartanunk kell a lépést. Ezügyben további fejlesztésekre lesz szükség az intézmény digitális állományában. Reméljük, hogy ahogy eddig is, a fenntartó segítségére számíthatunk, illetve az alapítványunkra is számíthatunk a korszerűbb eszközök beszerzésében.

A megfelelő kapcsolattartás és kommunikáció kiemelkedően fontos tényező az intézmény életében. A Katolikus Oktatási Negyed megépülése még várat magára, de addig is törekedni kell a hatékony kommunikációra a részegységek között. Az óvoda már tagintézményként működik, az általános iskola még nem szerepel külön tagozatként. Az általános iskolai oktatás felmenő rendszerben került bevezetésre hét évvel ezelőtt. A következő tanévben érjük el a teljes 1-8. évfolyamos lefedettséget, akkor lesz mód a tagintézményvezetői poszt kijelölésére. Egy általános iskolai tagintézményvezető a megfelelő hatáskörrel nagyban megkönnyítheti a az intézmény vezetői tevékenységét.

Katolikus Gimnázium vezetőjeként iskolánk tanulói mellett a tantestület keresztény szellemi formálását is szem előtt kell tartani. Ennek érdekében vezetőként arra kell törekedni, hogy a jövőben a püspöki biztos, Imre atya továbbra is minél több nevelőtestületi értekezleten, az éves

munkatervben szereplő programon részt vegyen. A jövőben ő tudja nagyban segíteni és elmélyíteni a kapcsolattartást a gyerekek, szülők és a püspöki hivatal dolgozóival.

Városi gimnáziumként hiszem, hogy továbbra is vonzóak leszünk a környék tanulóinak számára. A pedagógusi bérrendezésnek köszönhetően a szakos ellátottságunk jó, de gondolnunk kell a néhány év múlva nyugdíjba vonuló kollégák pótlására. Úgy gondolom, hogy a jelenleg tapasztalt pedagógushiány a reál- és természettudományos tárgyak esetében idővel minket is érinteni fog. Örömmel tapasztaljuk, hogy érettségi után több diákunk is a tanári pályát választotta. Remélem, hogy végzett diákjaink a jövőben fizika és matematika, angol és magyar irodalom tanárként fogják erősíteni a tantestületünket.

Az igazgató úr még néhány évig betölti a vezetői posztot iskolánkban. Az igazgatóhelyettesekkel és a tantestület tagjaival azon dolgoznak, hogy az intézmény megtartsa és lehetőség szerint emelje az oktató-nevelő munka színvonalát.

4. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatomban bemutattam, hogy az elmúlt években milyen változások történtek az intézmény életében, arculatában és az oktató-nevelő munkában. Azt vizsgáltam, hogy ebben a folyamatban milyen szerepe van a vezetőnek, és hogyan reagál a megváltozott körülményekre.

Úgy gondolom, hipotézisem igaznak bizonyult, miszerint a megváltozott körülmények megoldandó problémahelyzeteket idéznek elő az intézmény vezetőjének. Arra a következtetésre jutottam, hogy a vezető a központi szereplő a változások kezelésében. A jó vezető rugalmas, és a tantestület tagjaival együttesen igyekszik megoldani a felmerülő problémákat. Napi szinten tapasztalom, hogy a vezetői munka szerteágazó, a vezető folyamatosan új kihívásokkal szembesül. Mivel újabb és újabb megoldandó feladatok hárulnak rá, fontosnak tartom, hogy egy intézményvezető folyamatosan frissítse vezetői ismereteit. Az intézményvezető feladata kiterjed a szakmai feladatok ellátására, a tanulók ügyeivel való foglalkozásra és a dolgozók foglalkoztatására. A vezetői feladatok között szerepe a cél meghatározása, a vezetői irányítás, problémamegoldás és döntéshozatal, kommunikáció, tanácsadás és a változások, konfliktusok kezelése. Ezen feladatok minél hatékonyabb végrehajtása miatt elhivatottnak kell lennie a szakma és az intézmény iránt. Minden vezető rendelkezik alapképességekkel, de tudnia kell folyamatosan megújulni, hogy a kitűzött célok elérését, mint lelkes vezető, pozitívan motiválja. Minden vezetőnek más a stílusa, de mindenképpen hatással van a környezetére. Ezen kívül az iskola jó légköre attól is függ, hogy milyen az intézmény külső kapcsolatrendszere. Körbejártam a jó vezető fogalmát, amit véleményem szerint nehéz meghatározni. Mikor mondhatjuk valakire, hogy jó vezető? Mitől válik azzá? Arra a következtetésre jutottam, hogy a vezetői pozícióban végzett munka és viselkedés a meghatározó. A vezetői munka folyamatos kommunikációt igényel. A szervezet megítélését nagyban befolyásolja a külső és belső kommunikáció. A vezetői beszéd stílusa szintén egyfajta jelzés a külvilág felé. A jó vezetőnek szem előtt kell tartania, hogy a fenntartónak és a társadalmi elvárásoknak is megfelelően az intézményben folyó munka. Arra is figyelnie kell, hogy az intézmény valamennyi dolgozóját tájékoztassa a változásokról, és lehetőséget biztosítson számukra az ezekre történő reagálásra. Dolgozatomban igyekeztem alaposan megismerkedni és összefoglalni a vezetéselmélet témakörén belül a vezetői feladatokkal és stílusokkal. Törekedtem a vezetői tevékenység gyakorlati oldalának részletes megismerésére, ezért interjút készítettem az iskola korábbi és jelenlegi vezetőjével.

