

P Á L Y Á Z A T

Pályázó: Máté Sándor

2023. február - március

Helyzetelemzés

„Céлом: a dolgokon én legyek úr, s ne rajtam a dolgok”
/Horatius /

1.1 Az elmúlt 5 év röviden

2018. 03. 23-án az előző vezetői ciklusra beadott pályázatom utolsó mondatai így szóltak.

„Vezetői programomat a helyzetértékelésre az elmúlt 20 évben megszerzett vezetői tapasztalataimra építettem. Az elmúlt 3 igazgatói ciklusomban mindig arra törekedtem, hogy a pályázataimban kitűzött és időközben felmerülő célokat a Nevelőtestülettel karöltve megvalósítsuk.

Munkámat igyekeztem úgy végezni, hogy nyíltan vállaltam cselekedeteimet és céljaimat. Ki tudtam mondani és ki tudom mondani, ha indokolt, hogy tévedtem – mea culpa.

*A **céljainkban** mindig hittem, hogy megvalósulnak. Lehet, hogy nem akkor, amikor szerettem volna. De tudtam kívánni azt a konstellációt, amiben megvalósulhatott.*

Minden jelenséget és minden dolgot a tér és idő viszonylatában és a kiváltó motiváció kontextusában próbálok elhelyezni. Sok mindenre választ ad!

Az idő sok mindent megoldhat, az igazság legjobb barátja az idő. Ma még nem biztos, hogy minden mozaikjában átlátható, de „egy” idő eltelte után az lesz. Az idő sodrában derülnek ki azok a dolgok, amik valamit fontossá tesznek vagy lényegtelenné. Ami lényegtelen azt az idő elmosza. Ami fontos az akkor is megmarad, ha pillanatnyilag nem tűnik annak.

*Terveimnél jóval többet valósítottunk meg a **NEVELŐTESTÜLETTEL**, kevés dolgot csinálnék másképpen.*

Annak örülök, hogy olyan célokat sikerült megvalósítani, amelyek mások számára is lényegesek és fontosak. Nagyon sokan értékelik is ezt.

*Pályafutásomon és sokéves vezetői munkámban mindig arra törekedtem, hogy a gyerekekért, családokért, a pedagógusokért tegyek. A gazdasági tényezők figyelembe vételével a későbbiekben is azon igyekszem munkálkodni, hogy a **realitások talaján maradván** a város oktatásáért, az itt élő családok felnövő generációjának neveléséért küzdjek.*

*E néhány gondolat jegyében adom be pályázatomat abban a reményben, hogy kollégáimmal és kollégáimmal együtt a már **meglévő értékek** megőrzésén túl **elképzeléseimet meg tudom valósítani**, amihez most nagymértékben hozzájárul az intézmény szakmai támogatását is végző **Arany Alapítvány megnyert, 3 éves megvalósítási idejű pályázata**”*

2018. augusztus 16-án a Kiskunmajsai Arany János Általános Iskola intézmény 2. vezetői ciklusra kinevezett intézményvezetőként folytattam a munkát

Megkezdjük a munkát.....

A következőkben a teljesség igénye nélkül bemutatom azt a szakmai munkát, amelyet az 1. vezetői ciklusban megkezdtünk a másodikban folytattunk vagy új elemként jelent meg az intézményben az elmúlt 5 évben.

Az elvégzett munka bemutatást 4 fő keretrendszerbe sorolom be ismételtén. A keretrendszert az a 4 szegmens adja, ami szakmai meggyőződésem (és ez továbbra sem változott) szerint alapvetően meghatározza egy köznevelési intézmény teljesítményét.

- a pedagógusok személyes és szakmai „én- je” aktuális motiváltsága és alkalmazott módszertani repertoárja
- szülő – tanár – tanuló hármass együttműködési készsége és eredményessége
- az intézmény személyi feltételei (NOK –s, technikai) és felszereltsége, amely hatással van az alkalmazott tanulásirányítási módszerekre
- milyen mértékben érzik a tanulók magukénak az iskolát és a velük végbemenő folyamatokat. (MOTIVÁCIÓ és MARKETING)

A 2. ciklusra (2018-2023) beadott pályázat helyzetelemzésében szereplő, a NEVELŐTESTÜLET és az alkalmazotti közösség által elvégzett feladat bemutatás e pályázat **mellékletében** is olvasható.

E helyütt a következőkben csak a változások, módosulások és új elemek kerülnek felsorolásra.

A pedagógusok személyes és szakmai „én- je” aktuális motiváltsága és alkalmazott módszertani repertoárja

- belső tudásmegosztás gyakorlata tovább fejlődött mennyiségben, szervezetségében és minőségében
- hospitálás gyakorlata főleg a belépő kollégák esetében a szakmai munka elengedhetetlen elemévé vált
- nyílt órák tartását a covid19 járvány leredukálta időlegesen, de újra „felfutóban” van
- szaktanácsadás, (mint fejlesztő, segítő és támogató tevékenység széleskörű kiterjesztése (22 alkalom) módszertana a fent említett okok miatt módosult – online térbe került át időlegesen
- szakmai műhelymunkák, melynek eredményei később tantestületi döntés alapján beépültek az alapidokumentumokba és a pedagógusok többségének tantermi gyakorlatába.
- 2022. május 12-én „**Hogy vagyunk mi itt együtt?**” mottóval tantestületi eszmecserét („emberi” műhelyt) szervezünk. *2020. március 16-tól nagyon sok minden történt a világban a minket is körülvevő szűkebb tágabb környezetünkben, amely befolyásolhatta, meghatározhatta minden munkatárs életterületét, melyek összességükben mai napig is hatnak mindennapjainkra. Amelyek akarva – akaratlan, részben vagy egészben „áttelepülnek” a munkahelyünk mindennapjaiba is. Azt szeretnénk volna e közös gondolkodás kapcsán „megtudakolni”, hogy a napi szakmai munkán kívül melyek azok a beazonosítható területek, ahol” MUNKÁ VAN”. Ennek eredményeit felhasználjuk folyamatosan.*
- EFOP-3.1.7-16-2016-00001 „esélyteremtés a köznevelésben” c. kiemelt OH projekt lezárásra került. Fenntartási időszak feladatai az éves munkatervekben szerepelnek.
- csoportbontások gyakorlatának folytatása, kibővítése a pedagógiai hozzáadott érték szintjének növelése érdekében

1-4. évfolyamon:

EMELT óraszámú idegen nyelvi óraterv szerint tanuló osztály

ÁLTALÁNOS kerettantervű óraterv szerint tanuló osztály

FONOLVA haladó óraterv szerint tanuló osztály

5-8. évfolyamon: tehetséggondozó, haladó, képességfejlesztő csoportok működtetése

- önértékelés 31 fő pedagógus + 1 fő intézményvezető + 1 teljes körű intézményi önértékelés
- tanfelügyelet: 1 fő intézményvezető; 1 intézményellenőrzés

- ellenőrzések új aspektusban való végzése (rendszeressége, nyíltá tétele munkatervben)
- folyamatszabályozások területeinek – tapasztalatokkal való kibővítése
témahetek, munkatervi feladatok, tanmenetek jóváhagyásának folyamata
- pedagógusok nyílt, érvényes információkkal való felvértezés – módszer kibővítése
- covid19 járvány következtében megvalósuló tantermen kívüli digitális oktatás megvalósítása új feladat elé állította az intézmény minden oktató - nevelő munkát végző pedagógusát. Az első ilyen időszakra a nevelőtestület még felkészületlen volt. Az ebből szerzett tapasztalatok tükrében egy soha nem látott mennyiségű és minőségű IKT belső továbbképzés és tudásmegosztás indult meg és folytatódik a mai napig.

Szülő – tanár – tanuló hármass együttműködési készsége és eredményessége

- szülői értekezletek időbeni és tartalmi rendszerének további szabályozása
- szülői értekezleten meg nem jelent szülők megszólítása és az iskolával való együttműködésre kapacitálása Családsegítő közreműködésével. + 12,2 %-al sikerült emelni a szülői értekezletek látogatottságát a covid19 járvány ellenére.
- gyermeknapból – családi nap
- „nem söprünk semmit a szőnyeg alá” elv érvényesítése – továbbra is mindenről nyíltan, diplomatikusan, fejlesztő szándékkal beszélünk
- partneri igényfelmérés 2 alkalommal (diák, szülő, pedagógus)
- az elmúlt évek statisztikai mutatói alapján **4%-al emelkedett** a köznevelést a Kiskunmajsai Arany János Általános Iskolában igénybe vevők aránya.

