

5. VEZETŐI HITVALLÁS, JÖVŐKÉP

„A jó vezető mindenkinek megmutatja a célt.”

(Holly Goldberg Sloan)

A jó vezető olyan személy, aki nemcsak szavakkal, hanem tettekkel is példát mutat. Az általam képviselt vezetői hozzáállás a követendő minta erejére épít, és mindig a szilárd értékrend alapján hozott döntésekre összpontosít. Hiszem, hogy a vezetői felelősségvállalás nem csupán szakmai, hanem emberi szinten is fontos, hiszen a közösség sikere érdekében mindannyiunk felelőssége közös. Egy igazi vezető számára a **nyitott ajtó és a nyitott szív** jelenti a legfontosabb alapot: a kommunikáció, a bizalom és az empátia elengedhetetlen a harmonikus és eredményes munkához. Célom, hogy olyan iskolát vezethessek, ahol mindenki érezheti, hogy támogatják és értékelik, és ahol a fejlődés és az önmegvalósítás mindenkinek lehetőség. A vezetőnek meg kell teremtenie a pedagógiai munka nyugodt hátterét, a tárgyi és személyi feltételek biztosítása mellett fontos az iskolai dokumentumok szabályainak betartatása is.

6. VEZETŐI PROGRAM

Vezetői programom valós helyzetelemzésre, iskolánk érvényben lévő dokumentumaira épül, figyelembe veszi a hatályos jogszabályokat, iskolai közösségünk és környezetünk adottságait és lehetőségeit.

6.1. A hatályos jogszabályoknak való megfelelés

Az iskolák működését számos törvény és rendelet szabályozza, ezek ismerete elengedhetetlen, ugyanakkor folyamatos változásuk és többféle értelmezhetőségük miatt nagy kihívást jelentenek. **Vezetőként fontos feladat a törvényes működés biztosítása, a jogszabályok, a fenntartói elvárások és az iskolahasználók igényeinek összehangolása.**

6.2. A szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések

A SWOT-analízis 'erősségek' kategóriájában szereplő területek és eredmények fenntartására, további fejlesztésére és javítására kell törekednünk. A 'gyengeségek' esetében fontos, hogy először feltárjuk a kiváltó okokat, majd kidolgozzuk és megvalósítsuk a javítást, fejlesztést célzó intézkedéseket. A felsorolt 'lehetőségeket' maximálisan ki kell használnunk, további új

lehetőségeket észlelve, azokat kiaknázni szükséges. A 'veszélyeket' el kell hárítanunk, ha ez nem lehetséges, akkor rugalmasan reagálva alkalmazkodnunk kell az új helyzetekhez és változásokhoz.

6.2.1. Az iskola tárgyi feltételeinek fejlesztése

Korszerű iskolánk állapota a mindennapos használat során folyamatosan romlik. Időszerűek és halaszthatatlanok az **állagmegóvási feladatok**: a nyílászárók és falak festése, a külső és belső burkolatok javítása, a vízvezeték-rendszer felülvizsgálata, a felső udvaron a salakos rész eltávolítása, helyette gumiburkolat vagy műfű telepítése; a kosárlabdapálya vonalazása, az udvari játékok és eszközök javítása, a farönkök cseréje. A riasztórendszer, a biztonsági kamerák, az elektromos nagykapu évek óta nem működnek. **Ezek mind fenntartói hatáskörbe tartozó feladatok, melyeknek tolmácsolása, az iskola igényeinek hatékony képviselése vezetői feladat.**

Tantermek számának bővítése: ebben a tanévben négy 8.-os osztályunk ballag el, így három bejövő első osztály esetén felszabadul a 104-es terem, amely a felújítástól 2017-ig igazgatóhelyettesi irodaként funkcionált. Ez a terem a továbbiakban segédteremként szolgálhatná a csoportbontott órákat, melyre nagy szükségünk van, alsóban például a terem hiánya miatt nem tudunk kiscsoportokat kialakítani 2. évfolyamon.

A számítástechnika teremben **elavult asztali számítógépeken** tanulnak a diákok. Ezek az eszközök már nem bírják a mindennapos terhelést. Helyettük az elmúlt időszakban kiosztott laptopokat tervezzük használni, amelyeknek a teljesítménye megfelel a 3-8. évfolyamon tanított digitális kultúra tantárgy igényeinek. Iskolánkban minden tanulónak saját felhasználói fiókja van annak érdekében, hogy az ugyanannál az eszköznél dolgozók ne nyúljanak bele egymás munkájába. Így a gépek cseréje nagy feladatot ró a rendszergazdára (aki egy személyben pedagógus, osztályfőnök és szakértő is), ezért ezt csak a nyári szünetre tudjuk ütemezni.

Minden tantermünkben és a kisegítő terem egy részében található projektor. Pedagógusaink napi szinten használják az IKT-eszközöket, az adott tananyaghoz PPT-et készítenek, videókkal, kisfilmekkel teszik színesebbé a tananyagot, kivetítik az okostankönyvek (pl. nkp.hu) oldalait és feladatait. Azonban a projektoraink is elavultak, a kivetített képek minősége egyre gyengébb, javíttatásuk sokba kerülne, így nagyon várjuk a fenntartó által már felmért **interaktív kijelzőket!**

Táblacserék: az alapítvány támogatásával kicseréljük az elsős osztályok tábláit korszerű, vonalazott kerámia-acél falitáblára, így három éven belül minden alsós osztálynak az oktatáshoz megfelelő táblája lesz, melyekkel huszonöt évre megoldódik a tábla és a vonalazás gondja.

Bútorok, berendezési tárgyak az osztálytermekben: az alsós kollégáktól már többször érkezett jelzés, hogy új szekrényekre, polcokra lenne szükségük. Anyagi keret nincs arra, hogy minden terem berendezését újra cseréljük, de érdemes lenne felmérni, hogy festéssel felújíthatók, szebbé varázsolhatók lennének-e a meglévő bútorok. A különböző stílusú, méretű és állapotú bútorokat azonos színűre festve új hangulatot csempészhetünk egy-egy terembe. Ebben a munkában a szülői közösségre is számíthatunk, a közös munka pedig közösségformáló tevékenységgé válhat, építve ezzel a közösségünket.

Udvari játékok bővítése: az elsősorban a szülőktől érkező alapítványi támogatások jelentős részét az udvari eszközök és játékok bővítésére szeretnénk fordítani. A megfelelő játékok és eszközök kiválasztását közösen, elsősorban a gyerekeket megkérdezve döntjük el. A beszerzés már ezen a nyáron elkezdődhetne, hogy az új tanév kezdetére megújult játék- és eszközpark várja a gyerekeket az udvaron. A középső udvarra felfestett ügyességi játékok újrafestése is időszerű, bővítésben is gondolkodhatunk, melyhez szintén kérhetünk segítséget a támogató szülői közösségünktől.

6.2.2. Közösségfejlesztés

Egy közösség tagjaként az egymáshoz való viszonyulásunk nagy hatással van a közösség hangulatára, légkörére. Az intézményi légkörrel való foglalkozás feladata kiemelt területe az intézményvezetésnek, hiszen nem mindegy, hogy az intézményt használók milyen érzésekkel lépnek be az intézmény kapuin. A légkör szónak két átvitt jelentése is van: szellemi hatás; egy alkotás, **hely vagy környezet, közösség bizonyos érzést adó hangulata, kisugárzása; illetve általános hangulat egy közösségen belül**, amely megnyilvánul az egymással történő érintkezésben, a közös ügyszóhoz, ügyekhez, erkölcsi értékekhez viszonyulásban (a légkör szó jelentése).