Véleményem szerint a téma alapján jó választás volt ez a kutatási módszer, mert lehetőségem volt az interjúalanyok személyes tapasztalatainak és érzéseinek a megismerésére.

Egy iskola vezetése komoly kihívást jelent. A jövőben is biztosan lesznek újabb változások. A vezetőnek olyan célokat kell megfogalmazni, melyeket a tantestülettel együtt sikeresen el tud érní. A jövőben továbbra is aktív tagja leszek a gimnázium tantestületének. Nyitott leszek és szeretnék tanulni a feletteseimtől. Továbbra is figyelemmel kísérem az intézmény vezetőségének munkáját, hogy lássam, hogyan kell szervezni a munkafolyamatokat, és ami a legfontosabb: hogyan kell csapatot vezetni.

5. IRODALOMJEGYZÉK

1. Bakacsi Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai
<https://docplayer.hu/7742565-A-szervezeti-magatartas-alapjai.html>
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.
2. Balassa Éva (2018): A vezető személyiségjegyeinek szerepe
http://publicatio.uni-sopron.hu/1683/1/Menedzserfuzetek-Asikeresvezetotevekenysegeszkoztaara_001-BalassaEva_mac22.pdf
Letöltés ideje: 2024. 01. 04.
3. Baracsi Ágnes – Hagymási Katalin – Márton Sára (2001): Az iskola, mint szervezet
<https://docplayer.hu/230788-Baracsi-agnes-hagymasy-katalin-marton-sara-nevelesi-gyakorlat-valtozo-iskolai-szintereken-az-iskola-mint-szervezet.html>
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.
4. Baráth Tibor (2006): Az iskolavezetés jellemzői és az intézmény eredményessége, hatákonysága
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-iskolavezetes-jellemzoi-es-az-intezmeny-eredmenyessege-hatekonysaga>
Letöltés ideje: 2023. 11. 06.
5. Csécsei Béla – Nagy Péter Tibor – Szebeny Péter – Szemkeő Judit (2006): Korszerű iskolavezetés
<https://ristvan.web.elte.hu/KIV.pdf>
Letöltés ideje: 2023. 11. 06.
6. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee; (ford. Ballér Piroska): A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma, Vince Kiadó, Budapest, 2003
7. Dobák Miklós – Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés
<https://www.scribd.com/document/406310009/Dobak-Miklos-Antal-Zsuzsa-Vezetes-es-Szervezes-docx>
Letöltés ideje: 2023. 11. 06.

8. Drahos Péter (1992): Katolikus iskolák az államosítás után
https://matarka.hu/cikk_list.php?fusz=44267
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.
9. Dr. Antal Iván: Szervezet és vezetés, Perfekt, 1999
10. Dr. Benedek István (1998): Feladatok, kompetenciák változása az intézményvezetői gyakorlatban
<https://epa.oszk.hu/00000/00035/00020/1998-10-ta-Benedek-Feladatok.html>
Letöltés ideje: 2023. 11. 07.
11. Dr. Kiss Sándor – Dr. Pallai Éva (2018): Általános közigazgatási ismeretek
https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv2018_4_modul.pdf
Letöltés ideje: 2023. 11. 06.
12. Gergely Jenő: A katolikus egyház története Magyarországon 1919-1945. Pannonica, Budapest, 1999
13. Hans Finzel; (ford. Hargitai Róbert): A vezetők tíz leggyakoribb hibája, Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány, Budapest, 2001
14. Idézet
<https://web.archive.org/web/20051029081854/http://www.megoldasok.hu/vezetes.htm>
Letöltés ideje: 2024. 01. 04.
15. Kállai Gabriella – Simon Mária (2018): Iskolavezetés Magyarországon
<https://mek.oszk.hu/23800/23886/23886.pdf>
Letöltés ideje: 2023. 12. 08.
16. Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra
http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf
Letöltés ideje: 2024. 01. 26.
17. Kotschy Beáta (2000): A keresztény pedagógus és iskola
http://real.mtak.hu/24208/1/Kotschy_Beata_Vigilia_2000_5_u.pdf
Letöltés ideje: 2023. 12. 07.