Az intézmény személyi feltételei (NOK –s, technikai) és felszereltsége, amely hatással van az alkalmazott tanulásirányítási módszerekre

- nyári karbantartások keretében végzett felújítások optimalizálása, költséghatékonnyá tétele azáltal, hogy a karbantartók által elvégezhető feladatokat ŐK végzik
- környezet szebbé tétele. (folyosók, ablakok, függönyök cserje)
- + 3 fő pedagógiai asszisztenssel időlegesen bővült a nevelőtestület, mert a pedagógus álláshelyekre kiírt pályázatra nem érkezett pályázat.
+ 1 fő főállású takarítóval csökkent a technikai létszám
- tanóra védelme
rendezvények időbeni elhelyezése
tanítási napok védelme
testnevelés órák hosszának növelése (32')
Arany kupa szervezésének módja (változtatásra szorul)
egyedi tanulói kikérések optimalizálása

Milyen mértékben érzik a tanulók magukénak az iskolát és a velük végbemenő folyamatokat. (MOTIVÁCIÓ és MARKETING)

- értékelésben az önmagához képest való fejlődés, mint értékelési szempont figyelembe vétele, sokkal szélesebb körben való tudatos alkalmazása a nevelőtestületben
- norma és kritériumorientált értékelés adekvát használatának fokozatos terjedése az értékelés gyakorlatában
- alsó tagozaton a heti 2 ének óra egyikének TERHÉRE furulya oktatás bevezetése az AMI-val együttműködve

- energiaválság okán elrendelt intézményi szintű 25%-os rezsicsökkentésben tanulóink megértőek, konstruktívan együttműködőek voltak – mely nélkül nem tudtunk volna eredményt elérni. A helyzet fokozottan fejlesztette a fenntartható fejlődés szemléletmódját.
 - osztály – évfolyam - szintű, Arany alapítvány által támogatott programokon való részvétel (*Erzsébet nyári tábor, Erzsébet karácsony, támogatott pihenő táborok*)
 - iskola díszitettsége tovább javult a nagyobb létszámú pedagógiai asszisztensi létszám okán is (környezet nevelő hatása miatt)
 - méltatók alkalmak számának növelése
 - igazgatói dicséret, figyelmeztetések adásának keretek közé terelése és iskola nyilvánossága előtt való átadása
 - önmagához képest legtöbbet javított tanulók indokolt és mértéktartó méltatása
 - gólyatáborban résztvevő leendő elsősök számának növekedése
 - tanítás színtereinek nagyobb mértékű kibővítése az SZMSZ-ben leírtak szerint könyvtár, múzeum, művelődési ház, civilek, sportegyesületek
-
- Fent felsorolt feladatok végzését és megvalósulásuk minőségét több körülmény nehezítette az **iskolai szorgalmi idő elmúlt 46 hónapjában** és mintegy **850 tanítási napjában**.
 - Jelentős többletmunka az objektív körülmények, feltételek módosulása, változásai – okoztak időnként konfliktusokat.
 - **Rendezőelv:** eredményesség, hatékonyság, méltányosság, teherviselés arányosítása.
 - Határozottságra és következetességre törekedtem **a lényegben – humánusra a módban**.

1.2 Kiskunmajsai Arany János Általános Iskola bemutatása

Az Arany János Általános Iskola a Kiskunmajsai közoktatási rendszer egyik meghatározó eleme. Pedagógiai programja az integrációs nevelés és a kompetencia alapú oktatás megvalósításán alapszik. A kiskunmajsai közoktatási rendszer átszervezése kapcsán megváltozott szervezeti felépítésben kezdte meg működésének legújabb szakaszát 2007-ben. (két intézmény összevonása) Lényegében ebben a szerkezetben került 2013. január 01-jén a KLIK fenntartásába és működtetésébe.

Az Arany János Általános Iskola (Kiskunmajsa, Fő u. 69-71.) a városközpontban az 5-8. osztályosok a Széchenyi István Általános Iskolai Telephely és Városi Sportcsarnok (Kiskunmajsa Iskola u. 17) pedig a városközponttól mintegy 750- 800 m-re az 1-4 osztályosok oktatását nevelését látja el. Az intézmény beiskolázási körzete Kiskunmajsa közigazgatási területe. Az intézménykomplexum tevékenységi körének megfelelően a városban és a város menti tanyavilágban élő iskoláskorú diákok oktatását látja el, szintén a városközpontban működő Szent Gellért Katolikus Általános Iskolával és Kiskunmajsai Móra Ferenc Általános Iskolával és EGYMI- vel.

A 2022/2023-as tanév statisztikai mutatói alapján a kiskunmajsai közoktatást igénybe vevő mintegy 842 tanuló 54 %-a az Arany János Általános Iskola tanulója. (2018-ban ez 50% volt.)

A 42 Sajátos Nevelési Igényű tanuló az iskolai tanulólétszám 9,2%-át teszi ki. (2018-ban 52 fő volt).

Beilleszkedési, Tanulási, Magatartási Nehézséggel az iskola tanulóinak 28,7%-a (131 fő) küzd (2018-ban 22 % volt). A BTMN- s tanulók száma növekvő tendenciát mutat.

A beiskolázási körzetben élő családok némelyike számára sok esetben a mindennapi megélhetés is gondot okoz.

A tanulók szociális hátterére vonatkozó mutatók 2022-2023-as tanév

	Arany János Általános Iskola	
	1-4. évfolyam	5-8. évfolyam
Tanulói létszámok	233 fő 105 fiú és 128 leány	223 fő 96 fiú és 127 leány
Hátrányos helyzetűek	45 fő (19,3 %)	40 fő (17,9,2%)
Ebből halmozottan hátrányos helyzetű	30 fő (12,8%)	17 fő (7,6 %)

Számszerű adatok a szülői értekezletek látogatottságáról 1 - 8. évfolyam

Szülői értekeztet látogatottsága	2014-2015-ös tanév	2015-2016-os tanév	2016-2017-es tanév	2022-2023-as tanév (januárig)
1-4.	74 %	64 %	73,4%	85,5 % +12,1%
5-8.	69 %	67%	68,6%	80,9 % +12,3%

Számszerű adatok az intézmény tanulóinak családi hátteréről

1-4. évfolyam

Szemponatok 1 - 4. évf.	2014-2015-ös tanév	2015-2016- os tanév	2016-2017- es tanév	2022-2023-as tanév
rendezett családi háttér	123	153	161	135
szülők elváltak, egyedül neveli anya vagy apa (csonka család)	30	39	36	43
szülők elváltak, a vérszerinti szülő élettársa is neveli a gyermeket (mozaik család)	34	39	25	25
nagymama neveli	3	5	3	7
átmenetei nevelésben részesülő tanulók száma (állami gondozott tanulók száma)	11	12	16	23

5 - 8. évfolyam

Szemponatok 5 – 8. évf.	2014-2015-ös tanév	2015-2016- os tanév	2016-2017- es tanév	2022-2023-as tanév
rendezett családi háttér	173	162	126	136
szülők elváltak, egyedül neveli anya vagy apa (csonka család)	55	46	46	40

szülők elváltak, a vérszerinti szülő élettársa				
is neveli a gyermeket (mozaik család)	25	46	38	30
nagymama neveli	7	5	5	7
átmeneteli nevelésben részesülő tanulók száma (állami gondozott tanulók száma)	10	14	13	10

Az intézményben régi múlttal rendelkező integrációs pedagógiai program bevezetését és fenntartását indokolták a fenti mutatók. Kiemelendő, hogy a pedagógiai kultúra hangsúlyos területe az egyéni fejlesztések és a mentorálások biztosítása.

A gyerekek egyre kevesebb időt töltenek családi körben, így fokozott figyelmet követelnek a szocializációs feladatok. Ennek a célnak a részbeni megvalósítását szolgálja a délutáni napközi és tanulószoba.

Vezetői feladatokat a székhelyintézményben székelő, de a telephely életében is jelen levő intézményvezető, székhelyen dolgozó intézményvezető helyettes és a telephelyen egy intézményvezető helyettes látja el.