Az első jelentés alapján egy intézmény légköre már akkor megismerhető, ha belépünk a kapuján/ajtaján, és végig sétálunk a folyosókon, aulákon, bekukucskálunk a tantermekbe. A **dekoráció** vagy annak hiánya, a rend vagy a rendetlenség, a tisztaság vagy az elnagyolt takarítás mind-mind befolyásolják egy intézmény légkörét, hiszen ezek összeadódnak, ami alapján a hangulat, a kisugárzás érzékelhető. Ez lehet pozitív és lehet kellemetlen is számunkra. A

második jelentés alapján már nem a berendezés, a tárgyak, hanem **az intézményt használó és működtető személyek attitűdje** határozza meg a légkör minőségét. Hogyan **viszonyulnak** egymáshoz a pedagógusok, milyen a kapcsolatuk a diákokkal és a diákok szüleivel, foglalkoznak-e a felmerülő problémákkal, vagy csak hagyják őket elmúlni, a házirend szabályainak betartása-betartatása egységes-e, mennyire szólhatnak bele a folyamatokba, azok kialakításába vagy a döntésekbe a résztvevők.

A **pedagógusok szerepe** az intézményi légkör alakításában kiemelt jelentőségű. Ez az intézményben betöltött szerepükből adódik: ők tervezik és irányítják az iskolai életet a tanulók számára, így nagymértékben befolyásolják, meghatározzák az intézményi klímát is. Az iskolavezetés pedig a tantestület irányításával, a célok megfogalmazásával és az elérésükhöz vezető út közös bejárásával, a megfelelő motivációval tudja alakítani a légkört. Ezekben a folyamatokban a **kölcsönös bizalom, a megbecsültség és a tisztelet** elengedhetetlen. Fontos, hogy a közösen megfogalmazott **célokat mindenki magáénak érezze**, közösséget alkotva végezze a napi feladatokat, **egyenlően elosztva a terheket**. Ha ez nem így történik, akkor mérgezővé válhat a légkör, melynek gyógyítása nem mindig egyszerű.

Iskolánk légkörére a családi jelzöt nem használhatjuk, hiszen 68 felnőtt majdnem 600 gyermek iskolai életét kormányozza. Az **otthonosság, családi környezet** inkább egy-egy osztály esetén mondható el, melyet főleg az alsós kollégák nagy odafigyeléssel, évszakhoz igazodó, színes dekorációkkal alakítanak ki. Minden alsós teremnél árulkodik a tanterem ajtaja az ott dolgozó tanító nénikről és bácsikról: a gyerekeket megszemélyesítő lepkék, baglyok, ceruzák vagy pixelek mutatják, hogy a közösséggé formálás kiemelt célja minden osztályfőnöknek. Felső tagozaton a tantermek dekorációja legnagyobb sajnálatomra már kevesebb hangsúlyt kap. Felsőben többet árul el a pedagógusokról a **gyerekekhez való személyes odafordulás**, a problémáikra való reagálás, az egyéni bánásmód. Fontos, hogy ne csak az osztályfőnökök, hanem az adott diákot tanító szaktanárok is legyenek tisztában az SNI, BTMN, a HH-s vagy HHH-s státuszokkal, ismerjék a szakértői véleményben foglaltakat és annak figyelembevételével oktassanak és neveljenek. Fontos a közösséggé formálás, az érzékenyítés, a verbális és fizikai bántalmazások minimálisra korlátozása ahhoz, hogy az osztályok légköre a gyerekek számára megfelelő, pozitív kisugárzású, **biztonságot nyújtó** legyen.

„Az intézményi klímát pedig - amelynek alakítói mi magunk vagyunk - elsősorban a személyes viszonyok, a tárgyi feltételek és a vezetői magatartás határozza meg.” (Kósáné Ormai & Horányi, 2006) Ezzel a megállapítással nagyon egyetértek, rajtunk, a hozzáállásunkon nagyon sok múlik! Pedagógusként és vezetőként kapcsolatban vagyok az intézmény tanulóival,

azok szüleivel és kollégáimmal. A tanítási módszereim, a gyerekekhez való odafordulás, a szülőkkel való kommunikáció, a kollégákkal való együttműködés mind-mind klímaformáló. Ha ezekhez még hozzátesszük azt is, hogy az adott tanév elején kitűzött és megfogalmazott céljaink elérésében is meghatározó szerepe van az intézményi légkörnek, befolyásolja hatékonyságunkat, akkor vezetőként a légkört folyamatosan figyelni, mérni kell. Ha azt tapasztaljuk, hogy a légkör rossz irányba változik, azonnal lépni kell!

Több olyan kutatás áll rendelkezésünkre, amelyek tantestületek klímájának vizsgálatára alkalmasak. *(Halász Gábor Szervezeti Klímateszt, a Horváth& Dubecz Oktatási Tanácsadó Bt. klímatesztje, Falus Iván kérdőíve vagy a Timár Éva által kifejlesztett PKP.)* **Vezetőként ezek segítségével fel tudom mérni az iskolánkban uralkodó légkört, az eredményt felhasználva javíthatok az intézmény légkörén vagy akár újra gondolhatom a belső szervezeti felépítést is. Ha az igazgatói pályázatom sikeres lesz, az iskolánk légkörének felmérését és javítását kiemelt feladatként kezelem.**

A közösségfejlesztés körébe tartoznak a **közös programok**. Támogatom a hagyományos iskolai rendezvényeket, a tanórán kívül szervezett programokat (a tanítási órák védelmének biztosításával), az osztályprogramokat, tanulmányi kirándulásokat, a táborokat, a diákönkormányzat által szervezett programokat, a sportprogramokat, az osztályok által szervezett családi napokat, a nevelőtestületi kirándulásokat vagy csapatépítéseket. Az utóbbi években több csapatépítést is terveztem és valósítottam meg, külső helyszínen és az iskolánkban, kisebb csapatokat vagy az egész tantestületet megmozgatva, ezeknek nagy sikerük volt. Vannak még terveim, hogyan lehet kötetlen, játékos formában építeni a csapatszellemet egy-egy tanítás nélküli munkanap alkalmával.

Kiemelt területe a közösségfejlesztésnek a **kommunikáció és a konfliktusok kezelése**, mindkét terület fejleszthető, fejlesztendő. A kommunikáció több csatornán keresztül zajlik iskolánkban is: személyes jelenlétű értekezleteken és személyes megbeszélések alkalmával szóban, a nevelőtestületi levelezőrendszeren és az elektronikus naplón keresztül írásban. Nagyon fontos az információ időben történő eljuttatása a címzettekhez. Rövid távú céljaim között szerepel egy belső továbbképzés, amellyel a most is használatban lévő **Microsoft 365 programcsomagban** rejlő lehetőségeket ismernénk meg és alkalmazzánk a mindennapokban. Az iskolai élet megszervezéséhez számos alkalmazást nyújt, pl. a Naptár funkcióval a tanév rendjének eseményeit lehet könnyen és praktikusán nyomon követni; vagy a Whiteboard alkalmazás, amellyel egy-

egy program vagy projekt forgatókönyvét lehet mindenki számára egyidőben elérhetővé és szerkeszthetővé tenni, ezáltal egyszerűbb követni a kiosztott feladatokat, határidőket stb.

A konfliktus része az emberi kapcsolatoknak, hiszen nem vagyunk egyformák, különböző értékek, célok, igények, vágyak, elképzelések élnek bennünk, ezek szembe kerülnek egymással, és máris kialakult a konfliktushelyzet, amit meg vagy fel kell oldani. Leghatékonyabb a konfliktusokat azon a szinten kezelni, ahol kialakultak (pedagógus-gyerek, pedagógus-pedagógus vagy pedagógus szülő között), de ha ezen a szinten nem születik megoldás, akkor a következő szintre kell lépni, ilyenkor az iskolavezetésnek kell hatékony megoldást kínálnia mindkét fél számára. A konfliktus nyomán kialakuló feszültség kedvezőtlenül hat mindenkire, rányomja bélyegét az egyén közérzetére, a közösség hangulatára, ami hat a tanulókra is, ezért rendelkezünk kell **konfliktuskezelési technikákkal**, ha szükséges, ilyen tematikájú képzésen részt venni. **Fontosnak tartom megjegyezni, hogy sok konfliktus előzhető meg a megfelelő kommunikációval, az információk gyors és pontos átadásával, erre vezetőként és pedagógusként is törekszem.**

A generációk együttélésének támogatása az iskolai közösségben

Iskolánk közössége különleges értéket hordoz: **öt generáció él és tanul együtt** a mindennapokban – az elsős kisdíjakoktól kezdve a szülőkön, pedagógusokon, segítő munkatársakon át egészen a nagyszülőkig és nyugdíjas kollégákig. Ez a generációs sokféleség páratlan lehetőséget jelent a kölcsönös tanulásra, a tapasztalatok átadására és az egymás iránti tisztelet elmélyítésére. Ugyanakkor **tudatos pedagógiai és vezetői figyelmet igényel**, hogy a különböző életszakaszban lévő szereplők valódi párbeszédet tudjanak folytatni, és ne konfliktus, hanem **együttműködés és közös értékteremtés** jellemezze a kapcsolatukat.

