

### III. VEZETŐI PROGRAM A 2024-2029 KÖZÖTTI IDŐSZAKRA

*„A régi értékek és az új értékek harmóniája jelenítheti meg a megújuló iskolát. Ennek az iskolának a feladata a korábban bevált dolgokat továbbvinni, az elavultnak bizonyultak helyébe közös erővel új célokat és megfelelő megvalósítási formákat találni.”*

Helyzetelemzésben fontosnak tartottam bemutatni az iskolánkban folyó nevelő-oktató munkát: kik vagyunk, hol tartunk, milyen eredményeket értünk el az elmúlt években.

Sok változás történt az intézmény és a közoktatás életében. Úgy érzem, hogy az elért eredmények a fejlődést, a jól végzett közös munkát igazolják, és megerősítenek abban, hogy az ezek fenntartása mellett, a jövőben is folytatni kell a megkezdett utat, mert még van tennivalónk.

A sikeres, jól bevált tevékenységeket a következő években is folytatni szeretném, amin szükséges, azon a tapasztalatok, visszajelzések alapján változtatni kell, és szükséges újabb célokat is kitűzni annak érdekében, hogy még színvonalasabban, még hatékonyabban működjünk és rugalmasan tudjunk reagálni a változásokra, az intézménnyel szemben támasztott elvárásokra.

A következő évek terveinek meghatározásánál figyelembe vettem az iskola szakmai alapidokumentumát, a Pedagógiai programban megfogalmazott értékrendet, cél és feladatrendszer, a vezetői és intézményi tanfelügyelet eredményeit, a kiemelkedő és fejleszhető területeket, a nevelőtestülettel közösen megfogalmazott tapasztalatokat, a fenntartó és az iskolahasználók – tanulók, szülők – igényeit, elvárásait, a folyamatos megújulást. Igyekszem a lehetőségekre, a szükségességre, hasznosságra fókuszálni.

#### 1. Vezetői hitvallás

Vezetői hitvallásom lényegében nem változott az elmúlt évek során, így továbbra is **célom**:

- a gyermekek egészséges értelmi, érzelmi, erkölcsi, fizikai fejlődésének, nevelésének és a családok egészséges fejlődésének elősegítése.
- a tanulók, a szülők, a pedagógusok, a fenntartó érdekeit, igényeit, elvárásait, a jogszabályok előírásait figyelembe véve, a folyamatosan változó világhoz igazodni tudó, a társadalom elvárásainak megfelelő eredményesen működő intézmény működtetése, az általános emberi, társadalmi, erkölcsi értékek figyelembevételével.

*„A céljaink akkor tudnak megvalósulni, ha képesek vagyunk elhinni, hogy amire törekszünk, nem lehetetlen.” (Dr. Héjjas István)*

**Legfontosabb feladatnak tekintem továbbra is a teljes személyiség fejlesztését, a mindennapi életben is alkalmazható, korszerű ismeretek, korszerű módszerekkel, eszközökkel történő átadását, a képességek és a készségek egyéni formálását és bővítését, a már kialakult jó hagyományok ápolását.**

Szükségesnek tartom, hogy a hozzánk járó gyerekek olyan sokoldalú, korszerű tudást nyújtó, gyermekközpontú nevelésben részesüljenek, amelyek lehetővé teszik számukra a folyamatos megújulást, az önnevelést, a pozitív jövőkép megfogalmazását.

Intézményünkben nem különül el a nevelés és az oktatás, mert minden tevékenységben a pedagógus egész személyiségevel nevel. A nevelés nem csak normák és szabályok közvetítése, hanem személyes példamutatás és jól irányított egyéni illetve közösségi cselekvések szervezése.

**Vezetői hitvallásom** a pedagógusi hivatás iránti elkötelezettségemen, a felelősségvállaláson, a megbízhatóságon, a nyíltságon, a jövőbe vetett optimizmusomon alapszik.

Élni és élni hagyni, rend, kiszámíthatóság, biztonság, ezen értékek meghatározzák a vezető munkáját.

- élni és élni hagyni – tisztelet, elfogadás
- rendből születik a szabadság
- a kiszámíthatóság beláthatóvá, tervezhetővé teszi az életünket
- a biztonság alapszükséglet

Vezetőként szeretném elérni, hogy

- az iskola kölcsönös bizalomra épülő, egymást tiszteletben tartó közösség legyen, ahol értéket teremtünk, és ahol a tanulók megkapják mindazt a tudást, mellyel elérhetik céljaikat az életben.
- szeretnék utat mutatni, közben saját hatékonyságomon is dolgozni azért, hogy az intézmény színvonalát és elismertségét emeljem.

*„Egy vezető akkor a legeredményesebb, ha az emberei alig tudnak a létezéséről, de a munkahelyi célok és feladatok mégis teljesülnek.” (Lao Tzu)*

**Jó vezetőnek lenni nagyon komplex feladat**, mégis vannak olyan képességek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy eredményes vezetővé váljon valaki.

### **Önismeret**

Az önismeret és az **alázat** talán a két legfontosabb vezetői készség.

Ez segít a pontos és reális célok megfogalmazásában is. Valamint abban, hogy az adott célok eléréséhez mindig a megfelelő stratégiát, eszközöket és csapatot válasszuk ki.

### **Őszinteség**

Az őszinte, nyitott kommunikáció a hatékony csapatmunka és a siker alapköve.

### **Felelősségvállalás**

Egy jó vezetőnek vállalnia kell a tetteiért és döntéseiért a felelősséget. Egy jó vezető a sikerek mellett a kudarcokat is vállalja. Ez kulcsfontosságú, hiszen a munkatársak hosszú távon nem bíznak abban, aki rendre másokra mutogat, ha valami nem sikerül.

## **Önbizalom**

Elsődleges feladat, hogy megvédjük a saját önértékelésünket, önbizalmunkat. Ahhoz, hogy elérhessük az álmainkat, megvalósítsuk céljainkat, elengedhetetlen a megfelelő önbizalom kiépítése.

Hiszen hogyan bízhatnának a vezetőben a munkatársak, ha a vezető nem bízik magában?

Az önbizalom a gyors és határozott döntéshozás alapja. Márpedig a vezetés nem más, mint folyamatos döntéshozás, nap mint nap.

## **Empátia**

Az empátikus hozzáállás szorosan összefügg a teljesítménnyel és a hatékony vezetői készségek kialakításával. Az a kolléga, aki tudja, hogy elfogadják őt a munkahelyén, sokkal nyitottabb és őszintébb lesz – ráadásul a teljesítménye is javul. Arról nem is beszélve, hogy másokat is képes lesz pozitív irányba terelni.

Egy empátikus közegben mindenki könnyebben tud döntéseket hozni, illetve segíteni a másik munkáját. Ráadásul az együttérzés és az elfogadás jobb munkahelyi környezetet teremt. Ez tehát egy igazán ütőképes, összetartó csapat alapja.

## **Következetesség**

Az emberek igénylik a személyes szabadságot, ugyanakkor szükségük van szabályokra, keretekre és rendszerekre a munkahelyen. Az embereknek biztonságérzetet ad, ha tudják, mit vár el a vezető, mik a feladatok és az elvárások.

Tudniuk kell:

- mi a dolguk;
- hol vannak a határok;
- mik az elvárások;
- mik a következmények (akár pozitív, akár negatív).

## **Önfejlesztés**

Egy jó vezetőnek rendelkeznie kell tanulási hajlandósággal is - a sikeres vezetés alapfeltétele a folyamatos tanulás és önképzés.

## **Delegálás**

A hatékonyság alapja a delegálás. Nem a vezető feladata, hogy mindent megcsináljon, hiszen mindenhez nem érthet és az ideje is véges. A delegálás segíti az időgazdálkodást és csökkenti a stresszt.

## **Együttműködés**

A sikeres vezetők együttműködésre törekszenek és közösséget építenek. A vezetés a csoportról, szól akik közösen dolgoznak egy cél eléréséért.

A jó vezető ismeri a csapatát, igyekszik belőlük és magából is a legtöbbet kihozni. Nem utasítja a munkatársakat, hanem terelgeti, bátorítja és motiválja őket, segíti a munkatársakat a célok elérésében. Kapcsolatokat és közösséget épít. Mer kreatív lenni – és arra ösztönzi csapatát, hogy ők is tegyenek így. Képes megtalálni és kezelni a tehetségeket.

## 2. Iskolánk küldetése

Felelősek vagyunk azért, hogy egészséges, önmagukban bizó, képességeinknek és adottságainknak megfelelően teljesítő, megújulásra, önművelésre, pozitív jövőkép megfogalmazására képes tanulókat bocsássunk ki az iskola kapuján.