Az intézmény tantestülete 43 főállású, 8 részmunkaidős, 4 megbízási jogviszonyban foglalkoztatott pedagógusból áll. 2023. januárban betöltetlen álláshelyek száma 6. A heti 1155 óra ellátáshoz szükséges pedagógusi létszámot 2,875 álláshely tekintetében rendszeresen fizetett túlórában, míg a fennmaradó 3.125 álláshely mértéket pedagógiai asszisztensek foglalkoztatásával biztosítjuk. Megjegyzendő, hogy a nevelőtestületből a tanév és naptári év végén 4 pedagógus megy nyugdíjba. Visszafoglalkoztatásuk a következő tanév első félévében nem megoldható. A betöltetlen álláshelyek okán a tanórák 2,5%-a nem szakos pedagógus által ellátott órák. Többségében napközis és tanulószoba órák tanulásirányítási órái ezek. Humán erőforrás hiánya miatt több esetben az egyenletes munkamegosztás és terhelés csak törekvés marad. A hiányzó kollégák pótlásánál nincs lehetőség szakmai szempontok szerinti válogatásra, mert jó ha van, legalább egyáltalán jelentkező. A pedagógushiány lokális csökkentésére tanító kollégák műveltségterületi képzésre való beiskolázásával próbálunk hatni.

Fontos kiemelni, hogy az iskola munkáját a városban működő Szakszolgálat segíti és támogatja. Gyermekjóléti Szolgálat és Családsegítő bevonásával az ifjúságvédelmi feladatok segítése, az egészségnevelési program sikeres megvalósítása pedig az iskolai védőnővel zajlik.

Az oktató-nevelő munka segítésére 6 pedagógiai asszisztens áll rendelkezésre 1-8 évfolyamon.

Az intézmény működését funkcionális alkalmazottak segítik. A gazdasági ügyviteli feladatok ellátására a székhelyen 0,5 álláshely áll rendelkezésre, míg az iskolatitkári feladatok ellátására a két feladatellátási helyen 1,5 iskolatitkári álláshely. Az épületek tisztaságáról 7 takarító gondoskodik. A fűtő- karbantartó feladatokat pedig 2 helyen (székhely, telephely) 2 fő látja el.

Az országos kompetenciamérések háttérelmzése alapján közepes/jó állapotú épületekben zajlik az oktatás. A székhely és a telephely infrastrukturális feltételei közötti különbség, hogy míg Széchenyi Telephelyen egy jól felszerelt Városi Sportcsarnok segíti a mindennapos

testnevelés megvalósítását, a Fő utcai székhelyen egy tornaszoba áll rendelkezésre. Ezt az infrastruktúrát a székhelytől mintegy 750- re elhelyezkedő Városi György Sportszarnok egészíti ki, ahová a tanulók mozgatása nem baleset és problémamentes, mivel az útszakasz 2/3 része csak keskeny a közúttal közvetlen kapcsolatban lévő járdán közelíthető meg. *(Költségcsökkentés okán ennek a csarnoknak a használata 2022. november 10-től felfüggesztésre került.)*

Az informatikai állomány korszerűsítése, bútorzat és a korszerű oktatási eszközök beszerzése nagyjából pályázati forrásokból történt. (TIOP; TÁMOP)

A fent bemutatott adottságok mellett közös alapelvek mentén folyik a pedagógiai munka annak ellenére, hogy a székhelyintézmény és a telephely egymástól fizikálisan **elszigetelten** működik.

Oktatásról....

Nem kell minden diáknak mindenből mindent tudni. A tudományok, az egyes tudományágak olyan ismerethalmazt ölelnek fel, amit képtelenség és nem is lehet elsajátítani. "A feledésnek tanulunk." Nem én mondom, bár érzékelem. Vekerdy Tamás pszichológus véleménye szerint azon ismereteink, melyeket nem alkalmazunk, 4-5 év alatt teljesen feledésbe merülnek.

Az életen át tartó egy munkahely és stabil munkafeltételeknek az ideje lejárt. A leendő munkaerőnek (aki most az iskolapadban ül) majd annyira rugalmasnak kell lennie, hogy aktív évei alatt **többször tudjon foglalkozást váltani** és felkészült lélekkel tudja elviselni a permanens bizonytalanságot, a munka és kereset ingadozását, és képesnek kell maradnia arra, hogy a hosszú munkanélküli periódusokat tartalmasan tudja kitölteni. Ezekhez a tényekhez valamilyen szinten alkalmazkodnunk kell. A gyorsan feledésbe merülő deklaratív tudás helyett az **alapképességekre épülő használható és alkalmazható tudás megszerzése a cél**, melyre épülhet az egész életre kiterjedő tanulás.

Néhány axióma:

- Megtanulni tanulni.
 - Megtanulni cselekedni.
 - Megtanulni együtt élni.
 - Megtanulni minőségi életet élni.
-
- Egy diáknak is lehetnek rossz napjai, nemcsak nekünk. Értsük meg ezeket, s kezeljük emberségesen!
 - Ha valamelyik diákunk ráérez egy tudományra, (sport) tevékenységre, azt megkülönböztetett figyelemmel kíséri, netán eredményeket is produkál, tiszteljük érte, adjunk lehetőséget a fejlődésére, és érezzük kötelességünknek, hogy különböző versenyeken megmérettethesse magát.
 - Ne fukarkodjunk az elismeréssel, dicséréttel! Hisz mibe kerül? Sőt, minden lehetséges fórumot használjunk fel az elismerésre.
 - Vannak, akik írásban jók, s vannak, akik szóban. Ehhez mértén adjunk lehetőséget a felelésre!
 - Az osztályfőnököknek kiemelten fontos szerepe van abban, miként alakulnak az iskoláról alkotott tanulói és szülői értéktételek.

Természetesen diákjaink sem angyalok, nemcsak pátyolgatni való gyerekek. Ám olyan iskolában, ahol rend, fegyelem és **szilárd értékrendek vannak**, *(amit az ott dolgozó pedagógusok közvetítenek személyes példamutatással)* következetes hagyományápolás történik, a gyerekek többsége pontosan tudja, meddig „feszegetheti” a házirend szabta kereteket. A problémák megoldásában igen sokat tud segíteni a diákönkormányzat és a minden tanuló által jól ismert házirend.

2 . V e z e t é s i p r o g r a m

Vezetői programomat két egymást segítő pillérre és a helyzetelemzésben leírt főbb tényekre támaszkodva alakítottam ki.

- ☐ A székhelyen és az intézményegységben egyaránt hosszú távú, színvonalas oktatás és nevelés feltételeinek biztosítása.
- ☐ KISKUNMAJSAI ARANY JÁNOS ÁLTALÁNOS jövőorientált, a környezet változásaihoz igazodó, a múlt hasznosítható tapasztalataira épített menedzselése.

HATÉKONY INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS KULCSA: A PEDAGÓGUS

A nevelőtestület tagjai formálisan és informálisan is **egyenrangú munkatársak**, akiknek önálló tevékenysége több szinten **összekapcsolódik**, egymásra épül: oktató és nevelő munkájukkal **közösen valósítják** meg az iskola pedagógiai céljait, s ennek érdekében az **intézmény működésének minden érintett számára biztonságot nyújtó rendjét**.

A nevelői hivatás miatt a tantestületben különös fontossággal bír a jó **munkahelyi légkör** kialakítása, a kollegialitás szellemében megvalósuló **együttműködés és érintkezés**. A tanár egyénisége döntő, mégis: a tanári munka alapvetően **csapatmunka**. A diákokat az egyes tanárok részéről érő pozitív és negatív hatások **összeadódnak**. Szavaik és tetteik **támogathatják, akadályozhatják, vagy akár ki is olthatják egymás** hatását.

Az iskola pedagógiai törekvéseinek alapvető követelményei akkor valósulhatnak meg, ha ebben – legalább nagy vonalakban – a **testület egésze egyetértésre** tud jutni.
MINT:

Alapvető nevelési - oktatási szakmai kérdésekben.

Etikus gondolkodás és magatartás.

Tantárgyi és módszertani felkészültség és az állandó önképzés, mely a pedagógus hivatás alapját képezi.

A belső szervezeti és személyes témájú **információk diszkrét és tárgyilagos kezelése**.

