

PÁLYÁZAT



**a Budapest VI. Kerületi
Vörösmarty Mihály Általános Iskola
(1064 Budapest, Vörösmarty u. 49-51.)
igazgatói
beosztására**

Budapest, 2024. április 12.

Készítette: Kovács Ilona

2. VEZETŐI PROGRAM

„A tanításban nem az a legtöbb, hogy az ember azt a tudást, amit évtizedes elméleti és gyakorlati munkával megszerzett, továbbadja, hanem ... az ember önmagát adja tovább. A személyiségét. A példát.”

(Galgóczi Erzsébet)

2.1. Célmeghatározás

Céljaim megfogalmazásánál az oktatásra vonatkozó jogszabályokat, az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazottakat, az előző pályázatomban kitűzött célokat és feladatokat, valamint az intézményi és vezetői tanfelügyeleti ellenőrzés megállapításait vettem figyelembe.

Az intézmény mint „alulteljesítő”, és lemorzsolódásban érintett intézmény került be a komplex tanfelügyeleti ellenőrzésbe. Mind a vezetői, mind az intézményi ellenőrzés megállapításai kijelölik a további célokat és feladatokat.

Az ellenőrzés során kiemelkedőnek ítélt területeket szeretném továbbra is fenntartani, esetlegesen tökéletesíteni, míg a fejlesztendő területeken mindenképp meg kell tenni a szükséges átalakításokat.

Intézményvezetői munkámat 2019. augusztus 16-án kezdtem meg, ez a ciklus az első ciklusom, mely 2024. augusztus 15-én zárul.

Vezetői pályázatomban tervezett célokat részlegesen sikerült végrehajtani, mivel a ciklus első két éve a Covid-járvány égisze alatt telt. A járvány olyan alaphangulatot hozott az iskola falai közé, amelyet nagyon nehéz volt figyelmen kívül hagyni. Folyamatosan aggódó kollégák, szülők, állandóan változó szabályok, olyan korlátok, amelyek a napi rutint minden tekintetben felbolygatták. A frusztrált családokból frusztrált gyerekek érkeztek a hasonlóan gondokkal küzdő pedagógusok közé, majd a 3. évben jelentős humán erőforrás hiánnyal kezdtem meg a munkát, melyhez 2022 márciusától – a háborús helyzet miatt – számos ukrán menekült tanuló érkezése társult. A negyedik tanévre a pedagógus és NOKS-os területen még jelentősebb munkaerő-hiánnyal kezdtem meg a munkát (8 helyett 3 tanító, biológia – földrajz – kémia – angol nyelv szakos tanár, iskolatitkár és pedagógiai asszisztens), mely hiányok megoldása jelentős erőket kötött le. Az idei tanévben kezd normalizálódni a helyzet.

A tanfelügyeleti megállapításokban hangsúlyos szerepet kapott a humán erőforrással való gazdálkodás. A szakos ellátottság nehézségei teljes egészében az

országos tendenciát tükrözik. A hiány a természettudományos tárgyak területén a nyugdíjba vonuló kollégák miatt adódott. Mivel évfolyamonként 1 osztályunk van, így ezeknek a tantárgyaknak az óraszámja is alacsony, remény sincs arra, hogy főállású kolléga helyezkedjen el. Óraadóként pedig az iskolai nehezített tanulói összetétele nem vonzó. Ennyi pénzért kedvezőbb munkakörülményeket választanak a kollégák. Sajnos ugyanez a helyzet az idegen nyelv oktatása terén is.

Ez nyilvánvalóan nem mentség, de némi magyarázat a megfelelő mélységű és dokumentáltságú ellenőrzés hiányára, mivel a rendelkezésre álló erőforrásokat a napi oktató-nevelő munka megfelelő színvonalú biztosítására, a működéshez szükséges operatív feladatok elvégzésére, tervezési és egyéb dokumentáció elkészítésére fordítottam.

A vezetői tanfelügyeleti ellenőrzés helyszíni megbeszélései, a vezetői önértékelés megállapításai, saját reflexióim, valamint a szakértői megállapítások alapján vezetői tevékenységemben három területen látom kulcsfontosságúnak a fejlesztést:

- az ellenőrzések tervezése megtörténik, de hiányzik azok következetes végigvitele és dokumentációja
- az ellenőrzési folyamat részeként a belső önértékelési rendszer működtetése, az önértékelési feladatok elvégzése és ellenőrzése
- az intézményben végzett munka teljeskörű dokumentációja, mert minden munkát elvégzünk, de ezek dokumentációja csak részlegesen történik meg

A vezetői tanfelügyeleti ellenőrzés megállapításaival, értékelésével elégedett vagyok, vezetői tevékenységemről reális képet ad, a fent vázolt nehézségek mellett, első ciklusban megfelelőnek tartom a 92,42 %-os eredményt. Ez megerősít abban, hogy jó úton járok, ugyanakkor előre vetíti, hogy van még fejlődési lehetőség.