**Fontos feladatunk** a tudás értékének helyreállítása, megbecsültetése. Megszerzése elsősorban szorgalom és kitartás kérdése. Nem kell, nem is lehet mindenkinek mindent azonos szinten tudnia, de mindenki találja meg a helyét valahol a rendszerben, s valamiben érezze magát sikeresnek, fontosnak. Legyen elégedett, becsületes ember, haladjon az újabb feladatok, kihívások felé.

**Célunk** megtanítani tanulóinkat arra az útkeresésre, ahol megtalálják a szépet, a jót, az érdekeset, a hasznosat; kedvvel, örömmel ismereteket szerezni, kitartással eljutni a kitűzött célig.

**Küldetésnyilatkozatunk** nem változott, mert továbbra is olyan iskolát szeretnénk:

- ahol nincs szorongás, ahová a gyermekek szívesen járnak, mert megértő, motiváló, biztonságos és szerető légkör veszi körül őket
- ahol megmarad a gyerekek érdeklődése, kíváncsisága a világ dolgai és az ember dolgai iránt
- ahol a gyermekek az életkori sajátosságaiknak megfelelő módszerekkel, élményeken keresztül sajátítják el ismereteiket
- ahol a különböző képességek érvényesülni tudnak, hiszen valljuk, hogy mindenki tehetséges valamiben, csak meg kell találni miben
- ahol a széleskörű tevékenységkínálat segítségével, tapasztalati úton képességeik sokoldalúan fejlődhetnek
- ahol a tanulás motivációs alapja a sikerélmény
- ahol a gyerekeknek büszkeséget jelent az iskola közösségéhez tartozni
- ahol mindenki fontosnak tartja a gyerekek testi, lelki egészségének fejlesztését, környezettudatos magatartásának kialakítását
- ahová a szülők szívesen hozzák gyermekeiket, mert úgy érzik az iskola megfelelő módon bánik velük
- ahol a nevelőtestület minden tagja fontosnak érzi magát, megtalálja azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban ért és alkotói szabadsága kibontakozhat
- amelyik rugalmasan képes alkalmazkodni a társadalmi elvárásokhoz, a tanulók, a szülők és a fenntartó igényeihez

**Közösen elfogadott legfontosabb értékeink:**

- tolerancia, türelem, egymás tisztelete, megbecsülése,
- humanizmus, szeretet, elfogadás,
- becsületesség, igazságosság, őszinteség, bizalom,
- a természet tisztelete, védelme, környezetünk megóvása a jövő nemzedék számára,
- önfegyelem, önismeret, példamutatás,
- pontosság, igényesség és kitartás a munkában,

- a tudás, a munka, az értékteremtés megbecsülése,
- önállóság, szabadság, mások szabadságának tisztelete,
- esztétikai, művészeti értékek, az egyetemes és nemzeti kultúra tisztelete,
- derű, humor, mely átsegít a gondokon.

### 3. Pedagógiai alapelveink

*"Az elkötelezettség, a kiválóságra törekvés egy adott területen, valamint a rendületlen kitartás, ezek a siker elérésének legfontosabb feltételei." (Jim Rohn)*

- **Komplexitás elve** – amely nevelési, oktatási tevékenységünk összehangolását jelenti a tanuló személyiségének harmonikus fejlődése érdekében.
- **Egyenrangúság elve** – a tanuló személyiségét tiszteletben tartjuk. Harmonikus emberi kapcsolatok kialakítására törekszünk: tanuló és tanuló, tanuló és nevelő, szülő és nevelő, nevelő és nevelő között.
- **A pedagógus vezető szerepe** – a pedagógiai légkör kialakításában, a tanulók aktivitásának kibontakozásában, tevékenységünk megszervezésében, személyiségük fejlődésének irányításában érvényesül.
- **Életkori és egyéni sajátosságok figyelembevételének elve** – az oktatás során figyelembe vesszük a tanulók képességeit, személyiségfejlődését, bevonjuk őket saját iskolai életünk megszervezésébe.
- **A tapasztalatszerzés elve** – lehetőséget adunk a tanuló önállóságának, kezdeményező képességének, kreativitásának kibontakozására.
- **A bizalom elve** – minden gyermek számíthat a pedagógusok jóindulatú segítségére tanulmányi munkájában és életének egyéb problémáiban.

### 4. Önmagam és mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

*„Egy olyan hegyet, mint az Everest, nem úgy mászik meg az ember, hogy saját feje szerint lohol előre, vagy hogy mindenáron verseng a bajtársaival. Lassan, gondosan, elővigyázatosan, önzetlen csapatmunkával lehet csak nagy hegyeket mászni.”  
(James Ramsey Ullman)*

#### 4.1. Szervezetfejlesztés

Elsőként említem ezt a területet, mert hiszem, a jó csapat az eredményesség alapja. Egy rosszul strukturált szervezet nem tud hosszútávon hatékonyan működni. Ezért fontos az iskola életében is, hogy legyen egy jó nevelőtestület, ahol a **pedagógusok motiváltak, lelkesek, magas energiaszinten** működnek, mert így **eredményesebb** módszereket alkalmaznak.

#### Vezetői céljaim, feladataim:

1. Az intézmény egészére kiterjedő tudatos tervezéssel, megfelelő célok meghatározásával, értékalapú motivációval, priorizálással, folyamatos párbeszéddel, a tudatosság fokozásával kívánom az eredményességet, az aktivitást és az együttműködést növelni.

2. Hatékony, jól működő közösség kialakítására és megőrzésére törekszem, melynek érdekében feladataim a következők:

- A kollégák bevonása - tiszta, egyértelmű feladathelyzeteket teremtve - a tervezésbe, szervezésbe, a döntésekbe, ezzel is alkotó, eredményes munkára ösztönözve őket.
- Közös célok kitűzésével aktivitásra, fejlődésre készítetem a közösség tagjait.
- Hiszek a csapatmunka közösségépítő erejében.
- Rendszeresen ellenőrizni kell a megvalósítás menetét és értékelni az elvégzett feladatok minőségét, segítve ezzel a reális társ- és önértékelést, a folyamat végrehajtásának minőségét.
- Konfliktushelyzetek kialakulásának megelőzése világos, egyértelmű vezetői elvárások, utasítások megfogalmazásával.
- Személyre szabott feladat kiosztással folyamatos párbeszéddel segíteni munkatársaimat abban, hogy a szervezeti struktúrában megtalálják helyüket.
- Továbbra is építke a képzett, folyamatos fejlődésre képes, megmérettetést, a kihívást vállalni tudó, és a tetteiért felelősséget vállaló kollégákra.
- Támogatom a kreativitást és az alkotó együttműködést.
- Fontosnak tartom a sikerek tudatos, pozitív átélését, a kudarcok helyes túrását, a kudarc okainak megismerését, és a sikertelenség visszatartó erejének átalakítását a következő siker okává.
- Az építő kritika elfogadása – a felvetett probléma megoldásához szükséges feltételek keresése.
- Az önbizalom és az egymás iránti bizalom építése, egymás tisztelete.
- A pedagógusok folyamatos motiválása, késztetés a szakmai fejlődésre, megújulásra - a pedagógus továbbképzések és az élethosszig tartó tanulás támogatása.
- Az innovációra való nyitottság fejlesztése.
- Nyugodt, jóhangulatú légkör megteremtése.
- Nyílt őszinte, mások véleményét tiszteletben tartó kommunikáció, a kritikai gondolkodás, az egymást segítő, egymásra odafigyelő emberi kapcsolatok elvárása.
- A kollégák önismeretének fejlesztése – empátiakészség tudatos fejlesztése minden ember irányában, optimista életszemlélet, gyorsabb reagáló képesség, motiváltság lendület, nyitottság, lényeglátás rugalmasság, reális énkép ...
- A kollégák személyes problémáinak körültekintő kezelése, olyan megoldások keresése, amelyek nem rontják a pedagógiai munka minőségét, és nem terhelik meg erőn felül a többi munkatársat.
- A munkafegyelem betartása és betartatása
  - határidők figyelemmel kísérése, adott részfeladatok pontos elvégzése
  - pontos adminisztrációs munka
  - a munkaköri köteleességek teljesítése
  - a kapott, vagy önként vállalt munka pontos, felelősségteljes ellátása
- Az intézményt megfelelően képviselő magatartás és az intézmény iránti elkötelezettség kialakítása, a titoktartási kötelezettség betartatása.