Célom, hogy az iskola ne csupán generációk találkozási pontja legyen, hanem olyan **élő, befogadó közösség**, ahol minden korosztály képviselője megbecsültnek érzi magát, és lehetősége van kapcsolódni, tanulni és tanítani is.

Reflektív vezetőként fontosnak tartom, hogy a Covid-19-járvány okozta negatív hatásokról se feledkezzünk meg. Az elmúlt években a járvány okozta **izoláció nemcsak a tanulási folyamatokat, hanem a közösségi életet és a mentális jóllétet is súlyosan érintette**. Bár a járványhelyzet közvetlen hatásai már enyhültek, számos tanuló és pedagógus esetében ma is érezhetők a következmények – legyen szó kapcsolódási nehézségekről, motivációvesztésről vagy az iskolai biztonságérzet sérüléséről.

Intézményvezetőként kiemelten fontosnak tartom, hogy az iskola ne csupán oktatási, hanem támogató közösségi tér is legyen, amely elősegíti az újbóli egymásra találást, az emberi kapcsolatok megerősítését és a közös élmények újraépítését. A közösségi programok, az osztályközösségek fejlesztése, a tanári jóllét támogatása, valamint a tanulók mentális egészségének figyelemmel kísérése mind olyan területek, ahol a járvány tanulságaira építve tudatos lépéseket kell tennünk.

6.2.3. Emberierőforrás-gazdálkodás

Az emberi erőforrás az utóbbi években felértékelődött, ezért fontos, hogy a vezető úgy közvetítse a célokat a munkatársai felé, hogy ösztönözze őket a magasabb teljesítmény, a jobb eredmény elérésére. A vezető a motivációhoz az alábbiak közül választhat:

- jutalmazhat, vagy
- úgy választhatja ki az elérendő szervezeti célokat, hogy azok összhangban legyenek az alkalmazottak saját, egyéni céljaival, valamint
- élhet a munkakör-átalakítás különböző eszközeivel.

A jutalmazás elsősorban a szervezet bérezési rendszerétől függ, erre a vezetőnek nincs ráhatása. A TÉR (Teljesítményértékelő Rendszer) bevezetésével azonban változni fog a vezető mozgásteré. A vezető a jól megválasztott és körülhatárolt célok megfogalmazásával is ösztönzőleg hat, vagy azzal is, ha olyan feladatot delegál, amely igazi kihívást jelent az adott munkatársnak. A munkakör-átalakítás több lehetőséget rejt magában, például lehet bővíteni a feladatokat vagy rotációs rendszerben beosztani a munkatársakat az elvégzendő feladatokra.

A motiválás egy komplex feladat, jól kell ismerni a munkatársak képességeit, céljait, a munkához való attitűdjüket, hogy egyénre szabott motivációs stratégiát vessünk be, hiszen nem mindenkinél működik egyformán ugyanaz az ösztönzési módszer.

Vezetőként saját hozzáállásommal, a munkához való viszonyulásommal is motiváló lehetek kollégáim számára. Ha azt látják, hogy betartom a határidőket, hogy ott vagyok minden iskolai programon, számíthatnak rám, ha problémájuk adódik, pozitív mintát nyújtok számukra, arra sarkallom őket, hogy kihozzák magukból a maximumot.

A motiváció hiánya a kiégés állapotáig juttathatja el a munkavállalót, aki kedvetlenül, lelkesedés nélkül, unottan végzi a munkáját, azaz a motiváció hiánya negatív hatással van a teljesítményre. Esetleg lehúzza a többieket is, ezért is fontos, hogy a vezető megtalálja azokat a motivációs eszközöket, amelyekkel újra motiválttá teheti a kollégáját, segítséget kell nyújtania, hogy a kiégés ne vezessen depresszióhoz, ne hasson ki a kolléga mindennapjaira.

A modern vezetélméletek közül közel áll hozzám a **jövőképén alapuló vezetés**, amelynek központi eleme a jövőkép meghatározása. Az inspiráló, mindig elérhető és példamutató vezetőké a jövő, akik a jövőkép alkotásába minél több kollégájukat bevonják, ezzel is ösztönözve őket a teljesítményre. (promanconsulting.hu) Én is ilyen vezetővé szeretnék válni.

A motiváció mellett fontos terület a **teljesítményértékelés** és a **továbbképzés**. Jelenleg mindkét terület átfogó változáson megy keresztül, így az igazgatóknak új kihívás mind a teljesítményértékelés bevezetése és működtetése, mind az egy tanévre szóló továbbképzési program új szempontok szerinti elkészítése. Érdeklődve várom az ezzel kapcsolatos feladatokat, bízom benne, hogy segítséget is kapunk a megoldásukhoz, mert sok kérdés merült fel bennem az új szabályokat olvasva.

Iskolánk nevelőtestülete jelenleg nem teljes. Nemcsak azok a kollégák hiányoznak, akik az elmúlt 8-10 évben másik iskolában keresték meg azt, amit nálunk nem találtak. Hiányoznak a fiatal, lelkesedéssel és a tanítás iránti elkötelezettséggel felvértezett pedagógusok leginkább a természettudományi vonalon, de tanítókra is nagy szükségünk van. **Igazgatóként az új kollégák kitartó felkutatása, majd felvétele kiemelt feladat, azonban a megtartása már közös felelősség.** Hiszen arra is gondolnunk kell, hogy milyennek lát bennünket belülről egy huszoneves, pályakezdő fiatal. Nem retenti-e el őket egy összeszokott, a változásra, újításra nehezen reagáló, a mindent jobban tudás bölcsességét hangoztató „vének tanácsa”? Nyitottak vagyunk-e arra, hogy be- és elfogadjuk a friss lendületet, az újító szándékot, a más utat keresést? A hiányzó kollégák keresését már áprilisban-májusban el kell kezdeni. A beérkező önéletrajzok átnézése után mielőbb be kell hívni a jelentkezőket, hiszen az iskolák ugyanazzal a problémával küzdenek, és a jelöltek bizony válogathatnak az ajánlatok közül. Van-e elegendő pozitívum iskolánk mellett? A városközponttól való távolságunk hátrány, mert tömegközlekedéssel nehezen megközelíthetőek vagyunk, autója viszont nem biztos, hogy van egy pályakezdőnek. A külsőségek alapján megnyerő az iskolánk, vajon az, amit belül tapasztal – tárgyi és személyi feltételek, munkakör, feladatok – elég vonzóak-e ahhoz, hogy minket válasszanak? **A fent feltett kérdéseket végig kell gondolnunk, az új munkatársak keresését pedig mielőbb el kell kezdenünk ahhoz, hogy a következő tanév problémamentesen induljon.** Nem elegendő, hogy betöltsük az üres státuszokat – a cél az, hogy **olyan kollégákat találjunk, akik szakmailag és emberileg is illeszkednek közösségünkbe.** Akik nemcsak a tanításhoz értenek, hanem együtt tudnak gondolkodni velünk, akikkel közösen formálhatjuk az iskola jövőjét. A kiválasztás során ezért nemcsak a végzettség és a tapasztalat számít, hanem az is, hogyan tud valaki beilleszkedni egy működő közösségbe, képes-e elfogadni és formálni is azt. A jó munkahelyi légkör, a

kölcsönös tisztelet és támogatás legalább olyan fontos, mint a szaktudás – csak így lehet hosszú távon motivált, elkötelezett tantestületet építeni.