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	95,24 %
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	89,74 %
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	88,89 %
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	88,24 %
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	100 %

Végig tekintve e vezetési ciklusom célkitűzésein, ezek mindegyikét továbbra is fenntartom.

1. Céлом egy olyan iskola vezetése, amely pedagógiai céljaival, feladataival, követelményeivel és szolgáltatásaival a lehetőségekhez képest a legnagyobb mértékben megfelel mind a fenntartó, mind az iskolahasználó közösségek elvárásainak és igényeinek.

Oktatási-nevelési struktúrája mindenekelőtt és mindenekfelett a gyerekek érdekeit szolgálja.

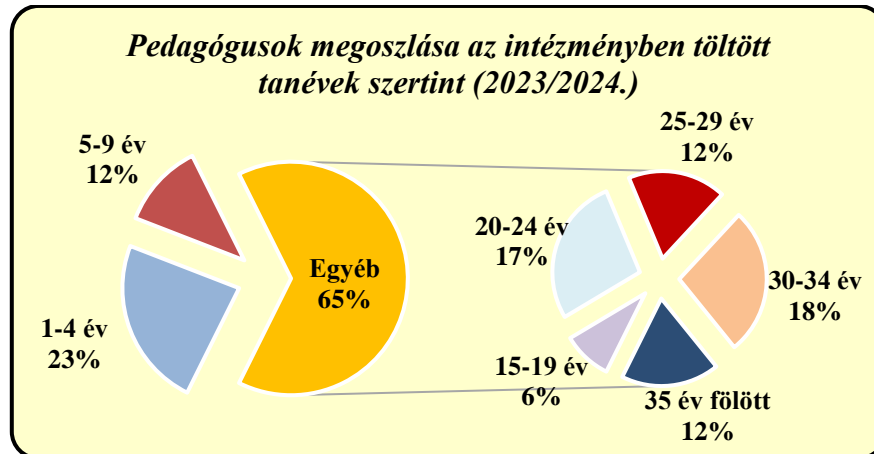
Ez a nevelőtestület feladatának tekinti, hogy:

- minden tanulót eljuttasson a NAT-ban és helyi tantervben megfogalmazott saját képességeinek és adottságainak megfelelő alapműveltségi szintre.
- minden diákban felkeltse az ismeretszerzés, a tudni- és érteni akarás vágyát.
- kialakítsa diákjaiban a világ megismerésének igényét.
- különböző tanulási stratégiákkal, módszerekkel, eszközökkel ismertesse meg a gyerekeket az önálló ismeretszerzés elérése érdekében.
- minden tanulónak a számára elérhető tanulási utakat kínáljon.
- tanítványait nyitott, érdeklődő, sokoldalú, rugalmas személyiségekké formálja.
- tanítási módszereivel képessé tegye a diákokat az önálló tájékozódásra, véleményformálásra és cselekvésre
- mindig szeretetteljesen, a segíteni akarás és megértés attitűdjével forduljon diákjai felé.
- figyelmét mind a tehetségek szárnyalása, mind a lemorzsolódók felkarolása felé is fordítja.
- cselekvőképes, kreatív embereket neveljen, akik reális önismerettel és a munkavégzéshez elengedhetetlen kitartással rendelkeznek.
- tanítványai elfogadják és betartsák a társas együttélés elemi szabályait, kommunikációjuk legyen a helyzeteknek adekvát.
- mindennapi munkája során szem előtt tartja diákjai testi – lelki fejlődésének harmonikus egyensúlyát.
- személyes példamutatásával is segíti az idegen kultúrák elismerését, a tanulási képességek terén kialakult különbségek elfogadását.
- munkájával a partnerközpontú működést biztosítsa.

- a rábízott gyermekek fejlődése érdekében minden esetben együttműködik a családokkal, a gyermeket tanító pedagógusokkal.

Cél megvalósulása:

Véleményem szerint a Budapest VI. Kerületi Vörösmarty Mihály Általános Iskola nevelőtestülete ilyen közösség. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy főállású pedagógusok 65 %-a több, mint 15 éve van ebben az iskolában. Innen nem el, hanem nyugdíjba mennek a kollégák.



- Célom, hogy az iskolai nevelőmunkánk adjon olyan biztos alapot végzett diákjainknak mind értelmi, mind érzelmi tekintetben, hogy az életben boldogulni tudó felnőttekké válhassanak. Iskolánk jelenlegi sokszínűsége jó kiindulópont a toleranciára nevelés, a másság elfogadása terén. Tanítási programjaink egy része pedig maximálisan hozzásegíti diákjainkat a csoportban való munkavégzéshez és a kompromisszumkésztség fejlesztéséhez. Napi munkánk során folyamatosan törekszünk az esélyegyenlőség megteremtésére.