- Határozott fellépés és intézkedés minden olyan esetben, amikor az iskola dolgozói közül bárki megsérti mások – tanulók, kollégák, szülők – személyiségi jogait, vagy súlyosan vét a munkafegyelem szabályai, az etikus magatartás ellen.
- Az új kollégák körültekintő kiválasztása és segítése.
- A vertikális és a horizontális információáramlás tökéletesítése az intézményen belül:
  - heti kibővített vezetőségi értekezletek, megbeszélések
  - havi egy nevelőtestületi értekező
  - szükség szerint munkaközösségi megbeszélések
  - rendszeres kapcsolattartás a szülői munkaközösség képviselőivel az éves munkatervben rögzített megbeszéléseken kívül
  - elektronikus úton a kapott információk azonnali tovább küldése az érintetteknek az iskolai belső levelezőrendszeren keresztül
  - információk közzététele a tanári hirdetőtáblán
- Elengedhetetlenül szükségesnek tartom az elvégzett munka értékelését, erkölcsi, anyagi megbecsülését, a kiemelkedő munkát végző kollégák elismerését, az elégedettség kifejezését – a jutalmazást.
- Nevelőtestületi programok, kirándulások szervezésével az összetartozás érzés, a csapatszellem erősítése.
- Megfelelő munkakörülmények biztosítása a lehetőségek figyelembevételével.
- Vezetői kompetenciám, szakmai tudásom folyamatos fejlesztése, a tanultak beépítése a mindennapi munkába

#### **4.2. Folyamatos tanulás – önképzés és továbbképzés**

A pedagógusokkal szembeni – társadalmi, munkaerő-piaci, tanulói, szülői – elvárások, igények folyamatos változása új pedagógiai szemléletmódot, új módszerek elsajátítását kívánja meg minden pedagógustól.

A magas szintű szakmai munka elengedhetetlen eleme a pedagógusok rendszeres szakmai továbbképzése és önképzése. A „lifelong learning gondolkodás” következtében létrejövő társadalomban a folyamatos tanulás elkerülhetetlen, melyet a tudás és az információ növekedése is indokol.

#### Változó világunkban vezetőként fontos feladatom:

- én magam is folyamatosan képezem magam,
- kollégáimat is motiváljam az élethosszig tartó tanulásra, a folyamatos megújulásra,
- rendszeres belső tudásmegosztás támogatása, mely elősegíti a fejlesztést, a változásokra történő gyors és szakszerű reagálást,
- támogatom a pedagógusokat a pedagóguskompetenciák fejlesztésében, a magasabb fokozat megszerzésében.
- szakértőként és tanfelügyelőként más intézményeket meglátogatva számos jó gyakorlatot megismerhettem és tapasztalataimat megosztom iskolánk pedagógusaival is.

- szaktanácsadók, szakértők megívása, mert az is ösztönzőleg hat a pedagógusok fejlődésére.

### 4.3. Értékek teremtése, hagyományok ápolása

*„ Az érték akkor közvetíthető, ha az átadó rendelkezik vele... ”.*  
(Horváth Attila)

Csak az a pedagógus képes értékre nevelni, aki önmaga is megfelelő értékrendet képvisel. Az erkölcsi alapértékek és a kulturális alapértékek közvetítése nélkülözhetetlen, bármely iskolatípusról legyen is szó.

Pedagógiai munkánk alapvető feladata, hogy a személyiségfejlődés szempontjából kiemelten fontos, az emberi és társadalmi együttéléshez nélkülözhetetlen értékeket tanulóink elsajátítsák, ezek képvisellete váljon bennük meggyőződéssé és határozza meg viselkedésüket, magatartásukat.

#### **Ezek a következők:**

- Az élet tisztelete, védelme
- Alapvető erkölcsi normák megismerése
- Az ember testi és lelki egészsége
- Az önismeret, a saját személyiség kibontakoztatásának igénye
- Fogékonyság az emberi kapcsolatokra
- A család tisztelete
- Kulturált magatartás és kommunikáció a közösségben
- A világ megismerésének igénye
- A szülőföld és Magyarország megismerése, szeretete, megóvása, hagyományainak ápolása
- A kisebbségben élő magyarságért érzett felelősség - és közösségvállalás
- Az alkotmányosság, a törvényesség, az állampolgári jogok tisztelete

Bábosik István szerint: *„... az érték olyan produktum, amely kettős funkciót tölt be. Egyrészt hozzájárul a szűkebb és tágabb emberi közösségek fejlődéséhez, tehát rendelkezik egy határozott közösségfejlesztő funkcióval; másrészt elősegíti az egyén fejlődését, azaz individuális fejlesztő funkciót is betölt.*

Feladatom továbbra is ezen **értékek tudatosítása és megszilárdítása** a pedagógusok, a gyerekek és a szülők körében.

A pedagógusok személyes példamutatása is hozzájárul ahhoz, hogy az általunk közvetített értékek a nevelés útján szubjektív értékké váljanak.



## 5. Pedagógiai folyamatok - a tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

*„Nemcsak azért vagyunk felelősek, amit teszünk, hanem azért is, amit nem teszünk.”*

*(Thomas Gordon)*

### 5.1. Pedagógiai folyamatok

Az iskola jövőképe, értékrendje, pedagógiai és nevelési elveinek megfogalmazása során figyelembe vettem az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

Az iskolánkban folyó nevelő-oktató munka céljait az általános emberi és a nemzeti értékek tanulókkal történő megismertetése, elfogadtatása és átadása határozza meg.

Pedagógiai munkánk legfontosabb jellemzője a szakértelem, a türelem, a megértés. Csak az a pedagógus tudja feladatait elvégezni, aki munkáját hivatásnak érzi, elfogadó személyiség.

A pedagógusok magatartása vonzóvá teszi az iskolát, a tanulást, mert ehhez a légkör legfontosabb jellemzője a gyermekszeretet, a kölcsönös tisztelet megvan. Tisztelet a gyerekek, a kollégák és a szülők felé is.

Az intézményben folyó oktató-nevelő munka alapvető célja, hogy

- a tanulók művelt emberré, szabad, gazdag személyiséggé, tisztességes, alkotásra és boldogságra képes emberré váljanak
- tanulóink biztos tudással, szilárd alapismeretekkel, jártasságokkal, készségekkel gazdagodjanak, megkapják mindazokat az alapvető emberi és erkölcsi értékeket, melyek hozzásegítik ahhoz, hogy felnőttként egészséges személyiséggé váljon.
- tanulóink képessé váljanak az egész életen át tartó tanulásra.

Az oktatási módszerek továbbfejlesztésével, **új módszerek alkalmazásával**, rendszeres mérésekkel látom biztosítotttnak a jobb tanulói teljesítmény és tanulmányi eredmény elérését.

Fontosnak tartom, hogy minden tanuló igényei szerint megkapja a **kompenzálást**, a **differentiált képességfejlesztést**, - **felzárkóztatást**, **tehetséggondozást** a tanórákon és azon kívül.

Az egyéni képességek minél jobb kibontakoztatása, a **tehetséges tanulók segítése** érdekében fontosnak tartom:

- az egyes szaktárgyakhoz kapcsolódó **tanórán kívüli** tehetséggondozó/felzárkóztató **foglalkozásokat**: szakkörök, csoportbontások, emelt óraszámú osztályok, levelező versenyek, tantárgyi versenyek, táborok, differentiált tanulásszervezés, pályázatokon való részvétel, nívócsoportos oktatás, vetélkedők, projektnapok, projekthetek, versenyek, pályázatok szervezése, nyelvi- művészeti és sporttáborok.

Iskolánk a jövőben is minden tanuló számára biztosítani kívánja az **esélyegyenlőséget**. Ennek érdekében:

- biztosítjuk a **tanulási nehézséggel küzdők** számára a felzárkóztató, fejlesztő foglalkozásokat, melyek lehetővé teszik számukra a sikeres integrációt, illetve azt, hogy képesek legyenek megfelelni a sikeres társadalmi beilleszkedés követelményeinek.

Az iskola vezetése és pedagógusai elkötelezettek a minőségi munka, a folyamatos fejlesztés iránt, az iskola valamennyi területén. Fontos számukra a folyamatos megmértetés, visszajelzés a szülőktől, a diákoktól, az intézmény pedagógusaitól ugyanúgy, mit a fenntartótól, valamint más szakmai szervezetektől.

Ezért elengedhetetlennek tartom a **rendszeres önértékelést**, a partneri elégedettségmérést, a tanfelügyeleti látogatások eredményeit, amelyek alapján határozzuk meg az intézmény munkatervét, programjait, a további fejlesztéseket.

Jellemzők:

- egységesség a tervezésben, a követelményekben és értékelésben
- az ellenőrzés és értékelés folyamatossága, rendszeressége a nevelő-oktató munka minden területén
- azonosulás a pedagógiai programban foglalt célkitűzésekkel, feladatokkal

Az eredményes fejlesztéshez biztosítjuk a szükséges tárgyi feltételeket- képességfejlesztő eszközöket, tanulási segédleteket - és továbbképzéssel, másoddiploma megszerzésével a személyi feltételeket is igyekszünk megoldani.

Vezetőként folyamatosan nyomon követem a célok megvalósulását. Az elért eredményeket a munkaközösségek a saját szakterületükön a munkaközösség-vezetők irányításával elemzik, fejlesztési javaslataikat megvitatják.

Ezek alapján határozzuk meg az intézmény erősségeit és a fejlesztendő területeket.