Intézmény státusza:

Kötelező beiskolázási körzettel rendelkező állami fenntartású és működtetésű köznevelési intézmény, mely kötelező alapfeladatként ellátja

- a sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelést és oktatását
- integrációs és képesség- kibontakoztató felkészítést is végez

Tanulói összetétel:

különböző képességű,
különböző családi háttérrel rendelkező,
otthonról különböző tanulási motivációt hozó tanulók,
minél eredményesebb oktatása, nevelése

ÉRDEKÉBEN:

hatékony oktatásszervezési eljárások és módszerek alkalmazása,
mely jó a tanulónak és a pedagógusnak

Iskolai oktató – nevelő munkánk célja röviden:

PEDAGÓGIAI HOZZÁADOTT ÉRTÉK SZINTJÉNEK MINÉL NAGYOBB NÖVELÉSE

Iskolai oktató – nevelő munka célja bővebben

- tanórákon és tanórán kívüli foglalkozásokon
- egyéni haladási ütem figyelembe vételével
- **készség és képességfejlesztés** minél nagyobb szintjét elérni
- szem előtt tartva a **személyiség - és közösségfejlesztést, értékközvetítést**
- ezzel a tanulók **legtöbbjét** eljuttatni a lehetőségeik határáig

Módszer: A pedagógiai folyamatokat úgy irányítani, hogy a tanulók magukénak érezzék az iskolát és a velük végbemenő folyamatot = **MOTIVÁCIÓ - MARKETING**

Megvalósulás eredményességét befolyásolja:

- a pedagógusok személyes és szakmai „én-je”, aktuális motiváltsága és alkalmazott módszertani repertoárja
- a kollegialitás szellemében megvalósuló együttműködés és érintkezés milyensége, mely a CSAPATMUNKA alapja
- szülő – tanár – tanuló hármass együttműködési készsége és eredményessége
- valamint az intézmény felszereltsége, amely hatással van az alkalmazott tanulásirányítási módszerekre is

Céljaim:

- Megfelelő párbeszéd kialakítása a tantestülettel, az adminisztratív dolgozókkal és a technikai alkalmazottakkal.
- A napi munkában (optimális esetben) **kiszámíthatóságra és tervezhetőségre töreksem.**
- Korrekt, tárgyalóképes hang, stílus kialakítása az intézményt fenntartó és működtető Tankerülettel, Városi Önkormányzattal, Szakmai és Civil Szervezetekkel.
- Képviselni (képviseltetni) az intézményt a közéletben a külvilág felé.

2. 1. Elképzeléseim az intézmény vezetéséről

- Mindenekelőtt a legfontosabbnak azt tartom, hogy az elmúlt időszakban kialakított jól működő folyamatokat továbbvigyük, a javításra szorulókat közös erővel alakítsuk.
- Az intézményben folyó munkát az **eredményességnek, hatékonyságnak és méltányosságnak** kell jellemezni. Ma a közoktatási intézmények felé több szempontú elvárás fogalmazódik meg. Ahhoz, hogy az intézmény nyújtani tudja a minőség mindkét dimenzióját, – szakmaiságot és az emberi oldalt egyaránt, a munkatársak személyiségét is szemügyre kell venni. A „szakmai én” és a „személyes én” térben és időben elválaszthatatlan fogalmak.
- Az intézményben történő **minden, arra érdemes kezdeményezésre** oda kell figyelni, és ha az intézmény szellemiségébe illik, integrálni kell azt.
- Az intézmény középtávú jövőjének kialakításába be kell vonni a kollégákat. Egyrészt azért, mert mindenkinek lehet jó vagy továbbgondolható ötlete, másrészt, mert

szükség van egy biztos, adekvát, **versenyképes a többség által támogatott** jövőképre, mely az egyéni jövőképekre építkezik, mely kellően kihívó, nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat. A jövőképet befolyásoló tényező a tanulói létszámok stabilizálása, kiszámíthatóság és tervezhetőség, valamint a szükséges és elégséges szakos pedagógusok rendelkezésre állása.

- Tovább kell tágítani külső személyes kapcsolatok révén az intézménynek támogatást nyújtók körét, megtartva az eddig kialakult jó kapcsolatokat. Átfogó és szisztematikus módon figyelni kell az összes létező pályázatot, hiszen ezek jó anyagi forrásnak bizonyulnak az elképzelések megvalósításához.
- A nevelőket is érdekeltté kell tenni a pályázatok megírásában és gondozásában, a nyert pályázatok után előre meghatározott módon e nem könnyű munkát el kell ismerni. *(projektmenedzsment, szakmai megvalósítói feladatok elismerésének beépítése a pályázat költségvetésébe.)*
- A gyerekek nevelése-oktatása nagy felelősség, s a **nevelési légkör** fontos szerepet játszik a tanulók fejlődésében, ezt minden döntésben, intézkedésben hatványozottan kell szem előtt tartani. Az iskola pedagógiai tevékenységének központja a gyermek-centrikus (központú) nevelés kell, hogy legyen. *(Gyermekekörzpontúságot a következő értelmezésben használok: Ismerjük a gyerekek életkoronként gyorsan változó, testi, lelki, szellemi állapotait ezek jellemzőit és ezekből fakadó szükségleteit. A szükségletek megfelelő módszerrel való kielégítése adja meg az igazi fejlesztés (képességfejlesztés és személyiségkibontakoztatás) lehetőségét.*
- A köztudatban általánosan elfogadott az a nézet, hogy a nevelés lényege az érték közvetítés vagy értékteremtés. A különböző képességű, más-más családi háttérrel rendelkező gyerekek személyiségének sokoldalú fejlesztése és emberi értékek kibontakoztatása fontos feladatunk.

A vezetési programot, mint stratégiát nagymértékben befolyásolja az, hogy hogyan gondolkodunk arról, hogy milyen tényezők alakítják a közoktatási **intézmények pedagógiai hozzáadott értékét** - ezáltal teljesítményét, eredményességét és az iskolai oktatás minőségét. Ezt a „Vezetési program” elején kifejtettem.

Ezek a tényezők alapvetően kijelölik azt az utat és pályát, amelyen ma egy intézményvezetőnek mozogni kell és a **folyamatokat menedzselni**.

A felsoroltak egyben a nevelő - oktató (oktató - nevelő) munka minőségének indikátorai és a versenyképesség fenntarthatóságának alapvető kritériumai is.

Felvételre kerülő munkatársak kiválasztásának szempontjai:

- ❖ megfelelő végzettségű pályázó
- ❖ rátermettség
- ❖ tud - e csapatban dolgozni?
ha már e három feltétel egyszemélyben megvan és hajlandóságot érez a jelentkező a szerződéskötésre – elégedettek lehetünk jelen körülmények között
- ❖ elfogadható-e a tantestület számára?

Elvárt munkatársi kompetenciák:

- ❖ **szakmaiság**, amely magába foglalja a széleskörű módszertani jártasságot is
- ❖ **emberség**
- ❖ **felelősségvállalás** tetteinkért és szavainkért
- ❖ **lojalitás** a intézmény iránt
- ❖ **csapatban való dolgozás képessége**, de tudni kell azt is, hogy mi az egyén feladata

A szakmai munka irányítása a munkaközösségek hatékony bevonásával történik.

Az intézményben létrehozott munkaközösségek (8) szakmai-módszertani, nevelési kérdésekben segítséget nyújtanak a nevelő-oktató munka tervezéséhez, szervezéséhez, ellenőrzéséhez. A munkaközösség vezetők fontos tényezői a rövid és középtávú célok megvalósulásának.

2. 2. A vezetés folyamatában az alábbiakat tartom kiemelten fontosnak:

➤ **Információ biztosítása.**

A pedagógus nap, mint nap döntéseket hoz 150 – 300 pedagógiai helyzetben, amelyeket ha **információ** hiányában teszi, bizonytalanságot szül, az önértékelés csökkenéséhez vezet.

Ugyanakkor bízom abban, hogy megfelelő információk alapján hozott döntéseiért mindenki nagyobb felelősséget tud vállalni. Közös döntések esetén aktívan vesz részt a végrehajtásban.

➤ **Jó munkahelyi légkör kialakítása,**

Ennek érdekében **arányos** munkamegosztás, **problémaérzékeny** vezetési stílus. A napi vezetési gyakorlatomban törekszem a **következetességre, határozottságra, emberségre, empátiára és toleranciára**. Ezeknek való megfelelés vagy ezekhez való közelítés **nem mindig csak a vezető szándékaitól** függ, hanem az emberi (munkatársi) interakciók tartalmának hasonló voltától is. Mindenkinek törekedni kell arra, hogy vitás helyzetekben a körülményekhez képest az indulat és az **érvelés** arányát a lehető legnagyobb mértékben az utóbbi felé tolja el.

Két alapvető beszélgetéstípus létezik: a **dialógus** és a **vita**. A vita versenyhez hasonlítható, melyben csak egy valaki lehet győztes. A vita fő kérdése, **hogyan** kinek **van** **igaza**. A dialógusban, ugyanakkor, senki sem akar győzni. A dialógus lényege, hogy az emberek képesek legyenek **felismerni és megismerni egymás gondolatait** anélkül, hogy **feltétlenül** véleményeznék azt.

