

4. VEZETŐI PROGRAM

A főiskolai tanulmányaim zárásaként írt szakdolgozatomban a népiskolai közoktatás fejlődését elemeztem. Báró Eötvös József iskolapolitikája központi eleme volt a munkámnak. A Vallás és Közoktatási Minisztérium vezetőjeként megfogalmazott gondolatát máig érvényes és hiteles útmutatónak tartom.

*„... félig sem olyan fontos az, amit tanítunk a gyermekeinknek,
mint az, hogyan tanítjuk. Amit az iskolában tanultunk,
annak legnagyobb részét elfeledjük,
de a hatás, melyet egy pedagógus gyakorol, életünk végéig megmarad.”*

Ezt a felvetést igyekszem személyes példamutatásommal képviselni és kollégáimnak átadni.

Vezetői pályázatom legfontosabb célkitűzése, hogy a Dunaújvárosi Arany János Általános Iskola a nevelés és oktatás magas színvonalát megőrizve, a pedagógusok, a tanulók és a szülők együttműködésével a jelen eredményeire építve tovább fejlődjön. Munkám során szeretnék egy szilárd értékrenddel rendelkező közösséget építeni, melynek tagjai egymással egyetértve segítik a tanulók képességeinek a kibontakoztatását.

A megpályázott vezetői megbízás olyan kihívást jelent számomra, amely lehetőséget ad a szakmai munkám és eddigi intézményvezető-helyettesi feladataim kiteljesedésére, az eddig szerzett tapasztalataim hasznosítására.

4. 1. Célmeghatározás

Fő feladatomban a Pedagógiai Programban leírt alapelvek és célok megvalósítása, az esélyegyenlőség biztosítása, az alkotó pedagógiai légkör megteremtése, a tanulók képességeinek és kulcskompetenciáinak egyénre szabott fejlesztése, az iskola jó hírének megőrzése, hagyományainak ápolása. Céltom a társadalmi elvárásokhoz és a közoktatási változásokhoz igazodó működés biztosítása, a fenntartóval való jó kapcsolat fenntartása.

4. 2. Feladataim

A hatékony működés érdekében a következő területekre összpontosítok:

- **Vezetésfejlesztés**

A csapatmunka előtérbe helyezése, erősítése, az ehhez szükséges motiváció megteremtése. A tevékenységek irányítása, összehangolása. A személyi és tárgyi erőforrások biztosítása.

- **Szervezetfejlesztés**

Feladatorientált munkavégzés előtérbe helyezése, a középvezetők és munkaközösségek együttműködésének erősítése. Információáramlás megteremtése, kommunikáció és véleménynyilvánítás támogatása.

- **Személyzetfejlesztés**

A képzési célok meghatározása, továbbképzések támogatása, a szaktudás átadására belső képzések szervezése, mentorálás. Csapatépítő programok megvalósítása.

- **Minőségfejlesztés**

Szakmai alapokon nyugvó döntések meghozatala, rendszeres ellenőrzés, hiteles és megalapozott pedagógusértékelés. A partneri elvárások teljesítése.

4. 3. Oktatási feladatok

Alsó tagozaton a legfontosabb feladat, hogy az eltérő képességekkel és ismeretekkel iskolába lépő gyermekek mindegyike megfeleljen a követelményeknek. Ehhez az alapkészségek kialakításán keresztül vezet az út, amely megadja a felső tagozatos tanulmányok alapjait. A felső tagozaton a már kialakított kompetenciák továbbfejlesztése történik, és előtérbe kerül a tanulás tanulása. Cél, hogy a nyolcadik évfolyam végére kialakuljon a tanulók versenyképes szaktárgyi tudása, mellyel felvételt nyernek a választott középiskolába.

A mindenki számára eredményes általános iskolai oktatáshoz elengedhetetlen feladatnak tartom a szövegértés fejlesztését. Tapasztalatom szerint a tanulók olvasási szintje sok esetben nem azonos az olvasott szöveg értelmezésének szintjével. Mérések bizonyítják, hogy gyakran még azok a tanulók sem tudják értelmezni a szöveget, akik szépen olvasnak. Ez azért nagy baj, mert a szövegértés az összes tantárgy alapja. A

szövegértés javítását kiemelt feladatként kell kezelni. Ehhez szükséges lehet egy közösen használható feladatbank kidolgozása és könyvtári foglalkozások szervezése.