*„Csak olyan iskola tud hosszú távú stratégiát alkotni és megvalósítani, amelynek határozott képe van önmagáról, tudja, miért jött létre, miben különbözik másoktól, és tisztában van azzal is, hogy működése során milyen értékekre számíthat. A stratégiaalkotás meghatározó kérdése az is, hogy milyenek szeretnénk lenni, és miben kell változnunk, fejlődünk ahhoz, hogy valóban olyanok legyünk, amilyenek lenni szeretnénk.”*

(<http://tka.hu/2895/strategiai-gondolkodas>)

A fenti megállapítást figyelembe véve, képzési rendszerünket a társadalmi elvárások, a szülők igényei alapján állítottuk össze, de figyelembe vettük az idevonatkozó szakirodalmat és saját felfogásunkat is.

Mivel valljuk: *„Minden gyerek tehetséges valamiben, csak meg kell találnunk miben ...”*, ezért úgy gondoljuk, ha megfelelő és sokféle dolgot teszünk a gyerekek elé, attól a gyerekekben összeáll és megérlelődik valami, amire aztán bátran építhetünk a továbbiakban.

Ezért adjuk meg minden tanulónknak az esélyt arra, hogy megismerkedjen a különböző területekkel - idegennyelv, ének-zene, tánc, rajz, kézművesség, sport, informatika,

természettudományok, irodalom -, kipróbálja magát és majd abban kap többet, ami érdekli, amit szívesen csinál, és ami örömet jelent számára.

	<b>Időszak</b>	<b>Cél</b>	<b>Lehetőség</b>	<b>Forma</b>
↑	4-8. osztály	elköteleződés	tudatos előrehaladás az adott területen	tanóra és szakkör
↑	3. osztály	választás	átmenet, döntés előkészítése	tanóra és szakkör
↑	1-2. osztály	ismerkedés - felfedezés	egységes	tanóra vagy szakkör

**Megvalósítandó feladatok a következő évekre:**

*„A siker nem egyenes vonal. Sokkal inkább hasonlít a táncra, nyitottnak kell lenni hozzá a lehetőségekre.”*  
(Arianna Huffington)

o **Angol tagozat eredményes működtetése**

Az 1-2. évfolyamon heti 2 órában, a harmadik évfolyamon heti 3 órában, a 4. évfolyamon heti 4 órában tanulhatják az angol nyelvet.

Az 5. osztálytól heti 5 órában tanulják a nyelvet azzal a céllal, hogy az általános iskola végére képesek legyenek alapfokú nyelvvizsgát tenni, ill. lehetőségük legyen kéttannyelvű középiskolában továbbtanulni.

• **Sportiskolai program folytatása és népszerűsítése** *“A sport nemcsak testnevelés, hanem a léleknek is az egyik legerősebb nevelőeszköze.”* (Szent-Györgyi Albert)

Sportiskolai osztályainkba olyan gyerekek jelentkezését várjuk, akik szeretnék, ha életükben a sport, mint életforma jelen lenne, akiknek a mindennapjait meghatározza a különböző mozgásformák megismerése, elsajátítása és gyakorlása. A Centenáriumi Általános Iskola sportiskolai évfolyamainak beiskolázási közege nemcsak a XVI. kerületre korlátozódik.

A sportiskolai osztályokba való bekerülés feltétele, az egészségügyi alkalmasságon kívül, a felvételi feladatsor sikeres bemutatása.

• **Sakkpalota program folytatása és kiterjesztése a testnevelés órákra is** (SakkTesi)

Ehhez adottak mind a tárgyi, mind a személyi feltételek is, hiszen rendelkezünk az oktatáshoz szükséges eszközökkel és a pedagógusok közül is többen elvégezték a sikeres munkához szükséges tanfolyamot.

• **Pénzügyi és gazdasági ismeretek tanításának folytatása és kiterjesztése az alsóbb évfolyamokra is**

Napjainkban elképzelhetetlen a konstruktív életvezetésre, állampolgárságra való felkészítés alapvető gazdasági ismeretek nélkül. Tanulóinkban praktikus, a

mindennapi életből hozott tapasztalatokon keresztül kell kialakítani az élethez szükséges gazdasági döntésképeséget, pénzkezelési felelősségérzetet. Ezért fontosnak tartom ezen ismeretek átadását akár külön tantárgy keretében akár más tárgyak tananyagaiba beágyazva.

- **Erősségközpontú Oktatási Program folytatása**  
Pozitív életfelfogás, optimizmus, egészséges önbizalom kiépítése, pozitív megküzdési módszerek átadása, komplex személyiségfejlesztés
- **Örökös Boldog iskolaként a boldogságóra program hatékony megvalósítása**  
valamennyi évfolyamon - az erkölcsi – érzelmi képességek fejlesztése
- **ÖKO iskolai programban** vállalt feladatok teljesítése, az eddig elért eredmények megőrzése
- **Tehetséggondozás – Akkreditált Tehetségpont cím megszerzés**  
Nevelő-oktató munkánkban meg kívánjuk őrizni és hatékonyabbá kívánjuk tenni a tehetséggondozás meglévő formáit - szakkörök, csoportbontások, emelt óraszámú osztályok, levelező versenyek, tantárgyi versenyek, erdei iskola, sítábor - és újabb lehetőségeket vezetünk be - differenciált tanulásszervezés, pályázatokon való részvétel, nívócsoportos tanítás több tantárgyból, vetélkedők, projektnapok, projekthetek, versenyek, pályázatok szervezése, nyelvi- művészeti és sporttáborok szervezése, pedagógusaink beiskolázása tehetségfejlesztő képzésekre. Tehetséges tanulók beazonosítása.
- **Nívócsoportos oktatás folytatása** - elért eredmények, jó gyakorlatok megtartása
- **Tanulási coaching** - ugyanis a megfelelő tanulási minták és szokások, erősítik a tanulási motivációt, segítik az érdeklődés felkeltését, a helyes tanulási technikák elsajátíttatását. Ezáltal a tanuló megtanul problémákat önállóan megoldani, kutatni az ismeretlent, és megtanul dönteni.
- **A magyar, mint idegen nyelv oktatásának bevezetése**  
Az Európai Unióhoz való csatlakozás, a migráció felerősödése új helyzetet teremtett, a magyar közoktatásban. Ugyanis a hozzánk érkező külföldiek hosszabb-rövidebb időt töltenek hazánkban, így gyermekeiknek be kell lépniük a magyar közoktatási rendszerbe, s ehhez megfelelő nyelvi ismeretekre van szükségük. Így mind az alap- és középfokú tanintézmények számára feladatként jelenik meg a magyar, mint idegen nyelv oktatása.
- **A gyermekközpontú iskola szellemiségének tovább erősítése**
- **Hatékony-szorgalmas-eredményesség-méltányosság hármas pillérére épülő élettér további biztosítása** minden iskolánkat választó tanuló vonatkozásában

- **Saját élményű tanulás** előtérbe helyezésével a kritikus elemi alapkészségek egyénre szabott fejlesztése az alsó tagozaton, míg felső tagozaton az **alpműveltség** differenciálódó tantárgyi rendszerbe ágyazott megalapozása.
- **Jó gyakorlatok** mindennapi gyakorlatba való beépítése, a digitális tanrend során szerzett ismeretek beépítése a hagyományos tanrendbe.
- **Elsős tanulók szocializálásának tervszerű, tudatos segítése**
- **Rendszeres mérések végzése valamennyi évfolyamon**
  - **Bemeneti mérés** az első évfolyamon októberben – diagnosztizálás
  - **Tanév elején és tanév végén** magyar nyelv és irodalomból, matematikából, idegen nyelvből és a felső tagozaton történelemből és természettudományos tantárgyakból

A mérések célja a különböző képességek, a problémamegoldó gondolkodás diagnosztizálása annak érdekében, hogy a kapott eredmények alapján megkezdődhessen a differenciált, személyre szabott tervezés, eredményes fejlesztés. Ennek köszönhetően javulhatnak az országos mérések eredményei, a szövegértési képesség és problémamegoldó gondolkodás valamint a diákok tanulási képessége is, egyben láthatóvá válik a hozzáadott érték is.

