


Szakértői vélemény

Ignác István

Gandhi Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti
Iskola

(Székhely: 7629 Pécs, Dobó István utca 93.)

magasabb vezetői állására benyújtott
pályázatáról



Készítette: Kovácsné Tóth Marianna
Közoktatási szakértő,
Szakértői ig. száma: Sz035976

Kétújfalu, 2019.06.20.

Tartalom

1. Pályázati feltételek
2. Törvényességi, formai, alaki megfelelés
3. A pályázattal szemben támasztott szempontok összegzése
4. Részletes szakértői elemzés
5. Összegzés

A szakértői vélemény Gandhi Gimnázium Közhasznú Nonprofit Kft. (7629 Pécs, Komját Aladár. u. 5.) megbízásából **Ignác István** által a **Gandhi Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola** intézményvezető magasabb vezető állására benyújtott pályázat alapján készült.

A vezetői pályázat, szakmai program köznevelési szakértő általi szakmai értékelését a fenntartó azért kérte, hogy döntésében a jogszabályban előírt partneri vélemények mellett tekintettel lehessen a jelölt koncepciójának, vezetői stratégiájának, szakmai felkészültségének megítélésére.

1. Pályázati feltételek:

- a) büntetlen előélet, cselekvőképesség;
- b) egyetemi szintű tanári végzettség és szakképzettség, pedagógus munkakör betöltésére jogosító mesterképzésben szerzett szakképzettség
- c) az intézményben pedagógus-munkakörben fennálló, határozatlan időre, teljes munkaidőre szóló alkalmazás vagy a megbízással egyidejűleg pedagógus-munkakörben történő, határozatlan időre, teljes munkaidőre szóló alkalmazás,
- d) pedagógus szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség
- e) legalább 5 évet meghaladó pedagógus munkakörben vagy heti 10 tanóra foglalkozás megtartására vonatkozó óraadói megbízás ellátása során szerzett szakmai gyakorlat.
- f., megbízást az kaphat aki a munkáltatóval munkajogviszonyban áll, vagy a megbízással egyidejűleg munkajogviszonyt létesít.
- g., a pályázati kiírásban kért dokumentumok hiánytalan csatolása

A pályázathoz csatolni kell:

- a) 3 hónapnál nem régebbi erkölcsi bizonyítványt,

- b) a képesítést igazoló okiratok (diploma) másolatát
- c) szakmai és vezetői gyakorlat meglétét igazoló okiratok
- d) szakmai önéletrajzot
- e) az intézmény vezetésére, fejlesztésére vonatkozó részletes vezetői programot, a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket, *különösen a hátrányos helyzetű gyerekek nevelésére, oktatására és felzárkóztatására vonatkozó elképzelésekre.*
- f) a pályázó írásbeli nyilatkozatát, hogy pályázati anyagában foglalt személyes adatainak a pályázati eljárással összefüggő kezeléséhez hozzájárul.
- g) a pályázói nyilatkozat arról, hogy a pályázó megbízása esetén vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségének eleget tesz
- h) a pályázó nyilatkozata arra vonatkozóan, hogy vele szemben a Kjt. 41.§ (2) bekezdés b) pontja szerinti összeférhetlenség nem áll fenn, illetve a fennálló összeférhetlenséget megbízása esetén megszünteti .

Jogsabályi háttér

- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról

A szakértői vizsgálat módszere: dokumentumelemzés

A pályázati dokumentum vizsgálata a következő szempontok szerint történt:

- **A törvényi elvárásoknak való megfelelés** egyrészt a benyújtott képesítési követelmények dokumentumai, másrészt tartalmi szempontból a hatályos vonatkozó jogszabályok, szakmai elvárások alapján.
- **A stratégiai és operatív tervek megfelelőségének vizsgálata**
 - A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása
 - A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

- Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása: a vezetői kompetenciák fejlesztése
 - Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
 - Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
- **A szakmai elvárásoknak való megfelelési szempontok vizsgálata:**
- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
 - Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
 - A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra? – A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
 - Hogyan tervezi a szervezeti egységekkel való együttműködést, hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
 - Hogyan látja a programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
 - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a nevelés tanulás eredményességének biztosítása?
 - Milyen szerepet kap a programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
 - Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése, tanítása a programban?