6.2.4. A nevelő-oktató munka fejlesztése

A nevelő-oktató munka területén az alábbi fejlesztéseket tűztem ki célul:

A transzverzális készségek fejlesztésének támogatása: a 21. századi nevelés egyik kiemelt célja, hogy a tanulók ne csupán tantárgyi tudással, hanem az életben is jól alkalmazható, ún. transzverzális – vagyis több területen hasznosítható – készségekkel rendelkezzenek. Ilyenek többek között a problémamegoldás, a kreatív gondolkodás, az együttműködés, a digitális kompetencia, az érzelmi intelligencia, a kritikai gondolkodás, az önszabályozás és az alkalmazkodóképesség. Vezetőként arra törekszem, hogy iskolánk pedagógiai kultúrája és módszertani eszköztára tudatosan támogassa ezek fejlődését. Célom, hogy a pedagógusok a tanórai és tanórán kívüli tevékenységeik során olyan tanulási környezetet alakítsanak ki, amely lehetőséget ad a transzverzális készségek gyakorlására. A projektalapú tanulás, a kooperatív technikák, a reflektív tanulási helyzetek, az IKT-eszközökkel támogatott kreatív feladatok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy **diákjaink a jövő változó kihívásaira felkészült, gondolkodó, felelős állampolgárokká váljanak.**

Kismagyar, kismatek 1-2. évfolyamon – jelenleg csak kismagyar órákat tudunk biztosítani az 1. évfolyamon, de a magas osztálylétszámok és a gyengébb képességű tanulók létszáma és fejlődési üteme indokolja a többi kiscsoport létrehozását is. Ennek szűk keresztmetszete a tantermeink száma, amelynek felső határát már elértük. Az emeleti óvodai folyosón található két „kiugró” beépítésével, illetve a régi alapítványi helyiség átvételével tudunk csak új termekhez jutni. A kiugrók beépítése olyan kis alapterületű csoportszobákat hozna létre, ahol fejlesztőórákat lehetne tartani, és ott, ahol jelenleg a fejlesztőórák zajlanak, ott a kiscsoportok óráit tudjuk megtartani. További terem szabadítható fel, ha a pedagógiai asszisztensek is a tanárban kapnak helyet.

Problémásnak tartom, hogy a szakkörök és egyéb foglalkozások a délutáni tanulási időben vannak. A **14 és 15 óra közötti egy óra a csendes és nyugodt házi feladat-készítés ideje**, ez idő alatt ne legyen „átjáróház” a napközi vagy a tanulószoba. A szakkörök és egyéb foglalkozások 15 órától kezdődjenek, hogy minden kisdíák úgy indulhasson haza az iskolából, hogy otthon a

nyolcórás iskolai műszak után már ne kelljen tanulással töltenie az idejét sem a diáknak, sem a szülőknek.

Tanulás tanítása felsőben: a tanulási szokások és stratégiák tudatos fejlesztése kulcsfontosságú az alsó és felső tagozat közötti sikeres átmenethez. Ennek megsegítésére az ötödikes osztályfőnöki órák tanmenetének átdolgozását javaslom. Szeptemberben és októberben mindhárom ötödikes osztályban erre a témára kell helyezni a hangsúlyt. A gyerekek ismerjenek meg különböző tanulási technikákat, a vázlatírás és a jegyzetelés mikéntjét, a megfelelő tanulási környezet kialakítását, a helyes szokásrend kialakítását az otthoni tanulás során, a csend és a figyelem összpontosításának fontosságát, a hangos olvasás, a verstanulás, a szóbeli házi feladat megtanulásának módszerét. Szükséges az önismeret, a saját tanulási módszer megtalálása, a kíváncsiság, az érdeklődés és az akarat megismerése, felkeltése és fenntartása. Egyszóval egy olyan mankót adni a gyerekek kezébe, amellyel az alsó tagozatról átlépve biztonságos terepnek érezhetik a felső tagozatot.

Gépírás tantárgy bevezetése: 6. évfolyamon a szabadon választható órák terhére heti 1 órában mindhárom hatodikos osztálynak bevezetném a tízujjas vakírás megtanulását. A digitális világ mindennapjaink szerves részévé vált, és a számítógépes eszközhasználat ma már nem csupán technikai ismeret, hanem egy alapvető készség. Hasznos lenne, ha diákjainkat a 21. század elvárásainak megfelelően készítenénk fel a jövő kihívásaira – ehhez szorosan hozzátartozik a gépírás elsajátítása is. A 6. évfolyam ideális időszak a gépírás alapjainak elsajátítására. A tanév végére kitűzhető célunk, hogy diákjaink helyes kéztartással, tíz ujjal, hibamentesen tudjanak rövidebb szövegeket begépelni. A gépírás melletti érveim a következők:

- **Gyorsabb és hatékonyabb írás** – A gépírás elsajátítása jelentősen növeli a tanulók írási sebességét, így több idő marad a gondolatok megfogalmazására, az anyag megértésére.
- **Jegyzetelési készségek fejlesztése** – A későbbi tanulmányok során (pl. gimnáziumban, egyetemen) hasznos, ha a diák gyorsan tud jegyzetelni.
- **Projektmunka, digitális beadandók** – A gépírási készség megkönnyíti az iskolai feladatok (pl. prezentációk) számítógépes elkészítését.
- **21. századi alapkészség** – A digitális világban a vakírás szinte alapkövetelmény: munkahelyeken, továbbtanulásnál, és mindennapi feladatoknál is hasznos.

- **Helyes géphasználat** – A tanulók megtanulják helyesen használni a billentyűzetet, ergonómiásan ülni, ami megelőzi a rossz beidegződéseket és testi problémákat (pl. kéz- és hátfájdalmak).
- **Finommotorika és szem-kéz koordináció fejlesztése** – A gépirás tanulása fejleszti ezeket a készségeket, ami más tantárgyaknál (pl. technika, informatika) is hasznos.
- **Figyelem és koncentráció erősítése** – A gépirás megtanulása önfegyelmet és figyelmet kíván, ami megerősíthet más területeket is.
- **Memória és szekvencialitás fejlesztése** – A gépirás során a tanulók megtanulják az ujjak automatikus mozgását, ami serkenti a procedurális memóriát.
- **Esélyegyenlőség** – A lassabban író vagy írási nehézségekkel küzdő diákok is könnyebben kifejezhetik magukat, ha jól tudnak gépelni.
- **Tanári értékelés megkönnyítése** – A gépelt szövegek könnyebben olvashatók, így a tanárok számára is átláthatóbb a beadott munka.
- **Motiváció és sikerélmény** – A tanulók örömmel látják fejlődésüket, mivel a gépirásban gyorsan mérhető az előrehaladás.

A gépirásoktatáshoz szükséges tárgyi feltételek adottak, a számítástechnikaterem alkalmas ehhez a tevékenységhez. A személyi feltétel is biztosított, mert gépirás szakos tanári diplomával rendelkezem. A tízujjas vakírás elsajátításával iskolánk diákjai nemcsak a továbbtanulásuk és a későbbi munkavállalásuk során szerezhettek jelentős előnyt, hanem a mindennapi iskolai feladatok elvégzésében is magabiztosabbá, gyorsabbá és hatékonyabbá válhatnak. A gépirási készség fejleszti a figyelmet, a koncentrációt, javítja a finommotorikát, valamint hozzájárul az ergonómiás és egészségtudatos eszközhasználat kialakulásához is.