- **Szintmérések magyar nyelv és irodalomból, matematikából és idegen nyelvből az iskola 4. 6. 8. évfolyamán félévkor.**

A szintmérések célja, a tanulók tudásának és a tanult ismeretek alkalmazási szintjének mérése, valamint a tanári kompetenciák fejlődésének nyomon követése. Az évfolyamok kiválasztása tudatos: 4. évfolyam az alsó tagozat befejezése, a 6. évfolyam egy kilépési lehetőség a középiskolába, 8. évfolyam az általános iskolai tanulmányok befejezése
- **Szabad tanulás folytatása**

„A szabadtanulás olyan tanulásszervezési forma, amely a tanulók önálló kezdeményezésére, cselekvő aktivitására épít, figyelembe veszi az érdeklődés, a képességek, a motiváció, a tanulási stílus és tempó terén jelentkező egyéni különbségeket, reális önértékelésre, önmagunk és mások iránti felelősségre nevel, fejleszti a szociális kompetenciát.”
- **A napközi és a tanulószoba hatékonyabbá tétele**

Fontos feladat a felzárkóztató és tehetséggondozó szerep hatékonyabb érvényesítése, a helyes tanulási technikák megtanítása, az önállóságra való törekvés támogatása a tanulásban, a feladatok végzésében és a szabadidő tartalmas kihasználása.

o **A tanulók kognitív képességeinek és teljesítményének összehasonlító vizsgálata szakemberek bevonásával**

Az iskolai kudarcok hátterében többféle ok áll. A legalapvetőbbek: az általános értelmi elmaradás, specifikus tanulási zavar, figyelemzavar és a hátrányos szocio-kulturális helyzet.

A fejlesztés szempontjából lényeges megállapítani, hogy milyen tényezők okozzák a tanulási problémákat.

Az egyén képességeinek átfogó és részletes vizsgálata lehetőséget ad arra, hogy azonosítsuk a tanuló képesség-struktúrájának jellegzetességeit, és így megállapíthatóvá válik, hogy mely tényezők játszanak szerepet iskolai teljesítményének alakulásában.

Célja: képet kapjunk a tanuló erősségeiről és gyengeségeiről és ezen eredmények birtokában hatékony, egyénre szabott fejlesztést tudjunk biztosítani

## 5.2. Személyiség-és közösségfejlesztés

A közösséghez tartozás tudatát, a közösségi értékek megbecsülését a hagyományok közvetítik. A hagyomány közösségteremtő és megőrző erő, amely bizonyos állandóságot és folytonosságot teremt az iskola mindennapi életében. Ennek érdekében iskolai és állami ünnepeken ezt erősítjük megjelenésünkkel is: sötét szoknya és nadrág, fehér blúz, ing. Ez kötelező tanulóra és nevelőre egyaránt.

Iskolánk tudatosan ápolja és őrzi, folyamatosan bővíti hagyományait. A rendszeresen ismétlődő események, a tudatosan kialakított szokások és jelképek erősítik az iskolához való tartozást. **Hagyományteremtő és hagyományápoló munkánk** során tudatosan támaszkodunk a nevelőtestület és a tanulóközösség véleményére, javaslataira, valamint figyelembe vesszük a szülői elképzeléseket is.

Tanévnyitó ünnepély - Gólyaavató - Pályaorientációs nap - Zenei világnap - Őszbúcsúztató - Adventi gyertyagyújtás - Adventi vásár - Mikulás - Luca napi sokadalom - Karácsonyi ünnepség iskolai és osztálykeretben - Farsang - Tavaszköszöntő - Családi nap-Projektnapok - Víz világnapja - Föld napja - Egészségnap - Sportnap - színház- és mozilátogatások - osztálykirándulások - Témahetek - iskolaváráó foglalkozások - papírgyújtás - Ballagás - tanévzáró - nemzeti ünnepek közös megünneplése

Iskolánk tanórán kívüli szabadidős tevékenységrendszere igen színes. Célkitűzésünk, hogy tanulóinknál a személyiség sokrétű fejlesztése érdekében a gyermekek érdeklődésének adottságának és képességének megfelelő tanórán kívüli szabadidős foglalkozásokat szervezzünk. Ezt elsősorban az osztályfőnökök látják el, de a szaktanárok is aktívan részt vesznek benne. Az év eleji szülőkkel egyeztetett program keretén belül iskolai és iskolán kívüli foglalkozásokat (színház, mozi, kirándulás, túra stb.) szerveznek a pedagógusok. A programok szervezésében aktívan részt vesz a diákönkormányzat is.

Célunk továbbra is, hogy tanulóink minél nagyobb számban és esetben vegyenek részt ezeken a programokon és az anyagiak ne lehessenek ennek gátjai.

Új kihívást jelent az **Alfa generáció** megjelenése. Ők már olyan világba születtek/születnek, amelyet a technika irányít. Már azelőtt a kezükbe kapják a mobiltelefont, az okos eszközöket és egyéb technológiákat, mielőtt iskolába kerülnek.

Viszont a technológia állandó használatával fennáll annak a veszélye, hogy ezek a gyerekek bizonyos készségeiket elvesztik, például a szociális készségeiket. Az Alfa generáció tagjai, ugyan **állandóan elérhetők online**, de a valódi találkozásokra, valódi kapcsolatokra kevesebb idejük jut, egyedül érzik magukat, **elmagányosodnak**.

Ezért az iskolákban - így iskolánkban is - kiemelt szerepet kap a szociális kompetenciák fejlesztése.

Ugyanis a **szociálisan sikeres gyerekeknek** több lehetséges technikájuk létezik a bonyolult (és mindennapi) interperszonális helyzetek kezelésére. Ezek magukban foglalják a várható problémák kialakulása iránti fogékonyságot, az alternatív cselekvési lehetőségek elgondolását, és a cselekvések következményeinek és a viselkedésben megmutatkozó ok-okozati hatás iránti érzékenységet. (Nagy József 2003)

#### **Konkrét feladatok a következő évekre:**

- **A prevenció munka továbbfolytatása**
  - Rendszeres a kapcsolat a kerületi Család- és Gyermejjóléti Szolgálattal, illetve a jelzőrendszer tagjaival és az iskolai bűnmegelőzési tanácsadóval
  - **Egészségnevelési prevenció programok** az iskolaorvos és az iskolai védőnő bevonásával:
    - 1. évfolyamon: helyes fogápolás
    - 2- 5. évfolyam: egészséges táplálkozás
    - 6-7. évfolyam: nemi éréssel kapcsolatos felvilágosítás
    - 8. évfolyam: drogprevenció program
  - **Internethasználat, bűnmegelőzési, közlekedésbiztonsági prevenció:**
    - 4-6. évfolyam: Az internet veszélyei
    - 6-7. évfolyam: Közlekedési és balesetbiztonsági előadás és gyakorlatok
    - 8. évfolyam: bűnmegelőzés, áldozattáválás, szabadidős programok veszélyei
- **Resztoratív szemléletmód tudatos használata**

*„Amint megváltoztatjuk a gondolatainkat egy "rossz helyzettel" kapcsolatban, előnyünkre válhat maga a helyzet. Az élet nagy lehetőségei legtöbbször szerencsétlenségeknek és katasztrófáknak álcázva toppannak be hozzánk.”*

*(Andrew Matthews)*

A resztoratív szemléletmód és módszer lényege: minden konfliktushelyzet lehetőség a változásra, a megújulásra.

Ez a szemléletmód és módszer nem más, mint alapvető kommunikációs technikák alkalmazása konfliktusok **megelőzésre** és már kialakult konfliktushelyzet **békés rendezésére**.

Lényege:

Kialakult konfliktus esetén, nem a gyerekek feje fölött döntünk a büntetésről, nem felülről próbáljuk rájuk kényszeríteni a szabályok betartását, hanem a gyerekeket partnerekként bevonva, velük **együtt oldjuk meg a problémát**.

Alapvető kommunikációs technikái:

- az én-közlések alkalmazása,
- az értő figyelem,
- érzelmeink megfogalmazása és felvállalása,
- annak keresése, amiben egyetértünk.

A módszer akkor igazán hatékony, ha gyerek – pedagógus – szülő ismeri ezt a technikát és tudatosan alkalmazza. Ezért fontos, hogy minden érintett fél megismerje, így vezetőként támogatom e témában továbbképzések, fórumok szervezését a pedagógusok és a szülők körében.

• **Érzelmi intelligencia**

*„A boldogság lelkiállapot, nem pedig cél. A boldogság abból fakad, ahogy az élet eseményeiről gondolkazol: a dolgok pozitív szemléletéből; annak megértéséből, hogy mi jó, vagy miből lehet tanulni; abból, hogy mindenkiről a legjobbat feltételezed; a fölösleges dolgokon való felülemelkedésből; a bajon és balszerencsén való túllépésből; lelkesítő és magukkal ragadó célok megfogalmazásából; alkotókészséged állandó fejlesztéséből; az étellel való törődésből.”*

(Stephanie Dowrick)

Mint **Örökös Boldog iskola** cím birtokosai, letettük voksunkat a pozitív életszemlélet mellett, de a szemléletmód tudatos alkalmazását folyamatosan gyakorolni kell.

A pozitív életszemléletűek hiszik, hogy aktívan képesek befolyásolni a velük történő eseményeket.