Olyan, a közösségért felelősséget vállaló vezetői attitűd reprezentálására törekszem, mely a jó **emberi kapcsolatok** építését és az **eredményességre törekvést** egyaránt fontosnak tartja.

Törekedni fogok azon munkatársaim **hozzáállásának formálására**, akik nem megfelelően viszonyulnának a szervezet céljainak közös megvalósításához. Egyértelműen megfogalmazott nyilvános, számonkérhető és kért, személyre szabott célok és feladatok leosztásával.

A pedagógusi munka világában napirenden lévő valamilyen mértékű „teljesítményértékelés” napi gyakorlatba ágyazására érkezett az idő. Ennek „élesben” történő alkalmazása, működtetése nagyfokú körültekintést, megalapozottságot igényel a rendszer minden résztvevőjétől. Koherensnek kell lennie a már működő elemekkel (*önértékelés, tanfelügyelet, minősítés*) és átláthatónak. Amennyiben ez nem vagy csak részben tud megvalósulni, nem tudja elérni a kívánt hatást vagy nem azt a valós hatást éri el, ami egyébiránt időszerű lenne.

- Az intézményvezetői feladatok alapkövetelménye a **szervezeti egységekre való rálátás, támogatás**. A tantestülettel kialakított kapcsolataim teremtsék meg azokat a feltételeket, melyek garantálják a közösségek egyforma képviselét, szolgálják az egységes, ám önálló pedagógus csapatok érdekeit, szervezzék az **egymástól tanulás** lehetőségeit, figyeljenek az előítélet-mentes vélemények formálására.
- A színvonalas működés alapvető feltétele a **tantestület pedagógiai és szervező munkáján** alapszik. Az ösztönző légkör mellett hangsúlyt kell fektetni a **pedagógusok motiválására, differenciált elismerésére**. Eszközei pedig nem csak az anyagi lehetőségekben, hanem az erkölcsi elismerésben is rejlenek. Az intézményben történt pozitív eseményeket és eredményeket tanév közben is az iskola közössége előtt továbbra is publikálni kívánom, úgynevezett „**méltatós esemény**” keretében. Minden az iskola pozitív megítélése szempontjából fontos eseményt, történetet a helyi sajtóban és a honlapon megjelentetni kívánok.
- Egy tankerület, egy tantestület egyik adottsága a **hatékony munkaerő - gazdálkodás lehetősége**. Az áttanítások megszervezésekor figyelembe kell venni, hogy a pedagógusoknak elég idejük legyen ahhoz, hogy minden érintett telephelyen aktív részesei legyenek a nevelési folyamatoknak. Jelenlétük **ne csak kizárólag az órák megtartására korlátozódjon**.
- Kiemelt partnereink a **szülők és a diákok**. A nevelés terén akkor válunk sikeressé, ha továbbra is megnyerjük közös célunk eléréséhez az együttműködésre hajlandó **családokat**. Olyan kapcsolat építését tartom fontosnak, amelyen keresztül a **pedagógusok és a szülők egymást elismerő, segítő viszonyt alakítanak ki**. A közös nyelv megtalálása elengedhetetlen a motiváló légkör kialakításához, a gyermekek jövőjének megalapozásához.
- Az **esélyegyenlőség** egyik feltétele, hogy a gyermeket a kisgyerekkortól folyamatosan figyelemmel tudjuk kísérni. Ezt szolgálja az **óvoda-iskola átmenet** lehetőségének folytatása, valós tartalmakkal való további megtöltése. Kiemelt terület tehát, szoros kapcsolatot kell ápolni a kisgyermekkor nevelését szolgáló intézményekkel. Ez azonban nemcsak az iskola **PR tevékenységével** van összefüggésben, hanem egy megalapozott szakmai tartalmat is hordoz. Célszerű lenne összehangolni az óvoda és az iskola képességfejlesztésre irányuló tevékenységeit.

2. 3. Fontos a korrekt vezetői tevékenység, amely magába foglalja a vezetés valamennyi, részfolyamatának nyílt felvállalását.

Nevezetesen.....

- **A tervezést**, amely során igyekszem a vélemények összegyűjtésére, mérlegelésére a helyettesek és a munkaközösség vezetők bevonásával vezetői értekezleteken, belső levelezésben, beszámolókból, statisztikákból és elemzésekből és indokolt esetben közvetlenül személyesen.
- **A szervezést**, amely a feladatok felosztását, elosztását illetve vállalását foglalja magába.

- **A koordinációt**, amely alatt azt a vezetői tevékenységet értem, melynek során az eltérő egyéni célokkal, törekvésekkel, hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek, szervezeti tagok működését a szervezet egészére vonatkozó célok teljesülése érdekében **összehangoljuk**. Ilyen értelemben tehát a koordináció a szervezeten belüli **együttműködési készség biztosítása**. Fenntartó, működtető, intézményegység, munkaközösségek, munkacsoportok, intézményi szervezetek, AMI, egyházak és a szülők között.
- **Az ellenőrzést**, ami a leghálátlanabb funkció. A róla való lemondás legalább olyan nagy hiba, mint kicsinyes kutakodás. Töreksem a két véglet közötti egyensúly megteremtésére, a belső ellenőrzés nyíltá tételére. Egyensúlyt kívánok kialakítani az önellenőrzés, az óralátogatás és az aktív ellenőrzés között a napi munkamenet függvényében. Intézmény széttagoltsága miatt megkívánom teremteni és követelni a **linéris** mellett a **területi illetékességű** ellenőrzések és jól körülhatárolt utasítást adó hatáskörök feltételeit is. Az ellenőrzés értelmezésem és az egyetemes vezetéselmélet szerint nem a bizalom hiánya, hanem egy nagyon fontos vezetési funkció, amelynek gyakorlása nélkül az intézmény vezetője nem tud megfelelni azoknak az elvárásoknak, amelyeket a helyzetelemzés fejezetben vázoltam.
- **Az elemzés** az újabb tervezés alapját teremti meg. Jellegét az határozza meg, hogy kinek a számára /fenntartó, tantestület, szülők/, illetve milyen céllal készült /tájékoztatás, döntés, értékelés /.

A vezetés részfolyamatainak ily módon való kezelése időt és energiát igényel az intézmény valamennyi pedagógiai munkát végző dolgozójától.

A folyamatos minőségjavítás elve:

- P** – tervezz;
- D** – tedd;
- C** - értékeld;
- A** – korrigáld - cselekvéssor megvalósítása.

2. 4. Oktató-nevelő célok, feladatok

Olyan oktató-nevelő munka támogatására töreksem, mely mostani versenyorientált világunkban nagy figyelmet fordít a **diákok együttműködésére, az esélyegyenlőség biztosítására, az egyéni képességek fejlesztésére, a tehetséggondozásra**. A fejlett demokráciák mintái mentén haladva olyan iskolai szellemiség felépítése a cél, - amelyben természetes, hogy a gyerekek nemcsak fejjel, de szívvel is, - nemcsak magányos szorgalommal, de társas hatások révén is tanulhatnak. *Legyen tehát a tantermekben olyan légkör, amely számol a társas hatékonysággal, amelyben kívánalom egymásnak segíteni, amelyben egyéniségnek nem tilos, sőt követelmény lenni, a kritikai gondolkodás pedig a társak és a pedagógusok elismerésére számíthat.*

Ehhez elengedhetetlen olyan tulajdonságok erősítése, mint **tolerancia, lojalitás, elfogadás, esélyadás**.

A pedagógus legfőbb kihívása, hogy kellően **motiválttá** tegye tanítványait. Az alapkompenciák fejlesztésével hatékony és eredményes pedagógiai munka érhető el,

ugyanakkor tanítványaink készek és alkalmasak lesznek a kor versenyorientált világában helyt állni, úgy, hogy közben **teljes értékű életet** éljenek. Az intézmény vezetésének a nevelőtestülettel közösen az a feladata, hogy olyan **gyermekközpontú, harmonikus, esztétikus környezetet alakítson ki**, ahová szívesen jönnek a gyerekek, feloldódnak gátlásaik, a bennük rejlő tehetségek megmutatására hajlandóak.