2. Törvényességi, formai, alaki megfelelés

A törvényi elvárásoknak való megfelelés a benyújtott képesítési követelmények dokumentumai alapján

Gandhi Gimnázium Közhasznú Nonprofit Kft. (7629 Pécs, Komját Aladár. u. 5.) pályázatot írt ki a **Gandhi Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola intézményvezető** magasabb vezető állás betöltésére. A pályázati kiírást a hatályos, a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § és a 326/2013. (VIII. 30.) a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló Kormányrendeletben meghatározott jogszabályi követelménynek megfelelően az Oktatási és Kulturális Közlöny 2019. 7. sz. hirdetési oldalán megjelenítették.

A pályázó a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC törvény (továbbiakban Nkt.) 67. § (1) bekezdés a Nevelési-oktatási intézményben az intézményvezetői megbízás feltételeinek az alábbiak szerint megfelel:

- pályázatát határidőben beadta,
- az adott nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges felsőfokú iskolai végzettséggel és szakképzettséggel rendelkezik,
- pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettséget megszerezte.
- legalább öt év pedagógus-munkakörben szerzett szakmai gyakorlattal rendelkezik,
- és a nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakörben fennálló, határozatlan időre, teljes munkaidőre szóló alkalmazás vagy a megbízással egyidejűleg pedagógus-munkakörben történő, határozatlan időre teljes munkaidőre szóló alkalmazás feltételei fennállnak.
- Képesítési követelményeknek megfelelő bizonylatait (diploma másolatok, szakmai önéletrajz, szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések) a pályázatához csatolta
- a helyzetelemzésre épülő, fejlesztési elképzeléseket tartalmazó vezetői programot,
- az oklevél másolatokat, valamint az erkölcsi bizonyítványt igazoló dokumentumok fénymásolatát csatolta.

3. A pályázattal szemben támasztott szempontok összegzése

¹ Értékelés szempontjai	megjelenik	részben jelenik meg	nem jelenik meg
A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása			
Biztosítja, hogy a nevelés /tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze.	X		
A mérési, értékelési eredmények beépülnek a nevelési /tanulási folyamatba.	x		
Biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában.	X		
Gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez.	X		
Működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési /tanítási gyakorlatában.	X		
A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása			
Megfogalmazza az intézmény jövőképét és folyamatosan részt kíván venni az intézmény jövőképének kialakításában.	X		
Képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra.	X		
Azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak.	X		
Lépéseket tervez/tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében.	X		
A környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet teremt.	X		
Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása			
Azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, önreflexiója érzékelhető.	X		
Elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt.	X		

¹A vezető munkájának ellenőrzése és értékelése

Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által 2018. augusztus 31-én jóváhagyott tájékoztató anyag
Hatályos 2019. január 1.napjától.

Értékelés szempontjai	megjelenik	részben jelenik meg	nem jelenik meg
Időarányos tervet (vezetési programot) készít a vezetői programjában leírt célok és feladatok megvalósításához.	X		
Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása			
A vezetési feladatokat megosztja a vezetőtársaival, kollégáival.	X		
Személyesen is részt vesz a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében.	X		
Inspirálja, motiválja és bátorítja a munkatársakat.	X		
Együttműködést, hatékony csapatmunkát alakít ki a kollégák között.	X		
Biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését.	X		
Bevonja az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat.	X		
A nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtésére törekszik.	X		
Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása			
A jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése.	X		
Tájékoztatási kötelezettségek betartása.	X		
Intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet).	X		
Biztosítja az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását.	X		
Biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát.	X		
A célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakít ki.	X		

4. Részletes szakértői elemzés

4.1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményvezető nevelésfilozófiai alapvetésében alapvető célja a tanulás támogatása, az intézmény valamennyi közössége tekintetében. A hatályos jogszabályoknak, pedagógiai, minőségi elvárásoknak megfelelően törekvése, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait – *állami támogatás, pályázati forrás* - erre a célra használják fel.

Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé sorolja az intézmény minden tagjának hatékony *együttműködését*, irányítását valamint a tanulószervezet kialakítását, fenntartását és fejlesztését, *szociokulturális hátránykompenzálást*, *hagyományőrzést* – fókuszban az elért eredményekkel.

A fentiek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kívánja megfelelő színvonalon ellátni:

- Az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatainak irányítására helyezi a fő hangsúlyt, megteremtve mindenki számára egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony *tanulási környezetet*, valamint tanulási folyamatokat, a *tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét*.
- A tanulás és a tanítás legjobb minőségét együtt kívánja biztosítani, fenntartani és fejleszteni egy rendszeres és következetes program működtetésével – *AJKP, „Sokszínű társadalom” projekt* - amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. Törekszik biztosítani mindezek létrejöttét, fenntartását, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre, illetve vegyenek át, megfelelően működtetve azokat.
- *Az intézmény létrejöttével megfogalmazott célok és feladatok elvárásként fogalmazódnak meg az intézményben állást vállaló pedagógusok, alkalmazottak számára. Kiemeli, hogy a cigány nyelv és a cigány népismeret egyenrangú tantárgy a többi érettségi tantárggyal. A kollégák elfogadó attitűdjét kritériumként fogalmazza meg.*

4.2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A pályázó szándéka, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki képes értelmezni, és amelyek mindnyájuk tevékenységének részévé válhatnak.

A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei. Vezetőként képes / képesnek látszik a közös munkafolyamatok irányítására, melynek során megszületnek a közösen elfogadott értékek

és a jövőkép. A rendelkezésre álló információk szerint hatékony kommunikációjával és támogatásával képes elérni, hogy ezek az értékek beépülhessenek az intézményi tevékenységekbe. Fontos, hogy a megvalósítás szakaszában következetesen képviselje mindazokat az irányokat, amelyeket a jövőkép elérésével kapcsolatban szervezeti szinten az intézmény szabályozó dokumentumaiban is meghatároztak. Eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez tisztában van a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást. Megfelelően képes reagálni a belső és a külső értékelés eredményeire. Vezetői igénye, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, (*epohális oktatás, kéttanáros óravezetés*) szakpolitikai változásokról, amelyek érintik az intézmény hétköznapi gyakorlatát is. Képes arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. (*beiskolázási tevékenységek fejlesztése, pályaorientációs program létrehozása, sporttagozatos osztály, „hagyományörző osztály”, indítása, digitális iskola megteremtése*).

Biztosítani kívánja a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy *eredményes tanulási kultúrát szeretne* kialakítani, és fenntartani az intézményben. (*innováció a művészetoktatásban*)

4.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A pályázat olvasása kapcsán érzékelhető a pályázó professzionális munkavégzés iránti motivációja. Tudatában van a szereppel járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. Igényli és kéri mások visszajelzéseit, melyek segíthetik vezetői munkája során. *Támaszkodik az intézményi közösségre, a munkaközösségek támogatására és együttműködésére, számít a közösség együttműködésére.* Törekvése, hogy beépüljenek vezetői gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modellek, elméletek, mind pedig az új oktatási trendek és innovációk (*integrált tantárgy: humánismeretek*), miközben azokat folyamatosan alkalmazza is. Támogatni és segíteni kívánja a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és a tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A pályázatok kihasználásával és az önálló innovációs tevékenységgel keresi a lehetőséget pedagógiai munkájuk megújítására, korszerűsítésére és jobb eredmények elérésére.