A **gyógytestnevelés megszervezése** évek óta elmarad iskolánkban, pedig jogszabály írja elő, hogy az évente kötelező iskolaorvosi szűrővizsgálat alapján a diákok megkapják a megfelelő ellátást ezen a területen is. A gyógytestnevelés célja az egészség helyreállítása, szinten tartása, korrigálása, a testi képességek fejlesztése. Mekkora károkat okozunk a gyógytestnevelés elmaradásával! **Igazgatóként mindent elkövetek a gyógytestnevelés újbóli megszervezéséért.**

Alsós pedagógusaink között vannak néhányan, akik elvégezték a gyalogos vándortábor-vezető képzést, és már évek óta szerveznek **vándortáborokat** az érdeklődő diákoknak. Szeretném ezt a lehetőséget a felső tagozatra is kiterjeszteni. „A Vándortábor egy olyan többnapos tábor, ahol a résztvevők naponta, vagy minden másnap más szálláshelyre vándorolnak. Akár gyalogosan,

akár kenuval, akár kerékpárral teljesítik a résztvevők – egyedülálló lehetőséget kínál a fiataloknak arra, hogy változatos, élményekben gazdag szabadidős tevékenységekben legyen részük, miközben megismerteti őket hazánk természeti és kulturális értékeivel”, kiszakadjanak a hétköznapiakból, közelebb kerüljenek a természethez.

Iskolánk épületét 1975-ben adták át, így idén jubilálunk: intézményünk fennállásának 50. évfordulóját ünnepeljük. Az elmúlt fél évszázad során számos jelentős esemény és változás formálta iskolánk életét. Váltották egymást a fenntartók, öt igazgató irányította az intézményt, pedagógusok jöttek és mentek, miközben generációk nőttek fel és ballagtak el tőlünk. Az elmúlt öt évtized története és pedagógiai munkája előtt tisztelegve szeretnénk méltó módon megemlékezni erről a kerek évfordulóról a 2025/2026-os tanév elején. A következő programokat tervezem erre a jeles alkalomra:

Ünnepi hét szervezése: egy egész hetet szentelnénk az ünneplésnek, amely során különböző események várnák a diákokat, szülőket, a jelenlegi és a már nyugdíjba vonult tanárokat, valamint az öregdiákokat. Az ünnepi hét kiemelkedő eseménye a **Jubileumi gálaest**. Itt bemutatnánk az iskola történetét, diákjaink művészi és zenei produkcióit, díjaznánk az iskola kiemelkedő tanárait, diákjait. **Iskolatörténeti kiállítás** keretében fotók, relikviák, visszaemlékezések segítségével bemutatnánk az elmúlt öt évtized fontos pillanatait. Ebbe aktívan bevonnánk az öregdiákokat és a korábbi pedagógusokat is. **Faültetés és emléktábla avatása** az iskola épülete előtt. A jubileum alkalmából maradandó jelképet is hagynánk az iskola területén, ami a jövő nemzedékeit is emlékezteti a kerek évfordulóra. Céлом, hogy az 50. évforduló ne csupán ünneplés legyen, hanem megerősítse az iskola közösségét és inspirálja a jövő nemzedékét.

A tanévnyitó és a tanévzáró ünnepségek újragondolása. Szeretném a diákokat jobban bevonni e két iskolai ünnepségbe, hogy ne csupán elszenvedői, hanem aktív alakítói és résztvevői legyenek. A tanévnyitón jelenjenek meg a diákok által megfogalmazott érzések, gondolatok és kérdések, melyekre a tanévzáró alkalmával közösen reflektálunk, válaszokat keresünk, összegzünk. Ha a tanulók részesei lehetnek a tervezésnek, az előkészületeknek és a megvalósításnak is, akkor az ünnepségek nem csupán kötelező iskolai programok lesznek, hanem közösen megalkotott és valóban átélt élmények.

Ide kapcsolódik a **diákönkormányzat megújítása** is, melynek jelenlegi működése formális. Év elején megválasztjuk a diákönkormányzati tagokat, akik a tanév további részében nem gyakorolják az ezzel járó jogokat és kötelességeket. A diákönkormányzat jegyzi a Mikulás-bulit és

a Farsangot, van egy fordított nap a tanév végén, de legfontosabb funkcióját nem tölti be. A diákönkormányzat (DÖK) egy iskolán belüli, diákokból álló képviseleti szerv, amelynek fő feladata az, hogy a tanulók érdekeit képviselje, és lehetőséget adjon számukra az iskolai élet alakításában való részvételre. **A mai fiatalok egyre tudatosabban keresik azokat a lehetőségeket, ahol beleszólhatnak a saját jövőjük formálásába, ahol megélhetik, hogy számít a véleményük. Egy valóban működő diákönkormányzat éppen ezt az igényt elégítheti ki, ha nem csupán adminisztratív szervként, hanem aktív közösségként tekintünk rá.** A DÖK a diákok véleményét, javaslatait közvetíti az iskolavezetés felé, részt vesz olyan döntések előkészítésében, amelyek a tanulókat érintik (pl. házirend, iskolai szabályzatok, programok). Talán a legfontosabb, hogy összekötő kapocs a tanulók, tanárok és iskolavezetés között. Ötleteket ad az iskolai környezet javítására, az iskolai élet jobbá tételére. Segíti a diákokat a közösségi együttműködés, a felelősségvállalás és a demokrácia gyakorlati elsajátításában és lehetőséget ad a véleménynyilvánításra és az aktív részvételre. **Azt szeretném, ha a mi iskolánkban is ilyen diákönkormányzat működne.**

Belföldi és külföldi iskolai kapcsolatok keresése, kialakítása: ezt a célkitűzésemet összekötöm az előzővel. A diákönkormányzat és a Gödöllő és Testvérvárosai Baráti Egyesület segítségével hazai, nemzetiségi (erdélyi, felvidéki stb.) és nemzetközi testvériskolai kapcsolatok kiépítését szorgalmaznám. Az iskolák közötti belföldi és nemzetközi kapcsolatok **rengeteg előnnyel járnak**, nemcsak a diákok, hanem az iskola egész közössége számára is. A legfontosabb előnyök:

Új szemléletmód, nyitottság

- Megismernek más kultúrákat, szokásokat, iskolai rendszereket.
- Megtanulják elfogadni a különbözőségeket, nyitottabbá válnak a világra.

Önbizalom és kommunikáció fejlődése

- Akár magyarul, akár idegen nyelven, bátrabban fejezik ki magukat.
- Idegen nyelvű környezetben fejlődik a nyelvtudásuk, észrevétlenül.

Készségfejlesztés

- Csapatmunka, prezentáció, problémamegoldás, vitakultúra – mind élesben gyakorolható.
- Digitális, kreatív és szervezői készségek is fejlődnek (pl. közös projektek során).

Különleges élmények

- Utazás, új barátságok, közös programok, amik egy életen át emlékeztetésekké maradnak.

- A résztvevők jobban kötődnek az iskolához, és motiváltabbá válnak a tanulásban.

Modern, nyitott arculat

- Az ilyen kapcsolatok „nyitott, haladó szellemiségű” iskolaként pozicionálják az intézményt.
- Vonzóbbá válhat az iskola az új tanárok számára is.

Továbbképzési lehetőségek a tanároknak is

- Erasmus+ keretében nemcsak a diákok, hanem a pedagógusok is részt vehetnek képzéseken, csereprogramokon, ami szakmai fejlődést hoz.

Nemzetközi elismerés, pályázati források

- Az aktív nemzetközi kapcsolatok növelik a pályázati esélyeket
- Több projekt, több forrás, jobb felszereltség – hosszú távú fejlesztést jelenthet.
-

Innovatív oktatás

- A nemzetközi és belföldi tapasztalatok hatására az iskola megújulhat: új tantárgyi projektek, módszerek, témák jelenhetnek meg.

Közösségépítő hatás

- Az ilyen programok összehozzák a diákokat, tanárokat, szülőket is – erősödik az iskolai közösség.
- Az iskolai élet élményalapúbb, személyesebb és inspirálóbb lesz.