- A különböző nemzetközi felmérések tanulsága szerint a magyar közoktatás egyik jellemzője, hogy a tanulók nagy mennyiségű ismeretanyagot sajátítanak el, de az alkalmazott tudás kevésbé felel meg a modern kor elvárásainak. Ezért a már megkezdett úton haladva **a kompetencia alapú oktatás** minél szélesebb körű kiterjesztése egyik legfőbb célkitűzésem a pedagógusok **szakmai önállóságának** tiszteletben tartása mellett. A **szakmai önállóság** azért fontos, mert – mint minden magas hozzáadott értékű „közszolgáltatás” esetében – ez alapvető előfeltétele a minőség és eredményesség javításának.
- Az **esélyegyenlőség** megteremtése az együttnevelésben rejlik. Ezért a már alkalmazott *Integrációs Pedagógiai Program* alapján a differenciált, egyénre szabott nyomon követés fenntartása elengedhetetlen. Kiemelt hangsúlyt kell fektetni a **szemléletformálásra**, mely érintse a **gyereket** és a felnőttet (**pedagógus, szülő**) egyaránt. E területen lassú, szisztematikus és kemény munkával további eredmény csak úgy érhető el, ha a halmozottan hátrányos helyzetű csoportba tartozó roma nemzetiség kultúráját, hagyományait és szokásait figyelembe véve, az érintett csoportok kisebb, együttműködésre hajlandó szülői csoportjainak bevonásával és közreműködésével bonyolítunk le programokat. A tanórán kívüli programokon (sport, tánc, kultúra, stb.) való tevékeny részvétel széleskörű ösztönzése lehet a kiindulás egy olyan elvárás közepette, amikor az iskolának délutáni tanítási időszakot olyan módon kell megszervezni, hogy a foglalkozások legalább tizenhat óráig tartsanak.
- A **sajátos nevelési igényű tanulók és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók** esélyt teremtő fejlesztése kidolgozott keretek között zajlik. Ennek a folytatását, eszközeinek kiszélesítését a következő években is kiemelt feladatként kell kezelni.
- Elsődleges és meghatározó tennivaló a **prevenció**. A gyerekek életkörülményeiben tapasztalható veszélyeket, fejlődésükben észlelhető rendellenességeket időben fel kell tárni (közös és koordinált munkával) és azonnal jelezni kell az illetékeseknek.

Még jobban gyakorlattá kell tenni *indokolt* esetben a **családlátogatásokat** (sehol máshol meg nem szerezhető információk szerezhetők a tanulóról és családjáról) osztályfőnököknek is, mely során a problémákat őszintén meg kell beszélni, lehetőség szerint közösen orvosolni. Kompetencia híján a megfelelő segítséghez kell fordulni.

Sajnos egyre több tanulónk családja nem tud teljes mértékben eleget tenni az alapvető funkcióinak, feladatainak. Úgy, mint a **társadalmi, gazdasági, érzelmi, gondozási** (lakásviszonyok, hétközi étkezés, higiénia, ruházat), **interakciós** (az érzelmi intelligencia körébe tartozó képességek) funkcióinak. Ezek a deficitek, hiátusok többlet kompenzációs feladatot rónak az osztályfőnökökre és a többi pedagógusra. Több diák esetében ezért sem tudnak **szükségletként** megjelenni a sikeres iskolai teljesítményhez elengedhetetlen **kognitív szükségletek** (tudni, érteni, megismerni), mivel a Maslowi szükségletpiramis alsóbb szegmenseiben megjelenő szükségletek sem kerültek még meg(ki)elégítésre.

- Az integráció fontos programeleme a **pályaorientáció**. A középiskolákkal való kapcsolatfelvétel, a nyomon követés kidolgozása mellett a gyermekek **jövőképének alakítását** szolgáló tevékenységek a pedagógiai folyamatokban való megjelenése által szélesedhet ki. Fő feladat, hogy az 8 -14 éves korosztállyal ismertessük a különböző szakmacsoportokat és az azok közötti különbségeket, valamint támogassuk őket abban, hogy első lépésben megtalálják a számukra legmegfelelőbb szakmacsoportot. Tájékoztatói igény kialakítása *pályaorientációs csoportfoglalkozásokon (önismeret, pályaismeret, elhelyezkedési lehetőségek) és pályaorientációs napokon*. A pályaorientációnak NEM célja megmutatni a fiatal helyét a társadalomban, HANEM segít ennek a helynek a megtalálásában. Legfontosabb, hogy a fiatalok a realitáshoz igazodva, egyéni jellemzőiket figyelembe véve kapjanak támogatást
- A tanulmányait elkezdő első osztályosok számára nehézséget jelent a szervezett, meghatározott időkeretek között megtartott órákon a figyelem fenntartása. Ezt és az Európai Unió elvárásainak megfelelő önálló tanuláshoz szükséges kompetenciák kialakítását segíti alsó tagozaton a **napközi**, mely működésében rejlő lehetőségeket mind hatékonyabban, széleskörűen **az igények figyelembevételével kell kihasználni**.
- Fő kompetenciaterületek között kiemelt helyet foglal el az **idegen nyelv oktatása**. Humán erőforrás által alkalmazott nyelvoktatási módszerre és tárgyi feltétel rendszerre is kiemelt figyelmet kell fordítani. A **beszédközpontú** nyelvoktatás módszertanát alkalmazva, nyelvtanulásra motivált tanulókkal, képességszint szerint bontott csoportokba növelhető azon tanulók száma, akikről elmondható, hogy általános iskolai nyelvtanulásuk eredményes. Az intézményben létrehozott ECL nyelvvizsga hely, résztvevő nyelvszakos pedagógusaink szakmai épülését is szolgálja.
- A modern információszerzés és közlés technikájának elsajátítása, a tanári munkába való beépítése, a **multimédiás és digitális eszközök tanórai használata** ma már elengedhetetlen. Ennek megfelelően a taneszköz fejlesztés során a digitális tartalmak beszerzése és alkalmazása fontos intézményi feladat. Továbbra is kezdeményezem a tankerületnél az eseti beszerzéseket és minden ilyen tartalmú pályázat benyújtását.

Folytatni kell azt a 2020-ban kényszerűségből felgyorsított belső tudásmegosztást és belső képzést, melyet a tantermen kívüli digitális oktatás tett szükségessé. Az intézményi, osztály, csoport szintű tanórai és tanórán kívüli programok megvalósításához kapcsolódóan olyan folyamatszabályozásokat, ajánlásokat, elvárásokat kell megfogalmazni, ahol a megszerzett IKT tudásanyag elemek a személyes részvételű oktatásban is napi szinten jelennek meg „motivátorként”.

Szükséges és elengedhetetlen egy olyan intézményi (főleg a felső tagozaton) szintű pedagógus attitűd felé elmozdulni melyben a tanulóknál lévő okostelefonok nem a probléma részét képezik, hanem a megoldás részét. Azaz a napi tanulási folyamat részévé válnak az okostelefonok.

- A **tehetséggondozás, az alkotóképesség** kibontakoztatása ugyanolyan kiemelt feladatként jelenik meg pedagógiai munka során, ahogyan figyelni kell a felzárkóztatásra is. A művészeti és képzőművészeti csoportok a sporttevékenységek támogatása, a szak- és készségtárgyak versenyei mind a tehetség felfedezését és annak kamatoztatását szolgálják. Az előző tanévek szépszáma és értékes megyei és országos megmérettetésekén elért előkelő helyezések **pozitívan befolyásolják az iskoláról alkotott megítéléseket**, elismerést váltanak ki abban a közegben, amelyből a sikerek kovácsai kiválasztódtak mind a pedagógusok és diákok

vonatkozásában

is.

A megyei szint alatti versenyeken való eredményes megmérettetés is pozitív értékítéletet formálna, nem csak a „jéghegy csúcsát” alkotó kiemelkedő tanulók és felkészítőik részére. Fontos, hogy az ilyen megmérettetések előtt reális célokat tűzzünk ki, aminek mérése nem elsősorban a kapott vagy elért helyezésben mérendő mindig.

Így talán elérhetővé válik, hogy ne kudarcként érijünk meg többletteljesítményeket. Belső iskolai szintű **háziversenyek szervezését** továbbra is támogatom a munkaközösségek közreműködésével, amelyek a magasabb szintű versenyek előszűrőjeként is működnek és megmérettetést biztosítanak nem csak a „jéghegy csúcsán” lévő tanulók számára. E versenyek szervezésénél azonban figyelembe kell venni a tanulók infókommunikáció kapcsán tagadhatatlanul meglévő valós igényeit.