4.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek konkrét elképzelései vannak arra vonatkozóan, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére. Tisztában van azzal, hogy ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, csapatot kell építenie, és hogy a munkatársak tudását a célok elérése érdekében mozgósítania kell. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontok figyelembevételére törekszik.

- *építeni kíván a kollégiumi és a művészeti iskola munkatársainak együttműködésére*
- *a kollégiumi munkaközösségek megalakítását fontos lépésnek tartja,*
- *a belső kommunikáció és a munkamegosztás javítása érdekében szükségesnek tartja a vezetőségi értekezletek alkalmával a tantestületi képviselők jelenlétét is.*

Kollégáival hatékonyan kíván kommunikálni, időben kíván visszajelzéseket adnia, és képes arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását.

(az epohális oktatásban résztvevő kollégák mintaértékű szakmai együttműködése alakult ki, ennek fenntartását, elterjesztését mindenképpen kívánatosnak tartja.)

Felvállalja és tudja, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve ezek előfordulását hogyan csökkentse. *(szükségesnek tartja a konfliktuskezelést segítő tréning szervezését minden célcsoport számára).*

Képes a feladatok delegálására, alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

4.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény céljainak eléréséhez biztosítania kívánja, hogy az intézmény működtetése hatékonyan és eredményesen, a vezető jogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá felelősséggel kíván gondoskodni az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről.

- *a fenntartóval együttműködve a gazdasági feladatok ellátásában újabb pályázati pénzügyi-szakmai erőforrások felkutatásával.*
- *Törekvése, hogy mások és önmaga munkaidejét hatékonyan ossza be: a pedagógusmunkaerő-igényt az egyetemista tanárjelöltek számára megalapított ösztöndíjjal kívánja enyhíteni*
- *Fél állású, részmunkaidős kollégák alkalmazása segítené a felnőttoktatás és a nappali oktatás átfedésének problémáját, csökkentené a nevelők túlterheltségét.*

Felügyeli, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen.

- *Fontosnak tartja a Gandhi Kórus, a Gandhi Hagyományörző Együttes marketing értékét a beiskolázási mutatók javulása érdekében.*
- *Biztosítja az intézmény pozitív arculatának kialakítását.*
- *Ugyanakkor célja megtalálni az egyensúlyt a tanév során megvalósuló elvárt és önként vállalt hagyományörző programok, rendezvények száma és a tanulásra fordítható idő között. (ne menjen a tanulás rovására)*

Hatás- és jogkörének megfelelően biztosítani kívánja az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését, emellett hatékony munkaerő-gazdálkodást kíván folytatni. Ugyancsak hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. Tisztában van azzal, hogy tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni, és tudnia kell létrehozni és fenntartani az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen feltételként jelöli meg a külső partnerekkel történő hatékony együttműködés szükségességét, a megfelelő együttműködést a helyi és távolabbi rendszerekkel, a hatóságokkal .

5. Összegzés

A pályázó nehéz, igazi szakmai kihívást jelentő feladatra vállalkozott akkor, amikor egy új szervezeti egységgel nemrég bővülő közös igazgatású intézmény működésére vonatkozó fejlesztési elképzeléseit kidolgozta.

A **helyzetelemzésében** magas fokú szakmai felkészültségét és több éves intézményvezetői tapasztalatait ötvözi. Sokoldalúan elemzi az iskola társadalmi környezetét, annak befolyásoló hatását az iskolai nevelésre. Az intézményi nevelés feltételrendszere – a pályázó igen következetes, eltökélt törekvése következményeként is -, a korszerű oktatás kiváló feltételrendszerét hozták létre.

Támaszkodott a pályázatokhoz készített elemzésekre, valamint személyes tapasztalataira. A szervezeti egységenként készített elemzés tartalmazza a legfontosabb létszámmutatókat, a gyerekek, tanulók összetételére vonatkozó adatokat, valamint a tartalmi munka jellemzőit. Nagy értéke, hogy az előzőekből kiindulva felvázolja a fejlesztés lehetőségeit is, jelezvén a legsürgetőbb teendőket.