Fontos feladatként tekintek az olvasható és esztétikus íráskép kialakítására és hosszú távú megőrzésére is. Sajnos a gyerekek betűalakítása gyakran hibás. Már a betűk írásának tanulásakor rosszul rögződnek a betűelemek, és az írás nagyon rövid idő alatt olvashatatlaná válik. Ez magyarázható a siettetett betűtanulással, a türelmetlen, kapkodó munkavégzéssel. A tanítóknak figyelniük kell arra, hogy megfelelő mennyiségű időt szánjanak a betű- és számírás tanulására. Lassítsák a diákok tempóját, alakítsák ki a szépségre, szabályosságra törekvés igényét. Ehhez dicsérjenek sokat, és folyamatosan ellenőrizzék az írásbeli feladatok minőségét. Javítsák a hibákat. Ennek a feladatnak az ellenőrzésére az óralátogatások során különösen fogok figyelni. Minden alkalommal megnézem a tanulók füzetét.

A másik problémás terület a matematikatudás eredménytelensége. A legtöbb bukás ebből a tantárgyból van. Érdekes tapasztalat, hogy alsó tagozaton még megbirkóznak a tanulók a tantárggyal, de felső tagozaton már nagyon sok a hiányosság. Úgy vélem, ennek magyarázata lehet a felső és alsó tagozat elvárása közti különbség. Az ötödikes diákok hirtelen túl nagy követelményekkel szembesülnek. A nagy számok világában való biztos eligazodás, a stabil műveleti ismeretek igénye, a gyors feladatmegoldás elvárása hirtelen nagy teher a gyerekeknek. Bizonytalanná válnak, elvesztik az érdeklődésüket. Ennek a problémának a javítása érdekében is türelemre lesz szükség. Fontos feladat, hogy közelítsük egymáshoz az alsó és a felső tagozat átmeneti időszakának az elvárásait. A tantárgy tanítói és tanárai konzultáljanak, ismerjék fel a probléma okait és igyekezzenek megtalálni a mindenkinek megfelelő megoldást. Ehhez támogatom egy szakmai műhely megalakulását és munkáját, a tanítók és tanárok egymás óráin való hospitálását.

Szintén javításra szorul a nem tagozaton tanuló diákok idegen nyelvi tudásszintje. Sajnos nekik otthon a szülei nem igen tudnak segíteni, sokszor magukra maradnak a gyakorlással. Az idegen nyelv ismerete a kor alapvető elvárása, ezért nem hagyhatjuk, hogy ez az ismeret ne rögzüljön. Bízgatni kell a tanulókat a megszólalásra, el kell ismerni az apró eredményeiket. Úgy vélem, az angol tagozatunk programját kellene oly módon kiszélesíteni, hogy az általános tanterv szerint tanuló diákok is lehetőséget kapjanak a megmérettetésre, szereplésre. Ehhez azonban a szakos ellátottságot is erősíteni

szükséges. Mivel az angol nyelvet tanító kollégáink nyugdíjba mentek, jelenleg úgy tűnik, hogy a következő tanévben egy-két tanárra hárul a feladat. Az ő lelkiismeretes és többletmunkát vállaló személyük még akkor is kevés, ha alsós tanító kollégák állandó helyettesítéssel segítik őket. Nagyon fontos feladat az üres álláshelyünkre megfelelő szaktanárt felvenni, és őt az iskolánkban tartani.

4. 4. A vezetéshez szükséges képességeim

A feladatok megvalósításához nélkülözhetetlen a menedzser típusú hozzáállás. Ez a vezetési stílus közel áll hozzám, intézményvezető-helyettesként is gyakorlom. Nélkülözhetetlen a kapcsolatteremtéshez, az érdekképviselőhez, a forrásbiztosításhoz és a marketinghez. Ugyanakkor demokratikus vezetőnek tartom magam. Kézben tartom az irányítást és támogatom a kreativitást. Magabiztos és felelősséget vállaló vagyok. Jól kezelem a konfliktusokat és tudok együttműködésben dolgozni. Fontos vezetői tulajdonságként tekintek az empátiára.

4. 5. Milyen iskolát szeretnék?

Olyan iskolát szeretnék vezetni ...