A **differenciált óraszervezés kapcsán** a pedagógusnak kötelessége a képességeknek megfelelő tananyag feldolgozás. Ezt a nem könnyű munkát könnyíti bizonyos mértékben a képesség szerinti csoportbontások. Ez lehetőséget nyújt az adottságok kiemelésére, a továbbtanulás alapfeltételeinek kialakítására. Ennek megvalósítására már az éves tanmenetek jóváhagyása során kiemelt figyelmet kívánok fordítani, **fordíttatni**. Az előre bejelentett és előre be nem jelentett óraellenőrzések egyik fő szempontjaként kívánom kezelni a területet.

- Diákok esztétikai és zenei neveléséhez járul hozzá a **művészeti nevelés**, Alapfokú Művészetoktatási Iskola keretein belül. Lehetőségekhez mérten koordinálni és segíteni kell ezt a munkát a következő időszakban is.

Ezen együttműködés keretében valósítottuk meg intézményünk 1-2. évfolyamán a heti 2 énekóra egyikének TERHÉRE furulyaoktatást. Mely bevezetése a „puszta” hangszeren való játszani tudáson messze túlmutat. Segíti a 6 - 8 éves korosztály alapvető kognitív képességeinek fejlődését is.

- A **diákönkormányzat** szerves része az iskola oktató-nevelő munkájának. Értékvédelmi feladatai mellett a **diákélet főszervezője**. A közösségi szellem megteremtésében, a **kortársak egymásra gyakorolt hatásában** fontos szerepet tölt be. Olyan lehetőség az iskola életében, mely színessé, változatossá teszi az együttműködést. Megtanítja a gyerekeket a demokrácia keretei között élni. Jelentős feladatot kell vállalnia a **viselkedéskultúra** fejlesztésében.

- Intézményben, szülői szervezet tevékenykedik. Munkájuk eredményéből segítséget nyújtanak a tanulói és gyermek programok megvalósításához. A szülők iskolai jelenlétét természetesnek, sőt kíváncsiaknak tartom, mivel a nevelés kétpólusú: egyik színtere a család, másik az iskola. A gyermek, tanulók fejlődéséért elsősorban ugyanis ők a felelősek. Az iskola partner ebben a folyamatban. Legyen a nevelők és szülők között **őszinte kapcsolat** olyan mélységben, mely a gyermek előrehaladását szolgálja. Hiszen a **szülő, ha elmondhatja őszintén problémáit** - az osztályfőnöknek, szaktanárnak, indokolt esetben intézményvezetőnek fogadóórán - érdeklődik rendszeresen gyermeke tanulmányi előmenetele iránt, mindenképpen többre tartja a nevelő munkáját. A szülő tudjon minden olyan dologról, amely gyermeke előrehaladását biztosítja, tudjon az iskola fejlesztési terveiről, igényeiről, hogy érezze, az iskola a gyermekért van, és lássa a pedagógus erőfeszítéseit a tanulók fejlődése érdekében. Az SZSZ éves munkaterv szerint dolgozik. Csak azokat a feladatokat és hatásköröket vállalja fel, amelyet vonatkozó jogszabály vagy külön megállapodás rárúhá. Az intézményvezetés csak annyira folyjon bele az SZSZ munkájába, amennyiben az nem sérti a szülők elképzeléseit, érdekeit az általuk vállalt területeken.

- Az intézmény 2013. augusztus 16. óta 18 db aranydiploma, 13 db gyémántdiploma, 11 db vasdiploma és 3 db rubindiploma igénylésének előkészítésében és ünnepélyes keretek közötti átadásában működött közre. *(Ez a pedagógusi korfából adódóan soha nem látott létszám az intézmény életében.)* Az intézményvezetés a NEVELŐTESTÜLETTEL karöltve, *(a saját értékrendje szerint)* eddig is és ezt követően is törekszik a **pedagógus elődök** tiszteletére a különböző pozitív és negatív élethelyzetekben.

2.5. Fejlesztési elképzelések

A. Szervezeti szintű fejlesztési területek

- Az intézmény *egyéni arculatának* további formálása, állandó változás indukálta korrekciók fogantatása
- Dinamikus, együttműködésen alapuló szervezet továbbfejlesztése.
- A szervezeti egységek közötti, *együttműködési, kommunikációs és munkakapcsolat* továbbfejlesztése. Egy más munkájának elismerése!
- A gyors, naprakész *információáramlás* biztosítása a telephelyek és az egyének között, amelynek eszközei a rendszeres kibővített vezetőségi értekezletek, informatikai lehetőségek bevonása (*internet, e-mail, elektronikus napló, zárt közösségi platformokon funkcionálisan létrehozott gyors, nyilvános információáramlás, stb.*).
- Ésszerű, gazdaságos és hatékony *munkaerő-gazdálkodás* kialakítása, biztosítva a feladat-ellátási helyek közötti átjárhatóságot.

B. Oktatás-nevelés fejlesztési területei:

A pedagógiai munka (szakmai-) igényekhez, elvárásokhoz igazodó továbbfejlesztése.

- **Az országos kompetencia mérések eredményeinek, a hozzáadott pedagógia érték szintjének folyamatos emelése.** Olvasás, szövegértés és beszéd-készség (*szövegértési-szövegalkotási, kompetencia*) a matematikai eszköztudás (*matematikai kompetencia*), természettudományos műveltség fejlesztése minden szaktanár kiemelt feladata saját tantárgya lehetőségeinek kihasználásával. Humán és reál munkaközösségek közreműködésével sikerült kialakítani egy olyan elemző és célzatos felkészítő munkát, amely meghozta az eredményt. Az intézmény tanulói országosan is a tanulói háttér információk figyelembevételével prognosztizált teljesítménynél jobb eredményt érnek el a kompetencia méréseken.

E mellett egy nagyon fontos mutató az, amelyben kimutatásra került **az azonos tanulói** csoport 6. osztályban elért eredményeinek összevetése a 8. osztályban elért eredményekkel. Ez az iskola fejlesztő hatására irányuló információ az Oktatási Hivatal által publikált legtöbb hozzáadott pedagógiai értéket teremtő és hátránykiegyenlítés és tudás fejlesztése területén kiemelkedő teljesítményt nyújtó iskolák rangsora mellett. A 6. évfolyam szövegértés területén az elmúlt öt év alatt 2 alkalommal, 8. évfolyamon matematika területén 2 alkalommal, 8. évfolyam szövegértés területén 3 alkalommal szerepel.

- Tanítási, tanulási szakaszok lezárásaként egy objektív, *belső, korrekt után követő diagnosztikus mérési rendszer* tematikus rendjének további formálása indokolt.

- Minél sokrétűbb *egyéni fejlesztések* helybeli megoldása, minél több óra hozzárendelése a feladathoz a tantárgyfelosztásban.
- Képességszint szerinti csoportszervezési megoldások a rendelkezésre álló órakeret függvényében a lehető legtöbb tantárgyból a létszamarányok alapján.
- **SNI és BTMN** tanulók integrált nevelése – oktatása során széleskörű **koordinációt és kooperációt** kívánok továbbra is folytatni a napi gyakorlatba, gyógy- és fejlesztő pedagógus, „többségi pedagógus” és szülő relációjában. Fejlesztő- és gyógypedagógiai munkaközösség közreműködésével meg kívánom teremteni annak feltételeit, hogy a szakvéleményben és szakértői véleményben foglalt könnyítések, segítségadási módok és differenciált eljárások megvalósulhassanak a tanítók és tanárok által integráltan tartott órákon is. E területen jelentős eredményeket sikerült már elérni, de maradt még munka e területen is.
- Helyi tantervben szereplő tantárgyi kerekhez kötötten és tantárgytól függetlenül a napi gyakorlatban fontos munkatervi prioritásként kívánom kezelni a **tudatos és takarékos energiafelhasználásra** való nevelést a kötelező 25%-os rezsicsökkentéstől függetlenül.
- Olyan *szabadidő hasznos eltöltésére* irányuló program folytatása, mely egyrészt a diákok igényeihez igazodik, másrészt a művelődéshez illetve a hasznos, építő jellegű időtöltéshez járul hozzá.

C. A minőségfejlesztés területei:

- Az önértékelések, minősítések mellett a pedagógus belső értékelés fejlesztő jellegű gyakorlata a vezetési folyamatban. Azoknak a feltételeknek a megteremtése, mely segít a továbbfejlődésben (továbbképzések, mentorálások, belső tudásmegosztás, önértékelések, tantárgygondozó szaktanácsadói fejlesztő támogató megsegítések, személyes építő jellegű beszélgetések, stb.)