- A humán erőforrás kedvező, a 100%-os szakos ellátottság egyaránt biztosított.
A pályázó innovatív egyénisége áthatja az egész fejlesztési folyamatot. Országosan is példa értékű az integrált tantárgy kidolgozása és megvalósítása, az epohális oktatás kidolgozása .
A hátrányos helyzet kezelésére olyan komplex rendszert alakítottak ki, amelynek eredményei a gyerekek társadalmi mobilitásában is egyre érzékelhetőbbé válik.
A fejlesztés minden területét átszövi a gyermekek szeretete és az esélyeik növelésére történő törekvés.
- A tárgyi feltételek vonatkozásában nagyon rövid, közép és hosszabb távú célokat, feladatokat határozott meg, melyek a nevelési, tanulási környezet még motiváltabbá válását segítik elő.
- A humán erőforrásban rejlő lehetőségek hatékonyabb hasznosulásában rejlő belső tartalékok kiaknázására törekszik. Az intézményi nevelésnek hatékonyabb szerepet szán az iskolaindulási esélykülönbségek csökkentésében.
- Az iskolai oktatásban a rugalmas és differenciált képességfejlesztés kerül továbbra is előtérbe. Folytatódnak az innovációs törekvések többnyire pályázatok segítségével, valamint továbbra is biztosítják a felsőoktatási intézmény számára a gyakorlóiskolai terepet.
- A fejlesztés a létrehozott értékekre és eredményekre épül.

Az integrált intézmény működésének szakmai programja:

A pályázó azért vállalkozik e feladat ellátására, mert perspektívát lát az összetettségből eredő együttes munkára, előnyöket a rendszer hatékonyabb működtetésére. Az egész pályázatot áthatja egy új rendszer és nevelésfilozófiai megközelítés: egy nagyobb rendszer is működhet hatékonyabban és eredményesebben, ha biztosítja a rendszer elemeinek szakmai autonómiáját, ötvözi az együttműködés pozitívumait, a hatékonyság és gazdaságosság együttes követelményeit.

Célja a minőségi oktatás megvalósulása a közös igazgatású intézményben, melynek kritériumait kifejti. A részcelkitűzések szakmailag hitelesek, megvalósíthatóak. / Átlátható működés, inkluzív pedagógiai szemlélet általánossá tétele, a humán erőforrás fejlesztése, pedagógiai mérések végzése ...stb.)

A feladatok meghatározása konkrét, a szervezeti és tartalmi fejlesztés egymással összefüggésben, kellő arányban jelenik meg a pályázatban. A tartalmi fejlesztés feladatai szinkronban vannak a közoktatás – politikai elvárásokkal. Megfogalmazza azokat a feladatokat is, amelyek a szervezeti egységek közötti együttműködésben jelentkeznek. (Szakemberek hatékonyabb foglalkoztatása, közös szakmai projektek, ...stb.)

Vezetési felfogásában egy a szakmai munkára koncentráló, menedzser szemléletű vezetés elképzeléseit vázolta fel, amely alkalmazkodik a változó körülményekhez, s a feladatokat elsősorban saját erőre támaszkodva kívánja megoldani.

Összegzés: szakmailag hiteles helyzetelemzésre épülő, célmeghatározásában a valósághoz igazodó, a feladatokat széleskörűen felvázoló pályázat, amely korszerű pedagógiai elvekre épül.

A fenntartó egy olyan nagyszerű felkészültségű és kiváló helyzet - felismerési képességgel rendelkező, a lehetséges fejlesztést jól prognosztizáló pályázó vezetői programját ismerhetik meg , amely garancia lehet a bemutatott vezetői program megvalósítására.

Kétújfalu, 2019.06.20.



Kovácsévicsné Tóth Marianna

Közoktatási szakértő