- ahová a szülők szívesen íratják be gyermekeiket,
- ahová a tanulók örömmel járnak,
- ahol a nevelőtestület és alkalmazotti közösség minden tagja fontosnak érzi magát.

A tanulók szempontjából

Olyan iskolát szeretnék, ahol a tanulókat megértő, szerető légkör veszi körül, és életkori sajátosságaiknak megfelelő módszerekkel tanítják őket. Képességeik sokoldalúan fejlődnek, játszva és tapasztalva tanulnak, motivációjuk alapja a sikerélmény. Ahol szabad hibázni és mindig van javítási lehetőség. Barátokat szereznek, szabad idejüket tartalmas programokkal töltik. Továbbtanulási lehetőségeik biztosítottak.

A szülők szempontjából

Olyan iskolát szeretnék, ahol a szülők együttműködnek a pedagógusokkal és egymással. Támogatják az intézményt, javaslataikat, tapasztalataikat őszintén elmondhatják. Ahol a felnőttek kölcsönösen számíthatnak egymásra, a szociális és családi háttérből fakadó különbségek csökkennek.

A pedagógusok szempontjából

Olyan iskolát szeretnék, ahol a tanítók és a tanárok megtalálják azt a tevékenységet, amellyel kibontakozhatnak, az alsó és felső tagozat együttműködésben dolgozik. A hátránnyal küzdő gyermekeket segítik, a tehetséget gondozzák. Ahol érték az önképzés, a kor kihívásainak való megfelelés. Kezdeményező és értékőrző a közösség.

A nevelő-oktató munkát és a működést segítő alkalmazottak szempontjából

Olyan iskolát szeretnék, ahol az alkalmazottak a közösség egyenrangú tagjának érzik magukat, munkájukat elismerik, megbecsülik. Segítségükért köszönetet kapnak, lelkiismeretesen végzik munkájukat.

A vezetőség szempontjából

Olyan iskolát szeretnék, ahol demokratikus és következetes az iskolavezetés. Támogatja az intézményfejlesztő kezdeményezéseket, és aktív, a munkát segítő kommunikációs rendszert működtet. Figyelembe veszi és összehangolja az egyéni és közösségi érdekeket, konszenzusra törekszik. Mindent megtesz a versenyképes intézmény működéséért.

Hiszem, hogy iskolát vezetni csak az érintettek együttműködésével és támogatásával, az elfogadó, bizalomra és kommunikációra épülő légkör megteremtésével, a tapasztalatokat átadó közösség létrehozásával lehet.

4. 6. Terveim

Rövid távú tervek

- Szeretném mielőbb megnyerni és magam mellé állítani az iskola fejlődéséért dolgozó pedagógustársaimat. Célom, hogy ösztönözzem őket a szakmai megújulásra, a team munkában való együttműködésre.
- Arra törekszem, hogy a jól működő alsó és felső tagozatunk ne különüljön el, a tanítók és tanárok szorosabb kooperációban álljanak egymással. Ennek érdekében támogatom a közös programokat, óralátogatásokat. Szeretném, ha az alsós tanító a felsős években is megbecsült kolléga lenne, információt kapna a tanulók előmeneteléről, viselkedéséről, meghívást kapna a ballagásra.

Ugyanakkor azt is támogatom, hogy az ötödikes osztályfőnök már negyedik évfolyamon megismerje a gyerekeket, részt vegyen az osztályprogramokon, kirándulásokon. Szerencsés lenne, ha testvérosztályok működnének, így az ötödikbe lépő tanulók segíthetnék az iskolát kezdő elsős társaikat. Nem szakadnának el hirtelen a tanítójuktól, és segítségükkel hálálhatnák meg neki a négyévnnyi törődést. A kicsiknek is biztosan tetszene a nagyok figyelme.