– A partneri kapcsolatok erősítése.

- Szülők

- ✧ Az intézmény és a szülők közötti párbeszéd erősítése. A szociális és egzisztenciális hátrányokkal küzdő családok bevonása az intézmény életébe.
(intézményi tanfelügyelet fejlesztendő terület)
- ✧ A kapcsolattartás lehetőségeinek átgondolása (ha konkrét esetekben a fogadóórák, szülői értekezletek nem érik el céljaikat, vele szemben a személyes kapcsolattartás népszerűbb, eredményesebb lehet – mentorálások, fejlesztő beszélgetések)
- ✧ Több közös rendezvény megszervezése (családi délután, iskola által szervezett város felé nyitó sport és kulturális rendezvények, bál, közös színházlátogatás stb.)
Ezen rendezvények vonatkozásában a „mérték az érték” és „érték a mérték”.
A járványhelyzet megszűnése után ismételt az éves munkaterv egyik kiemelt feladatául kívánom kezelni a továbbiakban is az **iskolai farsangot**, melynek jól előkészített és átgondolt megszervezése sokrétű pedagógiai lehetőséget hordoz magában. Fontos lenne, hogy minél több szülő

részvétele mellett bonyolódjon a rendezvény. Ehhez fontos az, hogy jellegében és időbeosztásában adekvát legyen. Ezen a területen is nagy utat tett meg az intézmény 2020-ig.

- Diákok

- ✧ Kapjon szerepet a tanár és diák közötti egymást tisztelő demokratikus kapcsolat kiépítésében.

- Érdekvédelmi szervek

- ✧ A minőségfejlesztés alapja a pedagógusok elégedettsége. A munkakörülmények javításában szerepe van a közalkalmazotti tanáccsal és a szakszervezettel kialakított közvetlen kapcsolatnak, mely alapjául szolgálhat a tankerülettel való e területen megvalósuló koordinációhoz. Jogszabályi keretek között támogatók minden érdekérvényesítéssel kapcsolatos a napi szokványos munkamenettől eltérő megoldást.

- Közvetett (közvetlen) kapcsolatok

- ✧ OH Pedagógiai Oktatási Központtal, Szakszolgálattal és Szakmai Szolgáltatókkal, Felsőoktatási intézményekkel szoros együttműködés támogató kapcsolattartás. Művelődési intézményekkel, közös rendezvények szervezése és pályázatok benyújtása, melyek már eddig is jól szolgálták a kitűzött munkatervi feladatokat megvalósítását.

D. Humánerőforrás fejlesztés területei

Az oktató-nevelő munka személyi feltételei a 2022-2023-as tanévben 6 betöltetlen álláshely okán sajnos nem az elvárt és optimális módon biztosítottak az intézményben. Ezen minden képpen javítani kell a jövőben. A pedagógusok döntő többsége főállású munkaviszonyban dolgozik. További jogviszony létesítése, többlet feladat vállalása intézményen, tankerületen **kívül is bejelentés - / engedély - köteles**. Engedélyezés esetén e tevékenységeket úgy kell megszervezni mennyiségében és időbeosztásában, rövid és hosszútávon, hogy azok végzése a főállású tevékenység érdeksérelme nélkül valósuljanak meg. Tehát ezeknek a tevékenységeknek kell alkalmazkodniuk az iskola „életritmusához” **akár naponta vagy a tanév szorgalmi idejének vonatkozásában is**. Váratlan elfoglaltságok lehetnek, ezek megoldásában a konstruktív megoldásra törekszem.

- Minél több pedagógiai munkát végző munkatárs digitális írástudásának növelése, amely elengedhetetlen feltétele a napi pedagógusi munkának és számítógéppel támogatott oktatásnak. Az informatikai „bevándorló” kategóriában lévő kollégák és informatika „bennszülöttek” között tovább nyílik az olló a folyamatos belső segítségadás és tudásmegosztás ellenére. **Célzottan** továbbra is folytatni kell az informatikai írástudás növelésére irányuló belső és külső képzéseken való részvételt.
- *Csoportépítő és önismereti programok* szervezése (célja a kommunikációs és a konfliktusmegoldó technikák elsajátítása).
- A jövőben is ki kell használni a „**Van kihez fordulnod!**” „A teljeskörű egészségfejlesztés, a lelki egészség előmozdítását és a függőségek visszaszorítását célzó iskolai programok” című integrált program aktuális

lehetőségeit, mely a pedagógusok mentálhigiénés támogatását, módszertani ismereteinek bővítését szolgálja.

- *Menedzser szemléletű gondolkodásmód fejlesztése.*
Önfejlesztés lehetőségeinek feltárása.

E. **Infrastrukturális fejlesztések**

Olyan **belső nyilvántartási rendszer működtetése**, mely naprakész információkat nyújt a fejlesztések tervezéséhez. Mindenkor működtető lehetőségeinek függvényében eddig is fontos prioritásként kezeltük az infrastruktúra állagát. Sok mindent megvalósítottunk a nyári karbantartások keretében. Az intézmény hosszabb időre szóló felújítására kitűnő lehetőséget adott „Az állami fenntartású köznevelési intézmények tanulást segítő tereinek infrastrukturális fejlesztése EFOP–4.1.3-17 projekt és a TOP-3.2.1-16 kódszámú, Önkormányzati épületek energetikai korszerűsítése c. pályázat megvalósítása. Megvalósulásával az intézmény külső és belső képe jelentős mértékben javult **Balesetmentes, kulturált, esztétikus, tiszta külső és belső környezet fenntartása megteremtése minden telephelyen**

- *Tanulóbarát iskolai környezet alakítása.*
Modern, korszerű oktatási eszközök beszerzése.
Az informatikai állomány folyamatos bővítése.
Minél több *pályázat* kezdeményezése az intézményt működtető tankerületnél, mely közép és hosszútávon az energia, takarékos felhasználását teszi lehetővé.

Fejlesztési elképzeléseimet az intézmény továbbfejlődésének esélyére, a felénk támasztott igények és elvárások teljesítésére építve fogalmaztam meg.

Vezetői programomat a helyzetértékelésre az elmúlt 25 évben megszerzett vezetői tapasztalataimra építtem. Az elmúlt 4 igazgatói ciklusomban mindig arra törekedtem, hogy a pályázataimban kitűzött és időközben felmerülő célokat a Nevelőtestülettel karöltve megvalósítsuk.

Munkámat igyekeztem úgy végezni, hogy nyíltan vállaltam cselekedeteimet és céljaimat. Ki tudtam mondani és ki tudom mondani, ha indokolt, hogy tévedtem – **mea culpa**. A **céljainkban** mindig hittem, hogy megvalósulnak. Lehet, hogy nem akkor, amikor szerettem volna. De tudtam kívánni azt a konstellációt, amiben megvalósulhatott.

Minden jelenséget és minden dolgot a tér és idő viszonylatában és a kiváltó motiváció kontextusában próbálok elhelyezni. Sok mindenre választ ad!

Az idő sok mindent megoldhat, az igazság legjobb barátja az idő. Ma még nem biztos, hogy minden mozaikjában átlátható, de „egy” idő eltelte után az lesz. Az idő sodrában derülnek ki azok a dolgok, amik valamit fontossá tesznek vagy lényegtelenné. Ami lényegtelen azt az idő elmossa. Ami fontos az akkor is megmarad, ha pillanatnyilag nem tűnik annak.

Terveimnél többet valósítottunk meg a **NEVELŐTESTÜLETTEL**, kevés dolgot csinálnék másképpen.

Annak örülök, hogy olyan célokat sikerült megvalósítani, amelyek mások számára is lényegesek és fontosak. Nagyon sokan értékelik is ezt.

Pályafutásomon és sokéves vezetői munkámban mindig arra törekedtem, hogy a gyerekekért, családokért, a pedagógusokért tegyek. A gazdasági tényezők figyelembe vételével a későbbiekben is azon igyekszem munkálkodni, hogy **a realitások talaján maradva** a város oktatásáért, az itt élő családok felnövekvő generációjának neveléséért küzdjek.

E néhány gondolat jegyében adom be pályázatomat abban a reményben, hogy kolléganőimmal és kollégáimmal együtt a már **meglévő értékek** megőrzésén túl **elképzeléseimet meg tudom valósítani.**

Öszinte tisztelettel:



Máté Sándor
pályázó

Kiskunmajsa, 2013. 03. 02.