„A program célja nem az, hogy problémamentes életmodellt állítson a gyerekek elé, hanem hogy vezérfonalat adjon arra, hogy könnyebben birkózzanak meg a problémákkal, könnyebben vegyék a kihívásokat, higgyenek magukban, ismerjék meg a testi-lelki egészségmegőrzés lehetőségeit. Vagyis a lényege: a személyiségfejlesztés, a pozitív életszemléletre való képesség elsajátítása" (Bagdi Bella)



**Miért érdemes elsajátítani a pozitív szemléletmódot?**

- Nyitottabbá válunk a kihívásokra.
- Kitartóbbak leszünk az akadályok leküzdésében.
- Bátrabbá válunk a veszélyeket látva.
- Elszántabbak leszünk a folyamatos fejlődésre.
- Mások sikerei nem irigylésre készítenek, hanem inspirálni fognak.
- A problémákból lehetőséget fogunk látni.
- Kreatívabban, kíváncsibban fogjuk élni a mindennapjainkat.
- Kifogások helyett megoldásokra törekszünk.

A pozitív életszemléletmód elsajátítása nem csak a gyerekek „feladata”, hanem a kollégáknak is nagyon sokat segít a mindennapokban, hiszen így aktívan képesek befolyásolni a velük történő eseményeket.

**• Erősségközpontú Oktatási Program**

Ha egy diák tisztában van az erősségeivel, sokkal könnyebben tud navigálni az élet ösvényén. A jóllét segíti a gondolkodást és a tanulást.

A pozitív pszichológia alapelveire építve segíti elő a karaktererősségek fejlesztését. Hosszútávú hatásaival hozzájárul az egészséges, boldog élet kiépítéséhez.

**Az erősségközpontú megközelítés tudományosan igazolt hatásai**

- Nagyobb elégedettség és aktívabb részvétel a foglalkozásokon
- Könnyebb átmenet óvodából alsó tagozatba, alsó tagozatból felsőbe
- Jobb iskolai eredmények
- Jobb fizikai állapot
- Nagyobb elégedettség és önbecsülés
- Betegség utáni gyorsabb felépülés
- Alacsonyabb kockázat a depresszió kialakulására
- Fokozott képesség a stresszel és nehézségekkel való megküzdésre

Segít kiépíteni a gyerekek és a fiatalok jövőorientáltságát, pozitív életfelfogását és optimizmusát, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy jól tudjanak boldogulni az élet minden területén.

Pozitív megküzdési módszereket ad a fiatalok kezébe, amelyekkel legyőzhetik a leggyakrabban előforduló stresszorokat ahelyett, hogy dohányzásba vagy más egészségkárosító tevékenységbe kezdenének.

**• Érzékenyítő programok**

Iskolánk integrált nevelést folytat, és ahogy ez a szakmai alapidokumentumunkból is kiderül, fogadunk fogyatékkal élő gyerekeket is. A sikeres integráció egyik feltétele,

hogy a közösség elfogadóan viszonyuljon a sérültek felé. Ennek érdekében már többször tartottunk és a jövőben is kívánunk tartani érzékenyítő foglalkozásokat.

Az érzékenyítés célja: a felek váljanak nyitottá egymás felé, ezzel hozzuk közelebb őket egymáshoz, s a résztvevők ismerjék fel előítéleteiket, és ezeknek tudatában legyenek képesek kezelni ezeket a helyzeteket a mindennapokban.

Az érzékenyítési folyamat az érzékenyített oldaláról az érzékelés, az érzet és a közvetlen tapasztalatszerzés útján valósul meg.

Az érzékenyítő programok megjelenhetnek az osztályfőnöki órákon, egészségnapokon, sportnapokon, valamint bármilyen intézményi szabadidős rendezvényeken.

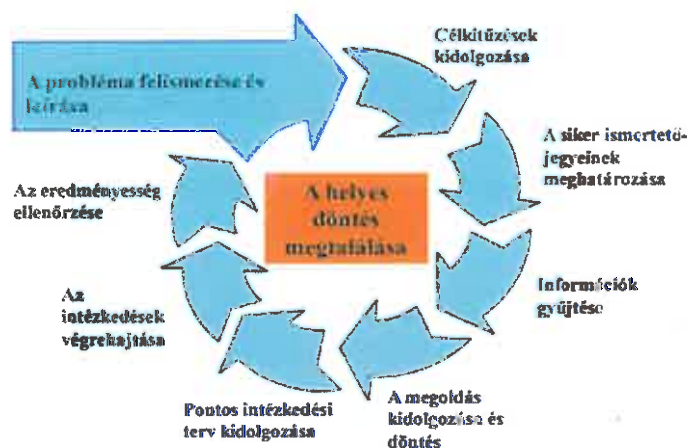
## 6. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

*„Semmi nincs állandóbb, mint a változás”*

Az embereket körülvevő világ állandóan változik, és közben maga az ember is változik. A változások közül vannak alig észrevehetőek, melyekhez nagyon hosszú idő szükséges, és csak közvetve érzékelünk, azonban vannak olyanok is, amelyek rövid idő alatt következnek be, és közvetlenül érzékelünk. Ez igaz oktatásra is.

Fontos, hogy a szervezet tagjai is alkalmazkodni tudjanak a megváltozott helyzethez, ne csupán „elszenvedői”, hanem aktív résztvevői legyenek az eseményeknek. Ezért a folyamatos tájékoztatáson kívül figyelmet kell fordítani a változtatások folyamatának hatékonyabb megtervezésére, végrehajtására. Bármiféle változásnál azonban ügyelni kell a folytonosságra és a biztonság megteremtésére.

Ha azt akarjuk, hogy a változtatás sikeres legyen az elemzés - tervezés - cselekvés - értékelés logikai szálán kell végig vinni a folyamatot.



A változások követésénél fontos szempont az oktatáspolitikában bekövetkező változások, a fenntartói igények és az intézményi környezet és lehetőségek egyensúlyának megtartása. Ha

ezek közül bármelyiket is figyelmen kívül hagyjuk, nem számíthatunk sikerre, tényleges előrelépésre.

#### **A változás/változtatás lépései:**

- a jogszabályi változások folyamatos nyomon követése
- célkitűzés
- a változtatáshoz szükséges tényezők számbavétele
- a változás /változtatás következményeinek elemzése – PDCA ciklus működtetése, SWOT analízis, az érintett felek véleményének kikérése (pl. kérdőív)
- stratégia és taktika kidolgozása
- a változtatás végrehajtása
- eredményesség ellenőrzése – végrehajtás minőségi számbavétele és a partnerek véleménye

**A változás/változtatás alapelve:** a változtatás szakmailag megalapozott legyen és értéktöbbletet kell eredményezzen.

A hatékony változásmenedzselés során figyelembe kell venni a közösségi érdekeken túl az egyéni érdekeket is:

- a kollégák legyenek tisztában a változás szükségességével
- támogassák és aktívan vegyenek részt a változások megvalósításában
- tudják, hogy milyen módon kell a változást megvalósítani
- a szükséges ismeretet, tudást képesek legyenek beépíteni a mindennapi gyakorlatba
- hosszú távon képesek legyenek fenntartani a változást

#### **Pedagógusok teljesítményértékelési rendszere (TÉR)**

A jogszabályi előírásoknak megfelelően a következő években bevezetésre kerül a pedagógusok belső, teljesítményértékelési rendszere (TÉR), ami nem kis változást jelent az intézmények életében, így alapos felkészülésre van szükség, hogy az új rendszer bevezetése zökkenőmentes legyen.

A most megjelent miniszteri rendelet szerint a teljesítményértékelésben minden olyan pedagógus érintett, aki a teljesítményértékelési időszak első napján

- legalább Pedagógus I. besorolással rendelkező, pedagógus munkakörben foglalkoztatott
- valamint pedagógus szakképesítéssel vagy szakképzettséggel rendelkező nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott személy.

Az értékelést a nevelési-oktatási intézmény igazgatója, az igazgató esetében pedig a nevelési-oktatási intézmény fenntartójának kijelölt képviselője végzi, amiben közreműködhet az igazgatóhelyettes, a tagintézmény-igazgató, az intézményegység vezető, valamint az értékelendő személy munkaközösségének vezetői, és a pedagógus szakképesítéssel vagy szakképzettséggel rendelkező nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott személy.

Vezetőként feladatom lesz:

- a nevelőtestület tájékoztatása
- önképzéssel és továbbképzésekkel felkészülni a rendszer kidolgozására
- az iskolai rendszer kidolgozása
- az értékelésben résztvevő kollégák felkészítése, felkészítésének megszervezése
- az értékelési rendszer működtetése

**7. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása -Erőforrások biztosítása****7.1. A pedagógiai munka feltételei**

Sokévi pedagógusi munkám során megtapasztaltam a környezet jelentős nevelőhatását. Az igényes és tiszta, a gyerekek életkori sajátosságaihoz igazodó környezetben jobb a tanulók komfortérzete és szívesebben, eredményesebben tanulnak. Így fontosnak tartom ennek megteremtését.

Lehetőségeinkhez mérten biztosítjuk a magas színvonalú munka **tárgyi feltételeit**. Az iskola épületét és berendezését a kiegyensúlyozott, nyugodt, színvonalas munka környezeti követelményei szerint alakítjuk.