18. Kriveczkyné Molnár Katalin (1995): Az iskola demokratikus vezetésének elemzése
http://acta.bibl.u-szeged.hu/28063/1/modszertani_035_005_187-193.pdf
Letöltés ideje: 2023. 11. 07.
19. Lénárd Sándor (2016): Az eredményes iskolavezetés és tanulás a szervezetben
https://www.eltereader.hu/media/2017/05/Vamos_Agnes_Tanulo_pedagogusok_READER.pdf
Letöltés ideje: 2023. 12. 08.
20. Ludányi Ágnes–Pacsuta István (2013): Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés
<https://mek.oszk.hu/14700/14713/pdf/14713.pdf>
Letöltés ideje: 2024. 01. 04.
21. Michael Fullan: Változás és változtatás I-III., Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2008
22. Nagy Roland (2023): Tamási Béri Balogh Ádám Katolikus Gimnázium, Kollégium, Óvoda és Általános Iskola Szervezeti és Működési Szabályzata
https://beri-tamasi.edu.hu/UserFiles/Image/kozzeteteli_2021_22/szmsz.pdf
Letöltés ideje: 2023. 11. 10.
23. Nagy Roland (2023): Tamási Béri Balogh Ádám Katolikus Gimnázium, Kollégium, Óvoda és Általános Iskola Pedagógia Programja
https://beri-tamasi.edu.hu/UserFiles/Image/kozzeteteli_2021_22/pp.pdf
Letöltés ideje: 2023. 11. 10.
24. Ónodi Sarolta (2009): Kiegészi tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei
<https://epa.oszk.hu/00000/00035/00049/2001-05-ta-Onody-Kiegesi.html>
Letöltés ideje: 2024. 01. 10.
25. Pásztor Júlia (2003): Az egyházi iskola igényes és sajátos nevelési intézmény
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-egyhazi-iskola-igenyes-es-sajatos-nevelesi-intezmeny>
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.

26. Petróczi Gábor (2013): Mennyiben azonos, mennyiben más? Az egyházi fenntartású köznevelési intézmények működésének eltérő szabályairól
<https://www.scribd.com/document/689879583/egyhazi-intezmenyek>
Letöltés ideje: 2023. 11. 07.
27. Petróczi Gábor (2022): Munkaközösség-vezetők szerepe
<https://petroczigabor.hu/2022/09/20/munkakozosseg-vezetok-szerepe/>
Letöltés ideje: 2024. 01. 14.
28. Pusztai Gabriella – Török Balázs (2017): Egyházi fenntartású iskolák
https://epa.oszk.hu/02900/02970/00921/pdf/EPA02970_vigilia_2017_05_34_4-354.pdf
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.
29. Sanda István Dániel (2012): Az iskola működése az intézményvezetői eredményesség szempontjából
https://www.tani-tani.info/az_iskola_mukodese
Letöltés ideje: 2024. 01. 05.
30. Serfőző Mónika – Somogyi Mónika (2004): Az iskola, mint szervezet In: N. Kollár Katalin – Szabó Éva (szerk.): Pszichológia pedagógusoknak. Osiris Kiadó, Budapest, 451-471.
31. Szerencsésné Vendl Anita Mentortanár képzés záróportfóliója, MATE Kaposvár, 2023
32. Szigeti Jenő – Szemerszki Mariann – Drahos Péter (1992): Egyházi iskolák indítása Magyarországon
https://ofi.oh.gov.hu/sites/default/files/attachments/184_szigetij_szemerszki_m_drahosp_egyhazi_iskolak_inditasa_magyarorszagon_1992.pdf
Letöltés ideje: 2023. 11. 07.
33. Tamási Béri Balogh Ádám Katolikus Gimnázium, Kollégium, Általános Iskola és Óvoda hivatalos honlapja
<https://beritamasi.edu.hu/index.php?meghiv=lapok/iskolarol/iskolatortenet.html>
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.
34. Tamási város hivatalos honlapja
<https://www.tamasi.hu/fejlesztések/tervezett-beruhazasok/katolikus-negyed>
Letöltés ideje: 2023. 11. 04.