A Nemzeti Pedagógus Kar (NPK) **etikai kódexének közös megismerése és elfogadása.** Az etikai kódex nem csupán egy szabályzat – **iránytű** a pedagógusok számára, ami segíti őket abban, hogy hivatásukat méltón, hitelesen és felelősségteljesen gyakorolják. Néhány szempont, hogy miért fontos, hogy a pedagógusok megismerjék és alkalmazzák ezt a dokumentumot:

A szakmai hitelesség alapja

Az etikai kódex meghatározza, hogy milyen értékek mentén érdemes a pedagógusi hivatást végezni:

- tisztelet a diákok, szülők, kollégák iránt,
- méltányosság, igazságosság, türelem,
- példamutatás viselkedésben és kommunikációban.

Segítség a nehéz helyzetekben

Nem mindig egyértelmű, hogyan kell reagálni bizonyos pedagógiai vagy emberi kihívásokra:

- Mit tegyen egy tanár, ha egy diák vagy szülő sértő módon viselkedik?

- Hogyan kezeljen egy konfliktust kollégák között?
- Meddig terjed a szakmai és emberi felelőssége?

Az etikai kódex **irányt mutat** ezekben a helyzetekben, és segít elkerülni a hibákat vagy félreértéseket.

Közös normák, közös kultúra

Ha egy tantestület közösen ismeri és elfogadja az etikai kódexet, az:

- **erősíti az együttműködést** a kollégák között,
- csökkenti a belső feszültségeket,
- **javítja az iskolai légkört.**

Ez a közös normarendszer nem korlátoz, hanem **megtartó keretet ad** a mindennapi munkához. A pedagógus nemcsak tantárgyat tanít, hanem értéket közvetít, személyiségformáló példa a diákok előtt – akár tudat alatt is.

Az etikai kódex abban segít, hogy ezt a **társadalmi felelősséget** tudatosan vállalja a pedagógus, és méltósággal viselje.

Az etikai kódex olyan, mint egy iránytű, ami segít megőrizni az egyensúlyt elvárások, lelkiismeret, hivatás és emberi kapcsolatok között. **Úgy gondolom, hogy szükségünk van erre az iránytűre a mindennapokban!**

Iskolánk és az intézményünket támogató alapítvány kiemelt figyelmet fordít a különböző **pályázati lehetőségekre**, hiszen ezek révén nemcsak anyagi forrásokhoz, hanem szakmai fejlődést támogató programokhoz is hozzáférhetünk. Vezetőként fontosnak tartom, hogy a nevelőtestület tagjait ösztönözzem a pályázatokban való aktív részvételre. Különösen szeretném felhívni a figyelmet a **Határtalanul!** programra, amely nemcsak a diákok számára nyújt felejthetetlen élményeket és új ismereteket, hanem a pedagógusok számára is lehetőséget teremt a szakmai kapcsolatépítésre, kulturális tapasztalatszerzésre és a közösségformálásra. **Céлом, hogy iskolánk újra rendszeres pályázóvá váljon ezen a területen is, és minél több osztály részesüljön a program adta lehetőségekben.**

6.2.5. Az intézményi szervezettel kapcsolatos fejlesztési elképzelések

Ahogy a helyzetelemzésben írtam, iskolánk szervezete lineáris-funkcionális, azaz szakemberek is segítik a vezető munkáját. Ezen – kinevezésem esetén - én sem változtatnék, azonban **a munkaközösség-vezetők munkájára jobban támaszkodnék, hiszen ők a középvezetők** az iskolában, „feladatuk, hogy a saját munkaközösségükön belül figyelemmel kísérik, hogy a

felügyeletük alá tartozó területen a beosztott pedagógusok, dolgozók eleget tesznek-e az előírt és elvárható kötelezettségeiknek, ezen túlmenően eleget tesznek-e az ügyrendben és egyéb külső vagy belső utasításokban, valamint a munkaköri leírásokban előírt kötelezettségeinek. A dolgozók észrevételeit és érdekeit is figyelembe véve javaslatokat tesznek a szakmai, gazdálkodási feladatok ellátásának ésszerűsítésére, a munkaerővel, valamint a pénzügyi eszközökkel való hatékonyabb gazdálkodásra” (részlet az SZMSZ-ünkből). A **heti rendszerességű munkaközösség-vezetői értekezletre** szükség van, itt lehet a fent részletezett tapasztalatokat, az ellenőrzéseket, a munkaközösségi megbeszélések eredményeit ismertetni, egyeztetni. Azonban a munkaközösségek esetében úgy érzem, hogy frissítésre, változtatásra van szükség. Többek között azért is, mert a Köznevelési törvény szerint „*A szakmai munkaközösséget munkaközösség-vezető irányítja, akit a munkaközösség véleményének kikérésével az intézményvezető bíz meg legfeljebb öt évre.*” Iskolánkban ez az 5 éves megbízás több munkaközösség-vezető esetében lejár.

6.2.6. Tehetséggondozás

Városunkban több intézmény is rendelkezik **Tehetségpont** akkreditációval, szeretném, ha iskolánk is közéjük tartozna. Miért lenne előnyös, ha az iskola Tehetségponttá válna?

A Tehetségponttá válás során **átdolgozzuk a tehetségazonosítás és -fejlesztés rendszerét**, így tudatosabb, átláthatóbb és hatékonyabb lesz. Lehetővé válik **egyéni fejlesztési tervek** kialakítása a különböző területeken (pl. művészet, sport, matematika, nyelv, zene stb.) tehetséges gyerekek számára. A Tehetségpontok **országos és Kárpát-medencei hálózatban működnek**, így más iskolákkal, szakemberekkel való kapcsolat, tapasztalatcsere, közös programok is lehetővé válnak. Részt vehetünk szakmai konferenciákon, képzéseken, mentorprogramokon. A Tehetségpont státusz előfeltétele sok **MATEHETSZ-es és egyéb tehetségprogramhoz való csatlakozásnak**, pl. Bonis Bona, Útravaló program, Nemzeti Tehetség Program. Ezek révén **támogatást lehet nyerni** tehetséggondozó foglalkozásokra, eszközökre, táborokra, versenyekre. Egy Tehetségpontként működő iskola **kiemelkedik a helyi és szakmai közegből**: a szülők szemében vonzóbbá válhat, a közösségi presztízs is emelkedik. A tehetséges gyerekek látják, hogy az iskola **törődik velük, lehetőséget ad a kibontakozásra**, ami motiválóan hat és növeli a kötődést az iskolához.

Hogyan vágjunk bele?

- Felmérés: milyen tehetséggondozó programok, szakkörök, versenyek működnek már most az iskolában?

- Munkacsoport létrehozása: néhány elkötelezett pedagógus összeáll egy tehetséggondozási munkacsoporttá.
- Regisztráció és akkreditáció: a MATEHETSZ honlapján lehet jelentkezni, szakmai anyagok feltöltésével.
- Programterv: el kell készíteni egy tervet a tehetséggondozási célokról, módszerekről, mérési lehetőségekről.
- Kapcsolatépítés: csatlakozni más Tehetségpontokhoz, partnerséget kialakítani (összecsend a kapcsolatépítési elképzeléseimmel).

A Tehetségponttá válás nemcsak egy cím, hanem egy **szemléletváltás**. Lehetőség arra, hogy a tehetséges diákokat ne csak „kivételes gyerekeknek” tekintsük, hanem **tudatosan, személyre szabottan támogassuk őket** egy fejlődő, nyitott iskolai közegben.

6.2.7. Felzárkóztatás (hátrányok, lemorzsolódás kezelése)

Mentorok a diákok mellé – „Melletted vagyok” mentorprogram felső tagozaton. A gyengébben teljesítő, bukdácsoló tanulók gyakran **nem csak tudásbeli, hanem motivációs, önbizalmi vagy szociális nehézségekkel is küzdenek**, és az ilyen típusú személyes, mentor alapú segítség **sokkal többet jelenthet**, mint heti néhány óra korrepetálás.

Ezek a gyerekek gyakran **láthatatlanná válnak** a rendszerben. Egy saját mentor azt jelenti számukra: „*Valaki számít rám, fontos vagyok.*” A mentor **jobban átlátja a diák helyzetét** – nemcsak a tanulmányi lemaradását, hanem lelkiállapotát, szokásait, otthoni háttérét is. Így **célzottabban tud segíteni**: tanulási módszerben, időbeosztásban, motivációban. A személyes kapcsolódás révén **erősödik a bizalom**, ami a tanulásra is pozitívan hat. Nem egy „újabb tanár”, hanem **egy segítő felnőtt**, aki nem osztályoz, hanem támogat.