Iskolánk **udvara** az elmúlt években felújításra került. Megújult az iskola játszóudvara – fajták felállítása, filagória építése, az udvar burkolatának felújítása, térkövezése padok kihelyezése - és sportpályák építése. Jelenleg folyamatban van a további parkosítás és a játszóudvar még inkább gyerekbaráttá tétele. Az iskola udvarát minden tavasszal iskolai program keretében a gyerekekkel, szülőkkel közösen közösen tesszük barátságossá: takarítunk, fákat, bokrokat, virágokat, ültetünk.

Az **iskola kerítése** a szülőkkel összefogva szinte teljes egészében lefestésre került, a hiányzó részt a tavasz folyamán várhatóan befejezzük.

Az **épület**, a folyosók, a tantermek az életkori sajátosságoknak és a szakmai elvárásoknak megfelelnek, esztétikus dekorálása folyamatos.

Az elmúlt 5 évben a fenntartó Észak-Pesti Tankerületi Központ **megkezdte az épület szakaszos felújítását**. Ennek keretében valamennyi mosdó felújításra került, megtörtént a közösségi terek - folyosók, aula – kifestése is, és két éve megvalósult a földszinti nyílászárók teljes cseréje, az elmúlt nyáron pedig megtörtént a tornaterem tetőszigetelésének felújítása, a tornaterem kifestése és az iskola öreg kazánjának javítása, valamint az orvosi szoba felújítása. A Covid járvány alatt megkezdtuk a tantermek felújítását is, amit azóta is minden év nyarán továbbfolytatunk. Ennek köszönhetően évente 2-3 tanterem újul meg – gipszkartonozás, festés, csempézés, bútorok felújítása, cseréje, új függönyök vásárlása. Folyamatosan zajlik a folyosói öltözőszekrények felújítása is.

Idén, tavasszal folytatódik a nyílászárók cseréje, melynek keretében a teljes 1. emelet ablakainak cseréje megtörténik, és bízom benne, hogy a felújítás itt nem áll meg.

Az **informatikai eszközök** - asztali számítógépek, projektorok - elavultsága és hiánya nagymértékben megnehezíti a munkavégzést. Az informatika terem gépei régiak, kisteljesítményűek. Ezért elengedhetetlenül fontosnak tartom **új asztali számítógépek** beszerzését.

A közelmúltban **kapott tabletek és laptopok** a tantermi oktatást segítik, de az informatika oktatás helyzetét nem oldják meg.

A fenntartónak köszönhetően, továbbra is folytatjuk az **iskolai bútorok** cseréjét – így évente egy tanterem teljes berendezése újul meg.

## 7.2. Humánerőforrás

A **pedagógusokkal való együttműködésemet továbbra is** a bizalom és a szolidaritás mentén, szakmai alapokon kívánom folytatni: őszinte, elfogadó, együttműködő légkör megteremtésével, egyöntetű és egységes nevelői felfogással.

Kollégáimat továbbra is be kívánom vonni a döntések előkészítésébe a már bevált módon.

### Szakmai munkaközösségek együttműködése

- Az iskola szakmai munkaközösségei önállóan végzik munkájukat, az intézmény érdekében ugyanakkor kötelezően egyeztetik programjukat.
- Augusztusban az iskolai munkaterv véleményezése során valamennyi munkaközösség vezetője egyeztet a tervezett programról.
- Fél év előtt a munkaközösségvezetők további egyeztetést folytatnak a programokról.
- Június hónapban közösen értékelik a tanév munkáját

### A dokumentumok előkészítésének szakaszai

- intézményvezetői előterjesztés
- munkaközösségi vita
- szülői és tanulói (diákönkormányzati vélemény)
- nevelőtestületi döntés

A pedagóguspálya presztízsének csökkenése és a pedagógusképzés rendszerének hibái – egyszakos képzés és a főiskolai szintű tanárképzés megszűnése - miatt már nálunk is megjelent a pedagógushiány, még ha csak átmenetileg is. A következő években tovább nehezíti a helyzetet a nyugdíjba vonuló pedagógusok nagy száma.

Egyre nehezebb feladat az üres álláshelyek hosszútávú betöltése.

Ennek ellenére még ebben a tanévben is sikerült szinte teljes egészében biztosítani a szakos ellátottságot iskolánkban – bár ez a tankerület hatalmas logisztikai munkájának és a kerületi iskolák együttműködésének volt köszönhető.

Ezért a nevelőtestületben, a pedagógusok körében támogatom az új képesítést adó továbbképzések elvégzését, újabb tanári szak megszerzését.

Továbbá bízom abban, hogy az új életpályamodell bevezetésével, a bérek emelésével némileg javulni fog a helyzet.

Mivel mint vezetőnek, csupán az erkölcsi megbecsülésre van jelenleg lehetőségem a minőségi munka jutalmazására, ezért az intézményen belül hagyományá tettük a tanév során **kiemelkedő munkát végző tanítók, tanárok jutalmazását**, és ezt a hagyományt a további években is folytatni kívánjuk.

A **technikai álláshelyek** betöltöttsége most 100%-os, bár a tanév során betegségek, családi okok miatt hosszabb időre kiesett a munkából dolgozó. Az ellátatlanul maradt feladatokat a kollégák vették át. Nagyon jó érzés, hogy a dolgozók igen lojálisak, szolidárisak és együttműködők, így mindig számíthatok rájuk. A meglévő dolgozók közül vannak olyanok, akik sajátjuknak tekintik az iskolát és gyakran erejükön felül is vállalnak feladatot az iskola zavartalan működése érdekében. Nekik köszönhetően a hozzánk betérők elismeréssel szólnak az iskola tisztaságáról.

### 7.3. Stratégiai feladatok

**Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vesszük a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait.**

#### **Mégpedig:**

- törvényi változások folyamatos figyelése
- a települési környezet
  - kerületi adottságok (lakótelep, kertes övezet)
  - kerületi intézmények (körzethatárok, közlekedés)
  - agglomeráció iskolái (vonzáskörzet, arculat)
  - kerületi intézmények és azok oktatási arculata (óvodák, általános és középiskolák)
  - kerületi intézményekből milyen speciális képzés hiányzik? (sportiskolai képzés, autizmussal élők integrált nevelése, pénzügyi és gazdasági ismeretek oktatása, a magyar, mint idegennyelv oktatása, idegennyelv oktatás ... stb.)

#### **Az intézmény fontos fejlesztési törekvései**

- **Iskolánk arculatának további erősítése – az iskola eredményesebb menedzselése**
- **A iskola hírnevének, megítélésének és elismertségének javítása - az iskolában folyó munka rendszeres publikálása a honlapon, a kerületi újágokban, rendezvényeken**
- **Tanulói létszám emelése – beiskolázási mutató javítása**

Mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy az érdeklődő szülők, megfelelő tájékoztatást kapjanak iskolánk profiljáról. Erre jelenleg is többféle programot kínálunk: iskola előkészítő foglalkozások a leendő elsősöknek, nyílt nap, óralátogatási lehetőség, tájékoztató szülői értekezletek, ünnepségek, projektnapok, Családi nap, az iskola honlapja.

Ezt a folyamatot segítheti az iskolai eredmények és tevékenységek hiteles publikálása, népszerűsítése, a pedagógusok minőségi munkavégzése és etikus magatartása.

- **Regisztrált tehetségpontból Akkreditált Tehetségponttá válás**

A tehetségpontok alapítását a Nemzeti Tehetségsegítő Tanács támogatja. A tehetségpontok alapfeladata a tehetségek felismerése, optimális fejlődésük biztosítása – tehetséggondozás.

**A tehetségponttá válás pozitív hatásai:**

- plusz tudást biztosít a tehetségekkel foglalkozó pedagógusoknak
- megerősítést ad a minőségi szakmai munka fenntartásához és folytatásához
- hitelesebbé, eredményesebbé válhatunk, így nőhet a presztízszünk
- mozgósítja a intézmény belső energiáit
- lehetőséget kapunk EU-s pályázatokban való részvételre
- lehetőség nyílik más intézmények jó gyakorlatainak megismerésére
- lehetőség új szakmai és emberi kapcsolatok kialakítása
- az intézmény megmutathatja saját jó gyakorlatait, tevékenységeit

- **Tanulási coaching bevezetése**

A megfelelő tanulási minták és szokások, erősítik a tanulási motivációt, segítik az érdeklődés felkeltését, a helyes tanulási technikák elsajátítását. Ezáltal a tanuló megtanul problémákat önállóan megoldani, kutatni az ismeretlent, megtanul dönteni és döntéseiért felelősséget vállalni.