- A közösség ötleteire építve új, élményszerű szabadidős programokat szeretnék szervezni. A covid helyzet miatt a gyerekek sokat voltak otthon, elszakadtak társaiktól. Vannak, akiknek egyáltalán nem alakult ki baráti kapcsolatuk. Jelenleg azon dolgozunk, hogy különböző mérésekkel felmérjük a diákok pandémia miatti tudásemaradását, és pótoljuk a hiányosságokat. Ez fontos feladat, de ugyanilyen jelentőségű a tartalmas kikapcsolódás biztosítása is. Az a gyerek motiválható a tanulásra, aki jól érzi magát a bőrében, aki a szabad idejét a barátaival, érdekes programokkal töltheti. Ennek érdekében mind az alsós, mind a felsős tanulóknak új, kíváncsiságot ébresztő programokat kell kínálnunk. Pl. Mackónap, Suliséf szakkör, Zenebutik, Kis matematikusok versenye, Gólya-nap. A tanulásba nehezen bevonható tanulók számára tervezem, a „legek falának” a kialakítását, mely név szerint és dátummal jelenítené meg az iskolai sportrekordokat, amiket időről időre meg lehetne dönteni (legnagyobb távú kislabdahajítás, legtöbb fekvőtámasz, húzódzkodás stb.). Szerintem ez a lehetőség alkalmat adhat a tanulásban kevésbé sikeres diákoknak a képességeik bizonyítására.
- A szabadidő tartalmas eltöltésének egyik helyszíne az iskolaudvar. Ez a terület jelenleg nagyon sivár, leginkább levegőzésre használható. Kiemelt célként tekintek a gyermekbarát iskolaudvar megteremtésére. Ehhez kültéri bútorok beszerzésére lesz szükség. Az így kialakított iskolaudvar a meleg időszakban szabadtéri tanórák megtartására is alkalmassá válhat. Tervezem, hogy a szülők bevonásával a betonozott területekre mozgásos játékokhoz ötletet adó mintákat festünk (ugróiskola, számkígyó, céltábla stb.).
- A szülők nagyon sokat segítenek nekünk. Önzetlen támogatásukat mindig örömmel fogadjuk. Úgy érzem, illik a sok segítséget megköszönni, ezért családi

napok szervezését tervezem. A játékos vetélkedőkön együtt versenyezhet majd a család apraja és nagyja. Ezekon a programokon az osztályközösségek felnőtt tagjai is jobban megismerhetik egymást. Továbbra is meghívjuk a szülőket az iskolai ünnepekre, és nyílt napjainkra.

- Szeretném az iskola és a városrész óvodáinak a kapcsolatát megerősíteni. Az előző években, hozzánk hasonlóan, az ovik nevelőtestületéből is többen nyugdíjba mentek. Nem ismerjük az új, fiatalabb óvónőket, mint ahogy ők sem ismernek minket. Fontos feladatommak tartom, hogy az óvodákkal jó kapcsolatot ápoljunk, ezért szeretnék minél több olyan programot szervezni, ahol az ovis gyerekeket vendégül láthatnánk (pl. sportvetélkedő, tanóralátogatás, táncház). A szakmai kapcsolat ápolására szívesen veszünk részt konzultációkon, ahol megvitathatjuk az óvoda és iskola átmenetének a segítségét, az iskolaérettség kritériumait. Ezek a programok segíthetik a beiskolázásunkat, az óvónők megismerve a tanítók személyét és munkáját, reális és helytálló ajánlást adhatnak az iskolát választó szülőknek.
- Iskolánk népszerűsítésében nem csak az óvodák segíthetnek. Mi is sokat tehetünk a reklámozás érdekében. Szeretném, ha a rendszeresen megrendezett módszertani rajzkiállításainkat kivinnénk az iskola falain kívülre. A külső helyszín jó lehetőség a magas színvonalú szakmai munka szélesebb körű megismertetésére. Támogatom, ha tanítványaink műsorokkal lépnek fel különböző helyszíneken, például az idősothonban. Az iskolát népszerűsítő lehetőségként tekintek a képzési kínálat bővítésére is. Szeretném bevezetni a Sakkpalota nevű képességfejlesztő oktatási programot, és második idegen nyelv tanulására a német szakkört.
- Fontosnak tartom, hogy a diákok megismerjék a napjainkban jelentős környezetvédelmi problémákat, és segítséget kapjanak a megoldást jelentő viselkedés elsajátításában. Népszerűsíteni szeretném az energiatakarékosság fontosságát. Ezzel nemcsak a környezetért teszünk, de az iskola fenntartását is segítjük. Emellett igyekszem megszervezni a szelektív hulladékgyűjtést is.