35. Katolikus Pedagógiai Intézet honlapja

<http://www.katped.hu/>

Letöltés ideje: 2023. 11. 04.

6. NYILATKOZATOK

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Szerencsésné Vendl Anita
A Hallgató Neptun kódja:	E3LOHL
A dolgozat címe:	Új kihívások egy egyházi fenntartású nyolcosztályos gimnázium vezetésében
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	MATE Neveléstudományi Intézet
A konzulens tanszékének a neve	Gyermeknevelési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024. március 1.

Szerencsésné Vendl Anita

Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Szerencsésné Vendl Anita, Neptun azonosítója: E3LOHL konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Kaposvár, 2024. év április hó 05. nap

Bencsik Fekete Miklós
belső konzulens

**Hozzájáruló nyilatkozat szakdolgozathoz készült interjú szövegének
felhasználásához**

Alulírott

Név: Nagy Zsolt

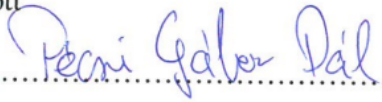
a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 2:48. § alapján hozzájárulásomat adom ahhoz, hogy a velem készült interjú szövegét Szerencsésné Vendl Anita, a MATE Kaposvári Campus hallgatója, szakdolgozatában felhasználja.

Tamási, 2024. április 8.

.....
aláírás

**Hozzájáruló nyilatkozat szakdolgozathoz készült interjú szövegének
felhasználásához**

Alulírott

Név: 

a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 2:48. § alapján hozzájárulásomat adom ahhoz, hogy a velem készült interjú szövegét Szerencsésné Vendl Anita, a MATE Kaposvári Campus hallgatója, szakdolgozatában felhasználja.

Tamási, 2024. április 8.



.....
aláírás

7. INTÉZMÉNYVEZETŐI INTERJÚ KÉRDÉSSORA

1. Hány évig dolgozott vezetőként az intézményben?
2. Korábban dolgozott-e már vezetőként? Ha igen, lát-e különbséget az akkor vezetési problémák és a mai helyzet között?
3. Miért lett vezető?
4. Milyen módon lett vezető?
5. Mi az, amit leginkább szeretett a munkájában?
6. Mi az, amit legkevésbé szeretett a munkájában?
7. Véleménye szerint milyen személyiségjegyekkel kell rendelkeznie egy vezetőnek, milyen a jó vezető?
8. Véleménye szerint mennyire jelent új kihívást, hogy egyházi iskolának a vezetője?
9. Hogyan jellemezné kapcsolatát a fenntartóval?
10. Az iskola kibővült új intézményegységekkel. Milyen változásokat hozott ez a vezetői szerepkörében?
11. Milyennek látja az intézmény jövőképét? Hogyan kommunikálja a kitűzött célokat a kollégák felé?
12. Milyen módszerekkel ösztönözte a tantestület tagjait?
13. Mennyire sikerült a változtatásokat megértetnie a nevelőtestülettel?
14. Hogyan tudta bevonni a döntés-előkészítő munkába vezetőtársait és a munkaközösség-vezetőket?
15. Vezetői tevékenységére mennyire volt jellemző a reflektivitás? Nyitott-e az önreflexióra és saját maga fejlesztésére?
16. Mennyire látja eredményesnek az iskola fő profilját, a nyelvoktatást?

8. MELLÉKLETEK



1.sz. kép: A gimnázium a fenyves aljában

(Forrás: <https://beri-tamasi.edu.hu/index.php>)

Letöltés ideje: 2024. április 8.



2.sz. kép: A gimnázium épülete 1985-ben

(Forrás: <https://beri-tamasi.edu.hu/index.php>)

Letöltés ideje: 2024. április 8.



3.sz. képsor: A gimnázium a 2017-es felújítás után

(Forrás: <https://beri-tamasi.edu.hu/index.php>)

Letöltés ideje: 2024. április 8.