A megvalósítás lépései: az első évben **kísérleti jelleggel** indulhat 5–10 mentorált diákkal és ugyanennyi mentorral, így ki lehet próbálni, milyen keretek, időkeretek, szerepek működnek a legjobban. **Mentor-mentorált párosítása:** fontos, hogy **a tanuló véleményét is figyelembe vegyünk** – ki az, akihez szívesen kapcsolódna? A mentor **ne az osztályfőnök legyen**. **Keretek meghatározása:** Legyen heti 1 személyes találkozó (pl. 20–30 perc). Legyen egy cél: pl. tanulási terv készítése, dolgozatra felkészülés, házi feladat együtt megnézése, érzelmi támogatás. Érdemes lehet **mentorfüzetet vagy naplót vezetni**, akár online formában is.

Szakmai háttértámogatás: A mentorok számára hasznos lehet **havonta 1 rövid megbeszélés vagy tapasztalatcsere**, ahol megoszthatják, mi működik, mi nehéz. A fejlesztőpedagógus, iskolapszichológus vagy szociális segítő is lehet mentor, és a háttértámogatást is hatékonyan

segíthetik. Ugyanígy a felsőfokú végzettséggel rendelkező pedagógiai asszisztensek, nevelő és oktató munkát segítők is lehetnek mentorok. **A mentori hálózat nem a hiányokat emelné ki, hanem lehetőséget adna a fejlődésre.** A gyengén teljesítő diákoknak gyakran nem több tananyag, hanem **egy biztonságos, elfogadó kapcsolat** hiányzik. Ezt a mentorálás meg tudja adni – és **ez lehet a fordulópont** az iskolai pályájukban.

6.2.8. Elégedettségmérés

A jó iskola nemcsak tanít, hanem figyel is. Az elégedettségmérés egy eszköz arra, hogy halljuk, lássuk és értsük egymást. Ezzel lehetőség nyílik arra, hogy az iskola együtt fejlődjön a benne élőkkel – gyerekekkel, szülőkkel, pedagógusokkal. Miért tartom fontosnak az elégedettségmérést? Azért, mert a fejlesztés alapja: a visszajelzések alapján az iskola **érezkelheti az erősségeit és a fejlesztendő területeket.** Továbbá segít kideríteni, hogy amit a vezetés vagy a tantestület jónak gondol, azt a diákok vagy a szülők is valóban jónak érzik-e. **Párbeszéd és bizalom:** A rendszeres, nyílt érdeklődés azt üzeni: „**Fontos számunkra a véleményed.**” Ez erősíti a közösségen belüli **bizalmat és elköteleződést.** **Az előrelátás és a megelőzés eszköze lehet:** időben kiderülhetnek olyan problémák vagy feszültségek (pl. tanulói közérzet, szülői elégedetlenség, tanári túlterheltség), amelyeket még **meg lehet előzni vagy enyhíthetők.** A tanulók és szülők bevonása erősíti az „iskola, mint közösség” érzését. Az elégedettségmérés előkészítheti a **közös megoldásokat,** javaslatokat. A mérések során az alábbiakat kell szem előtt tartani:

- **Anonimitás** – hogy őszinte válaszok szülessenek.
- **Rövidség és célzottság** – ne legyen túl hosszú, csak valóban fontos kérdéseket tartalmazzon.
- **Visszajelzés** – a válaszadók kapjanak összegzést, és lássák, mi történt az észrevételeik alapján!

6.2.9. Egyéb fejlesztések

Az **ebédlő** tágas, egyszerre 90 gyermek étkezését teszi lehetővé. Az étkezőasztalok és székek jó állapotban vannak, a kézmosás biztosított. Azonban az ebédelési szünet a felsős gyerekek elmondása szerint rövid, ha forró a leves, 15 perc alatt nem tudják elfogyasztani az ebédjüket, gyakran rohanva, kapkodva étkeznek. Ennek a problémának a kezelésére az a javaslatom, hogy alakítsunk ki egy hosszabb **ebédszünetet.** Megvizsgálva, melyik szünetben étkezik egyszerre a legtöbb tanuló, az 5. szünet 15 perc helyett **20 perces** legyen; a 3. szünet pedig 15 perc helyett

10 perces. Így ugyan változik a csengetési rend, talán nehezebben megjegyezhető, mint a jelenlegi, de a gyerekek nyugodt étkezése fontosabb szempont.

Kötelező udvari szünet felső tagozaton. Jelenleg a diákokra bízunk azt, hogy kimennek-e az óráközi szünetekben az udvarra, és sok diák nem él ezzel a lehetőséggel. Úgy gondolom, hogy az alábbi szempontok alapján be kellene vezetnünk egy kötelező udvari szünetet a felső tagozaton. **Mentális felfrissülés:** a szabad levegőn eltöltött idő **csökkenti a stresszt és a feszültséget**. Segíti az agy regenerálódását, a figyelem és a koncentráció javulását – ez különösen fontos a felsősöknek, akik már több tanórán vesznek részt. **Mozgásra ösztönöz.** A mozgás (futkározás, játék, séta) **javítja a vérkeringést, anyagcserét**, és hosszú távon az egészségmegőrzés alapja. **Természetes fény, friss levegő:** a beltéri világítás nem pótolja a napfényt. A **természetes fény és a friss levegő** elősegíti a D-vitamin-termelést, a hangulatjavítást és az immunrendszer működését. **Közösségi kapcsolatok építése:** az udvaron való együttlét más, kötetlenebb élmény, mint a tantermi. A szociális készségek (pl. kommunikáció, együttműködés, empátia) is fejlődnek, ha a gyerekek nem csak elszigetelődnek a saját tantermükben. Ahhoz, hogy a kötelező udvari szünet valóban hasznos és elfogadott legyen, figyelembe kell venni:

- Ne legyen minden szünetben kötelező, csak **pl. a 2. vagy 3. óra után**, amikor már kimerültebbek a gyerekek.
- **Időjárásfüggő** szabályozás: télen, rossz időben legyen alternatíva (pl. beltéri mozgástér – aula, zsibongó).
- A szabály bevezetése előtt **kikérjük a diákok véleményét**, legyen lehetőségük javaslatokat tenni. Így kevésbé érzik "kényszernek", ami növeli az elfogadottságát.

Iskolánk elmúlt évtizedeinek iratai jelenleg különböző helyeken – padláson, folyosói szekrényekben, a titkárságon – szétszórtnak találhatók, ami megnehezíti a dokumentumok gyors megtalálását és biztonságos kezelését. Célom, hogy **egy jól átlátható, központi irattárat** hozzunk létre, ahol minden fontos dokumentum rendszerezve, hozzáférhető módon kap helyet.

Az irattár kialakításával párhuzamosan egy **logikus és kereshető nyilvántartási rendszert** is bevezetünk, amely megkönnyíti a mindennapi ügyintézés, visszakeresést és az iskolai múlt megőrzését. A folyamat során:

- **felmérjük és rendszerezzük** a meglévő dokumentumokat,
- az **érvényes jogszabályok alapján selejtezzük** a már nem őrzendő iratokat,

- az aktív és történeti értékű dokumentumokat **tematikusan rendszerezzük** (pl. tantestületi jegyzőkönyvek, tanulmányi eredmények, eseménynaplók, pályázati anyagok stb.),
- kialakítunk egy **állandó, könnyen hozzáférhető helyiséget**, amely biztonságosan tárolja ezeket az anyagokat.

A kezdeményezés célja nemcsak a **rendezettség és átláthatóság növelése**, hanem egyfajta **intézményi emlékezet megőrzése** is – hiszen minden irat, minden régi jegyzőkönyv egy darabja iskolánk történetének. A tárolandó iratok mennyiség alapján tudjuk meghatározni, hogy mekkora helyiségre van szükségünk az irattár kialakításához.