- Az előző években tapasztalatot szereztünk az online tanítás megvalósításának a lehetőségeiről. Több kolléga alaposan beleásta magát az ismeretek elsajátításába, de az igyekezet sajnos nem volt teljes körű. Elengedhetetlen feladatommak tartom, hogy ezeket a hiányosságokat pótoljuk. Minden pedagógusnak készen kell állnia egy esetleges újabb digitális tanítási időszakra.

Középtávú tervek

- Az iskola működésének legfontosabb biztosítója a szakos ellátás megteremtése. Jelenleg minden tanórát szakos kolléga lát el, de ennek az optimális helyzetnek az elérésében nagy szerepe van a magas számú belső helyettesítés vállalásának, és az óraadói segítségnek. Ez a helyzet nagyon megterhelő, és féltő, hogy a munka minőségének a rovására megy. A következő tanévekben további kollégák vonulnak nyugdíjba, ezért kiemelt feladatként tekintek arra, hogy az üres álláshelyeket megfelelő végzettséggel rendelkező kollégák felvételével szüntessem meg. Plusz elvárásként tekintek a felvételt nyert pedagógusok megtartására.
- A szakos ellátás biztosítására támogatom a tanár kollégák újabb szak megszerzésére irányú képzését, illetve a tanítók részéről a tanári szakképzettség szerzését. Minél szélesebb a végzettségi kínálat, annál könnyebb az ellátandó feladat megszervezése.
- A tapasztalt kollégák nyugdíjba vonulása nemcsak az álláshelyek betöltésének a feladatát jelenti. Az elköszönő kollégákkal együtt jelentős szakmai tudástól kell megválnunk. Feltétlenül szükségesnek tartom, hogy a hosszú évek alatt gyűjtött tapasztalatokat a pedagógusok átadhassák fiatalabb munkatársaiknak. Támogatom a mentoráló munkát és a belső továbbképzéseket. Nem engedhetjük meg, hogy az értékes ismeret elveszzen. Hiszem, hogy a legjobb oktató az idősebb generáció. A megoldás érdekében bemutató órákat, szakmai megbeszélések fogok szervezni.
- Kiemelt feladatomként tekintek a tanulók neveltségi szintjének a javítására. A gyerekek idejük nagy részében az iskolában vannak. Előfordul, hogy tanítóikkal,

tanáraikkal több időt töltenek, mint a családjukkal, ezért sok esetben nekünk pedagógusoknak kell a szociális és illemszabályokkal megismertetnünk őket. Ez a feladat egységes és következetes munkát vár el a nevelőtestülettől. Bízom abban, hogy a szülőket bevonva, számon kérhető szabályrendszert alkotva és konfliktuskezelési technikákat alkalmazva erősödik a viselkedéskultúra, csökken a rendbontások száma.

- Időszerű, de forráshiány miatt nehezen megoldható az infrastruktúra fejlesztése. Az épület állagának javítása a tetőfelújítással megkezdődött, de számos felújítás várat még magarára. Ehhez társul az informatikai eszközpark frissítése és bővítése. Fontos célnak tartom a felújítási munkákhoz és beszerzési eljárásához szükséges feltételek megteremtését. Folyamatosan keresem a pályázati lehetőségeket és a támogatókat a megoldásra.
- A beszerzésnél kevésbé költséges feladat az iskola lomtalanítása. A hosszú évek során összegyűlt lom sok helyet foglal és veszélyt rejt. A szertárak és helyiségek áttekinthetőségének a biztosítására szükséges a felesleges eszközök leselejtezése, az immár csak hulladéknak számító holmi elszállítása.
- Munkánk hatékonyságának fontos visszajelzése a partnereink visszajelzése. Megerősítenek vagy változásra ösztönöznek bennünket, ezért rendszeres időnként szükséges találkozunk a képviselőikkel. A Szülői Szervezet tagjaira mindig számíthatunk, ezután is elengedhetetlennek tartom a folyamatos kapcsolattartást velük. Szeretnék a fenntartó és a működtető képviselőivel is jólműködő, korrekt munkakapcsolatot kialakítani. A Wesley-DaCapo Művészeti Iskolával és a Dunaferr SE birkózó szakosztályával továbbra is hosszú távú együttműködésben gondolkodom, és keresem a további partneri kapcsolatok kiépítésének lehetőségét. Szeretném szélesíteni a sportolási lehetőségek körét, és élni kívánok a különböző szervezetek által felajánlott és beépíthető programlehetőségekkel.