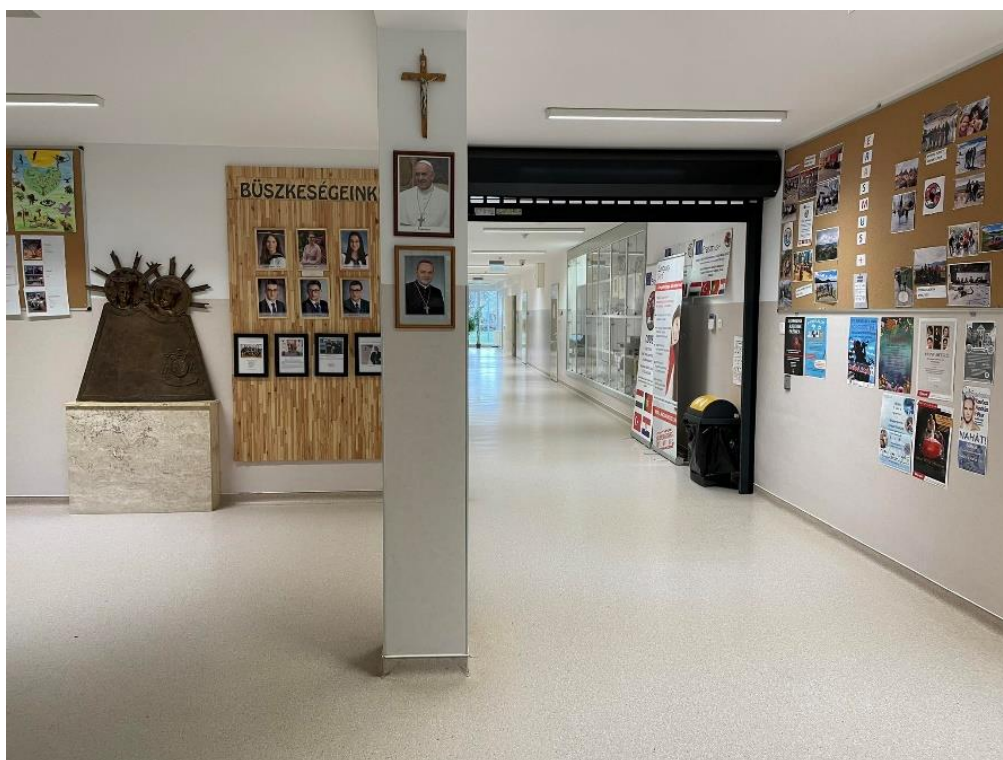
4. sz. képsor: Erasmus + program iskolánkban

(Forrás: Saját készítés, 2024)



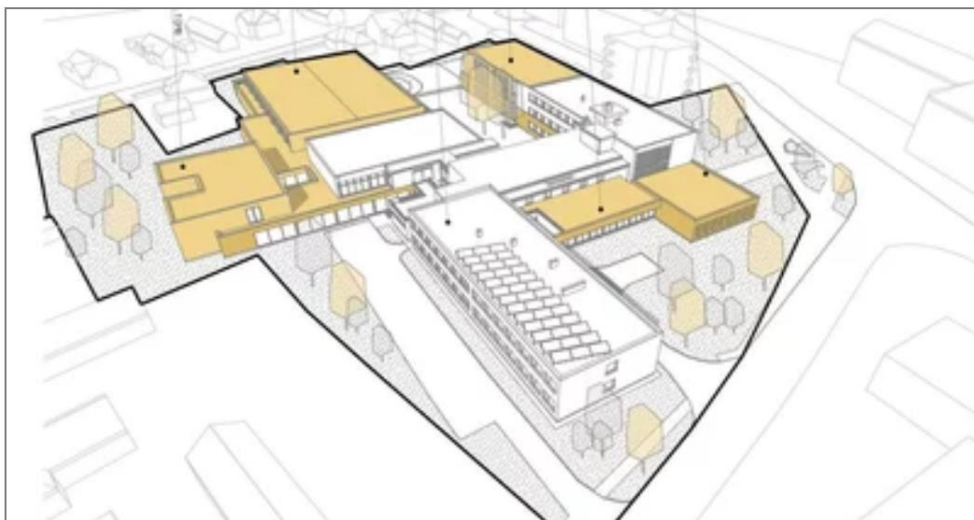
5.sz. kép: A gimnázium nyelvvizsga-központként is működik

(Forrás: Saját készítés, 2024)



6.sz. kép: A gimnázium napjainkban

(Forrás: Saját készítés, 2024)



7. sz. képsor: Katolikus Oktatási Negyed a tervezői koncepció alapján

(Forrás: <https://www.tamasi.hu/fejlesztések/tervezett-beruhazasok/katolikus-negyed>)

Letöltés ideje: 2024. április 8.