6.2.10. Ellenőrzés

Az iskola egy összetett, sokszereplős intézmény, ahol a mindennapok zavartalan és hatékony működéséhez **rendszeres kontrollra, visszajelzésre és figyelemre** van szükség. SZMSZ-ünk tartalmazza a tanév során az iskolavezetés által elvégzendő ellenőrzési feladatokat. Az ellenőrzés nem büntetés vagy bizalmatlanság, hanem **az együttműködés és a fejlődés eszköze**. Legyen szó a **tanügyi dokumentumok pontos vezetéséről**, a tanórai munka színvonaláról vagy az iskolai környezet rendezettségéről, az ellenőrzés biztosítja, hogy **a szabályok ne csak leírt elvárások, hanem valóban megvalósuló gyakorlatok legyenek**. Csak így válhat az iskola megbízható, minőségi intézménnyé a szülők, tanulók és fenntartó szemében is. Az ellenőrzés egyben **figyelem és törődés**: azt üzeni, hogy amit csinálunk, az számít. A rendszeres visszacsatolás **elismerést jelent**. Az iskola csak akkor tud stabil és következetes kereteket nyújtani a diákoknak és a pedagógusoknak, ha maga is következetesen működik. Az ügyeleti rendszer, takarítás, teremhasználat vagy rendezvények rendje **csak kontroll mellett működik zökkenőmentesen**. Az ellenőrzés **nem csak hibakeresés** – ha jól csináljuk, akkor segít a fejlődésben, tanulási lehetőséget ad, és megmutatja az erősségeket is.

Az ellenőrzés a működés minőségének záloga. Egy jól működő iskolában az ellenőrzés nem félelemkeltő, hanem **átlátható, kiszámítható és támogató**. Célja nem az ítékezés, hanem a **közös felelősségvállalás és fejlődés**. Mint vezető, magam is élek az ellenőrzés eszközével – mert csak az az intézmény lehet erős és hiteles, amely önmagát is képes időről időre tükrön keresztül nézni.

6.2.11. A SWOT-elemzés „veszélyek” kategóriájához kapcsolódó vezetői válaszok

Az oktatási rendszer gyorsan változó környezete kihívás elé állítja az iskolákat. Az egyetlen hatékony válasz ezekre a változásokra a **rugalmas és proaktív alkalmazkodás** lehet. Vezetőként elkötelezett vagyok amellett, hogy az iskolavezetés a változásokat ne csupán túlélni próbálja, hanem lehetőségként tekintsen az adaptációra, és szakmai alapokon, gyors, de megfontolt válaszokkal reagáljon.

Az elmúlt években a **BTMN-es tanulók létszámának jelentős emelkedése** egyre nagyobb kihívást jelent a fejlesztőpedagógiai ellátás biztosításában. Az iskolavezetés részéről ez olyan tantárgyfelosztás kialakítását igényli, amely a fejlesztőpedagógusok óraszámát optimalizálja, és lehetővé teszi, hogy a rászoruló tanulók a lehető legtöbb fejlesztő foglalkozáson részt vehessenek. Ehhez szükség lehet a tantárgyak és csoportbontások újragondolására, valamint az erőforrások átcsoportosítására.

Iskolánk biztonsági helyzetének egyik **kritikus pontja az épület két bejárata**. A főbejárat a Batthyány Lajos utcára, a sportbejárat az Illés közre nyílik. Bár a tanítási idő alatt a sportbejárat zárva van, 16 óra után – a tornatermet bérlő egyesületek miatt – újra megnyitásra kerül. Mivel azonban csak a főbejárat mellett működik portaszolgálat, a sportbejáraton keresztül bárki bejuthat az épületbe ellenőrzés nélkül. Ennek kezelése közös felelősség. Intézményvezetőként kiemelt célom, hogy **a tankerület, az önkormányzat, a bérlő egyesületek és az iskola képviselői együttesen dolgozzanak ki egy hosszú távon is fenntartható megoldást**, amely garantálja az iskola épületének és eszközállományának biztonságát.

További kihívást jelent az **első évfolyamos osztályok kialakítása**, különösen abban az esetben, amikor az óvodából érkező gyermekekről nem áll rendelkezésre elegendő információ. Ennek megoldása az óvodák és az iskola közötti **szorosabb együttműködés kialakítását igényli**. A jövőben rendszeres egyeztetésekre, közös átadó megbeszélésekre, valamint a gyermekek komplexebb bemutatására kell törekednünk, hogy az osztályok összetétele a gyermekek szükségleteinek megfelelően alakulhasson.

Végül, de nem utolsósorban, **valódi és egyre erőteljesebben jelen lévő veszélyeket** jelentenek a tanulók számára a digitális világ árnyoldalai, a bántalmazás különböző formái, valamint a

dohányzás és a kábítószer-használat. E kihívásokkal szemben az iskoláknak nem elég reagálniuk – tudatos, **megelőző és bevonó szemléletre van szükség**. Vezetőként feladatommak tekintem, hogy minden ilyen esetet haladéktalanul kivizsgáljunk, a szülők és – szükség esetén – a rendőrség bevonásával. Ezen túlmenően hangsúlyozott szerepet kell kapnia a **megelőzésnek és a felvilágosításnak**: külső szakemberek bevonásával szervezett előadások, interaktív foglalkozások és szülői tájékoztató programok rendszeres megszervezése elengedhetetlen. Célunk, hogy a diákokat **védett, biztonságos és támogató környezet** vegye körül, ahol megtanulják felismerni a veszélyeket, és rendelkeznek a megbirkózáshoz szükséges eszközökkel is.

6.3. Vezetői programom összefoglalása

„Olyan lesz a jövő, mint amilyen a ma iskolája.”

(Szent-Györgyi Albert)

Vezetői programom célja, hogy **iskolánk a jövőben is biztonságos, elfogadó és inspiráló hely legyen mind a gyermekek, mind a pedagógusok számára.** Az általam képviselt vezetői szemlélet a példamutatáson, a nyitott párbeszéden és a közös felelősségvállaláson alapul. Programom alappillére a jogszabályi megfelelés és a reális helyzetelemzésre épülő fejlesztés. Komplex módon foglalkozom az iskola tárgyi, szervezeti és pedagógiai megújításával: legyen szó infrastrukturális korszerűsítésről, interaktív tanulási környezetről, vagy az iskolaépület biztonságának növeléséről.

Hiszek abban, hogy az eredményes oktató-nevelő munka csak olyan környezetben valósulhat meg, ahol mindenki megbecsült tagja egy együttműködő közösségnek.

Programomban kiemelt helyet kapott az intézményi légkör fejlesztése, a generációk közötti együttműködés, a tanulók egyéni fejlődési útjainak támogatása – a tehetséggondozástól a mentorprogramokon át a tanulási szokások megerősítéséig. Külön figyelmet fordítok az emberi erőforrások megtartására, motiválására, valamint arra, hogy a kollégák értékesnek érezzék magukat szakmailag és emberileg egyaránt.

A pedagógiai innováció, a digitális kompetenciák fejlesztése, a nemzetközi kapcsolatok kiépítése, valamint az 50 éves jubileum méltó megünneplése is hozzájárul ahhoz, hogy az iskola ne csak múltjában, hanem jövőképében is erős maradjon.

A változásokra rugalmasan reagáló, fejlődésre nyitott szervezetet szeretnék építeni, amely képes megtartani értékeit, miközben bátran halad előre. Egy olyan iskolát szeretnék, ahol jó tanítani, jó tanulni és jó együtt lenni.

Programom a múlt értékeire, a jelen kihívásaira és a jövő lehetőségeire épít. A fejlesztések nem csupán épületekben, eszközökben, programokban öltenek testet, hanem a közösség hangulatában, a tanítás minőségében és az emberi kapcsolatokban is. Fontosnak tartom, hogy az iskola nyitott legyen a változásra, de közben hű maradjon a pedagógusi hivatás időtálló értékeihez.

Készítette:
Vargáné Jáksó Nóra