Hosszútávú tervek

- Szeretnék mind a beiskolázás, mind a munkavállalás szempontjából vonzó iskolát teremteni, melyet szívesen választanak gyermeküknek, és ajánlanak egymásnak a szülők. Amire felnőttként örömmel és jó érzéssel emlékeznek a diákok, ahova a pedagógusok szívesen járnak dolgozni, ahol megvalósul a tantestületi összhang.
- Komoly feladat a jelenleg tapasztalható tanulói létszám csökkenésének a megállítása. Hosszú távú cél a tanulók létszámának megtartása, emelése, egy stabil és a város oktatásában elismert intézmény működése.
- A magas minőségi szint elérése, az intézmény jó hírnevének megtartása és tovább növelése érdekében javítani kell az országos mérések eredményeit. Ehhez meg kell találni a tantárgyi tudás elmélyítéséhez és az egyéni képességfejlesztéshez szükséges lehetőségeket. A hatékony munka érdekében szakmai munkacsoportot kell alakítani és szakmai terveket kell készíteni.
- Hosszútávra szóló feladat az épület állagának folyamatos javítása, a mosdók felújítása, az ablakok, a bútorzat és az informatikai eszközök cseréje. Cél a korszerű és elvárásoknak megfelelő körülmények biztosítása.
- A minőségi működés biztosítása a megfelelő belső ellenőrzés. Segíti a nevelő és oktató munka eredményességét és hatékonyságát. Feltárja a problémákat, szükséges a hiányosságok elkerüléséhez, az adatszolgáltatáshoz. Igyekszem az összes iskolai tevékenységet rendszeresen ellenőrizni, és a feladat során együttműködöm a vezetőtársaimmal. Törekszem az írott és íratlan szabályok betartására és betartatására.

4. 7. Elvárásaim önmagammal szemben:

- Ne akarjak mindent megváltoztatni. A bevált, sikeres dolgokat megtartva, azokra építve, a fokozatosság elve szerint haladva vezessem be a szükséges változásokat, újításokat.
- Nyerjem meg a közösséget magamnak, ismerjem el a kollégák munkáját, erőfeszítését. Kérjem ki az érintettek véleményét, és vonjam be őket a

tervezésbe és a döntésekbe, mert aki fontosnak és megbecsültnek érzi magát, az aktívabb az együttműködésben. Motiválva érjem el a közös célokat.

- Adjak magyarázatot a döntésekre. A közösség együttműködése akkor sikeres, ha mindenki tudja, mit miért tesz. Legyek meggyőzhető és nyitott, vállaljam fel a konfliktusokat.
- Minden esetben járjak elől jó példával, igyekezzek a tetteimmel példát mutatni, mert ez minden magyarázatnál többet ér.
- Törekedjek változatos megoldásokra, sokféle program szervezésére, a meglévők színesítésére, a feladatok váltogatására, mert így hosszútávon fenntartható az érdeklődés.
- Gondolkodjak és dolgozzak következetesen, logikus és betartható szabályokat állítva, a feladatokat mindig ellenőrizve, értékelve, nem a mennyiségre, hanem a rendszerességre, minőségre törekedve.
- Dicsérjek sokat az apró eredmények elismerésével, a szorgalom méltatásával, a követendő példa kiemelésével, javítási lehetőség biztosításával.
- Feleljek meg az elvárásoknak.

4. 8. Elvárásaim a kollégáim felé

- Tartsák tiszteletben a tanulók emberi méltóságát, jogait. Szeressék a gyerekeket.
- Tanóráikra készüljenek fel, legyenek innovatívak, motiválók.
- Tanítsanak differenciáltan, használjanak IKT eszközöket.
- Objektív mérésekkel rendszeresen ellenőrizték a tanulók tudását.
- Tartsanak kapcsolatot a szülőkkel, rendszeresen tájékoztassák őket gyermekük előmeneteléről.
- Szervezzenek változatos szabadidős programokat diákjaiknak, a tehetséges tanulókat versenyeztessék.
- Dolgozzanak egymással, a vezetőséggel és a szülőkkel csapatként, korrekt munkakapcsolatban.