- **A magyar, mint idegen nyelv oktatásának bevezetése**

Az Európai Unióhoz való csatlakozás, a migráció felerősödése új helyzetet teremtett, a magyar közoktatásban. Ugyanis a hozzánk érkező külföldiek hosszabb-rövidebb időt töltenek hazánkban, így gyermekeiknek be kell lépniük a magyar közoktatási rendszerbe, s ehhez megfelelő nyelvi ismeretekre van szükségük. Így mind az alap- és középfokú tanintézmények számára feladatként jelenik meg a magyar, mint idegen nyelv oktatása.

- **Iskolai sál, nyakkendő és jelvény átadása minden tanulónknak iskolai tanulmányainak megkezdésekor, ami a közösséghez tartozás erősítését szolgálja.**

- **Szülői klub működésének aktívabbá tétele**

1. Szülői fórumok, programok szervezése az iskolában külsős előadók, szakemberek meghívásával

2. Honlapon működő blokk - ahol a szülők a gyerekneveléshez kapnak segítséget, a témában megjelenő cikkek megosztásával - népszerűsítése
3. Esti szabadidős programok bevezetése szülőknek és pedagógusoknak

- **Alapítvány létrehozása – a folyamat befejezése**

Egy olyan iskolai alapítvány létrehozása van folyamatban, amely megkönnyíti az iskola tárgyi feltételeinek javítását, támogatja a szabadidős tevékenységeket, bővíti a diákok és a kiemelkedő munkát végző pedagógusok elismerési lehetőségeit.

- **Pályázati tevékenység erősítése**

A már elnyert pályázati programok mellett, továbbra is támogatok, minden olyan pályázati lehetőséget, amely az iskola - gyerekek, pedagógusok, szülők - érdekeit szolgálja: támogatja nevelő-oktató munkánkat, hozzájárul az iskola fejlődéséhez.

## 8. Az intézmény külső kapcsolatai

Iskolánk eredményes működése szempontjából szükségesnek tartom iskolánk kapcsolatrendszerének további bővítését és fejlesztését. Kapcsolatok kiépítését és azok ápolását.

Ehhez nagyon fontos feladat a megfelelő - eredményes, hatékony - kommunikáció valamennyi partnerrel.

- tankerület – napi működés
- szaktanácsadók – pedagógus: igény esetén, személyes megsegítés céljából
- szakértők – pedagógus-intézményvezető-intézmény: minősítés, tanfelügyelet
- szülők – szülői értekezletek, fogadóórák, ünnepélyek, programok, napi kapcsolat
- gyermekvédelemi szervek – szükség esetén
- Pedagógiai Szakszolgálat – szükség esetén
- Védőnői hálózat, iskolaorvos – folyamatos
- XVI. Kerületi Rendőrkapitányság – szükség szerint
- XVI. Kerületi Önkormányzat – folyamatos
- kerületi iskolák, óvodák – folyamatos
- kerületi sportegyesületek – versenyek
- egyházak – folyamatos
- egyéb szervezetek, közösségek – alkalmanként, igény szerint

### **Partnerek tájékoztatásának formái**

- **tankerület** – félévi és év végi beszámoló, ill. szükség szerint
- **szülők** – e-napló, email, üzenő füzet, honlap, SZMK-keresztül, szülői értekezletek, fogadóórák, személyes megbeszélések
- **külső partnerek** – honlap, email, levélben vagy személyes megkereséssel



**Szakmai, közéleti szerep**

<b>Terület</b>	<b>Időpontok</b>
kerületi rendezvényeken való részvétel	felkérés, meghívás alapján
sportrendezvények	folyamatos
versenyek	folyamatos
Tanító/tanárképzés – főiskolai hallgatók	főiskolai hallgató fogadása igény szerint

## 9. Zárógondolat

Pályázatomban igyekeztem áttekintést adni az intézményben eltöltött vezetői időszakomról és a következő évekre vonatkozó elképzeléseimről.

Ahogy az vezetői programomból is kiderül, a következő években

- egyrészt szeretném folytatni az korábban megkezdett munkát hiszen az eredményesnek bizonyult és még nem értünk a folyamat végére,
- másrészt ahol szükséges volt, ott módosításokat, korrekciót végeztem,
- harmadrészt pedig beletettem új elemeket, melyek növelik az eredményességet ill. új feladatként jelennek meg a közoktatásban

Tapasztalatom szerint a nevelőtestület, az alkalmazotti közösség támogató részvétele nélkül nem lehet reálisan tervezni, nem lehetnek megalapozottak a döntések és eredményesek a végrehajtások. Ezért vezetői programomat a fentiek figyelembevételével állítottam össze.

Úgy gondolom, jó úton haladunk, ha

- a sikeres, jól bevált tevékenységeket a következő években is továbbfolytatjuk,
- amin a visszajelzések alapján szükséges változtatni, azon változtatunk,
- újabb célokat tűzünk ki annak érdekében, hogy még színvonalasabban, még hatékonyabban, eredményesebben működjünk, és rugalmasan tudjunk reagálni a változásokra, az intézménnyel szemben támasztott elvárásokra.

Célom, hogy megfelelő feladatmegosztással mindenki számára lehetőséget teremtsék ahhoz, hogy képességeivel a csapat aktív, segítő és alkotó tagja legyen. Vezetői programom összeállításakor az vezérelt, hogy intézményünk hírnevét, sikereit gyarapítsam.

Úgy érzem, olyan alkalmazotti közösség vesz körül, akikkel lehet közösen együtt dolgozni, és bízom abban, hogy elképzeléseimmel továbbra is megnyerem a nevelőtestület együttműködését, az alkalmazotti közösség bizalmát, a szülők és a fenntartó támogatását. Úgy érzem, szakmai tudásom, gyakorlatom alapján képes vagyok az elkövetkező évek kihívásainak megfelelni.

Ezúton is köszönöm az intézmény valamennyi dolgozójának, a szülőknek, a diákoknak az elmúlt évek közös munkáját, az együtt gondolkodást és az elért sikereket, az Észak-Pesti Tankerületi Központnak és helyi önkormányzatnak a bizalmat és a támogatást.

*“A siker abból fakad, hogy kitűzünk egy célt, egy változást, amit el szeretnénk érni. És amíg nem léptük át a célvonalat, addig nincs megállás.” (Csernus Imre)*

Ezen gondolatok jegyében pályázom meg ismét a Centenárium Általános Iskola intézményvezetői megbízatását.

Budapest, 2024. április 09.

  
Horváthné Sabáli Éva Ágnes

**FORRÁSOK**

2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről  
2012. évi CLXXXVIII. törvény a köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről  
2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról  
Centenáriumi Általános Iskola Pedagógiai Programja  
Centenáriumi Általános Iskola Szervezeti és Működési Szabályzata  
Centenáriumi Általános Iskola Munkatervei 2019-2023  
Centenáriumi Általános Iskola Tanévvégi beszámoló 2019-2023  
Centenáriumi Általános Iskola honlapja  
Hatékony tanulásszervezés - Egyházmegyei Pedagógiai napok 2006  
Gordon Thomas: A tanári hatékonyság fejlesztése Assertiv Kiadó 1999  
Földes Petra: Változások a család és az iskola viszonyában Szempontok az iskola szocializációs szerepének újragondolásához Új Pedagógiai Szemle 2005/04  
Deichlerné Könyves Ildikó – Bencéné Fekete Andrea: A pedagógusok képzési motivációi és igényei Képzés és gyakorlat 2017. 15. évf. 1–2.  
Hoffmann Rózsa: Vezetés pedagógusszemmel Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó 2005  
Hoffman Rózsa: Az iskolaigazgató DFC Kiadó 1994  
Király Krisztina: A jó vezetővé válás titka  
Fábián Zoltán: Az intézményvezető szerepe  
Pongor Juhász Attila: Milyen a jó vezető? <https://pongorjuhaszattila.hu/milyen-a-jo-vezeto/>  
Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia  
Dr. Belényesi Emese: Változásmenedzsment a közigazgatásban Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2014  
Bögel György -Tomka János: A vezetés egykor és most Nemzeti Tankönyvkiadó 2011  
Bábosik Zoltán: Értékközvetítés napjainkban Új pedagógiai szemle 51. (2001) 12.  
Weszely Ödön: Bevezetés a neveléstudományba. Budapest, 1923  
Bábosik István: A nevelés elmélete és gyakorlata. Budapest, 1999, Nemzeti Tankönyvkiadó  
Stratégiai gondolkodás <http://tka.hu/2895/strategiai-gondolkodas>  
Vekerdy Tamás: Felnőttek és gyerekek Saxum, 2006  
Kalmár Margit – Nagy Éva Resztoratív technikák egy iskola életében Iskolai gyakorlatok Új Pedagógiai Szemle 2012/7-8  
Carol S. Dweck: Szemléletváltás HVG könyvek  
Radnóti Katalin: A szociális kompetencia fejlesztési lehetőségei a mai magyar iskolában a tanórákon  
Gyarmathy Éva: Diszlexia Specifikus tanítási zavar Lélekben Otthon Kiadó, Budapest (2007)