Azzal, hogy a szülők ránk bízták gyermeküket, nagy és felelősségteljes feladatot adtak a kezünkbe. Többségük tőlünk várja, hogy megtanítsuk gyermekének mindazt, amivel majd a későbbi életében boldogulhat. Ezt a csodát azonban egyedül képtelenek vagyunk megtenni. Mindenképp szükségünk van a szülői ház együttműködő, elfogadó támogatására is. A közös tevékenység alapja csakis a bizalom, az intézmény és a pedagógusok hitelessége, humánus személyisége lehet.

Cél megvalósulása:

Bár lemorzsolódási és mérési mutatóink nem kedvezőek, ennek ellenére kijelenthetjük, hogy diákjaink teljesítik az általános iskolai tanulmányaikat. Évről évre csökken a bukások, illetve az évismétlés száma.

Iskolánk tanulóinak nagy részétől nem a 3,0 tantárgyi átlag elérése, hanem a bukásmentes tanév, a tantárgyi minimum elérése lehet a reális cél. A teljes, vagy funkcionálisan analfabéta családból kikerülő tanulóink, vagy a súlyos tanulási nehézségekkel küzdők esetében egy sikeres továbbtanulás már igazolja munkánkat. Akkor is, ha ezek a tanulók az ESL adatszolgáltatásban lemorzsolódóként jelentkeznek. Sokuknak komoly erőfeszítése van abban, hogy a tantervi minimumot teljesíteni tudja.

Ugyancsak egyre kedvezőbben alakulnak hiányzási mutatóink, csökkenő tendenciát mutat a mulasztások, ezen belül az igazolatlan mulasztások száma. A gyermekvédelmi jelzőrendszer működtetése is az évek alatt mérhetően javult, észrevételeink, közös gondolkodásunk eredményeképp egyre jobb és hatékonyabb az együttműködésünk a kerületi családsegítő és gyermekjóléti központtal.

3. Tanításunk sikeressége, bár nem kizárólag, de mégiscsak a pedagógusok munkáján múlik. Csak egy szakmailag és emberileg hiteles, jól felkészült, módszertanilag széles eszköztárral rendelkező empátikus pedagógus tud sikert elérni.

Ebben az egyéni adottságok mellett nagyon fontos szerep jut a munkahelyi légkörnek. Elengedhetetlen tehát, hogy helye lehessen az előre vivő szakmai beszélgetéseknek, vitáknak, megvalósulhasson a közös célkitűzés és tenni akarás, biztosítva legyenek a megfelelő munkakörülmények. Ugyanakkor rendkívül fontos felismerni, hogy bár sokszínű pedagógiai szemlélettel és eszköztárral rendelkezünk, mindegyikünk más-más személyiség, munkánk csak úgy lehet eredményes, ha egy hajóban és egy irányban evezünk a mindenki számára ismert és elfogadott egységes alapelvek szerint.

Célom, hogy a Budapest VI. Kerületi Vörösmarty Mihály Általános Iskola ilyen nevelőtestületűvé váljon. Bár a tantestület zöme már most is képes az ilyen jellegű, egyéni érdekeken túlmutató összefogásra, azért a hajónk olykor – olykor megtorpan. Fontos, hogy mindenki érezze, mikor, miben és mennyire lehet egyedi, és mikor van az a pillanat, amikor az egységes erőre van szükség.

Cél megvalósulása:

Vezetésem alatt kapcsolódtunk 2020-ban az **Adaptív iskola** programhoz. Ennek keretében minden pedagógusunk tanfolyamot végzett, melyen megismerkedtünk az ön- és társértékelés szerepével, pedagógiai fontosságával. A fenntarthatóság jegyében ennek a gyakorlati alkalmazását az iskola hosszútávon vállalta is, évről-évre megjelenik intézményi munkatervünkben. Ennek a képzésnek a keretében ismerkedtünk meg a portfólióval támogatott tanulással, valamint az egyéni fejlődési tervekkel támogatott tanulói célképzéssel. E két utóbbi eljárás alkalmazása hosszútávú terveink között szerepel, azonban mindkét eljárás olyan további munkavégzési terhet ró a pedagógusokra, melyeket a jelenlegi humán erőforrás mellett nem tudunk mindennapi munkánkban megfelelő színvonalon alkalmazni. Rosszul pedig inkább árt, mint használ.

4. Már korábbi szaktanácsadói képzésem során megismert SMART tervezés szerint elérendő célnak tartom magam és a tantestület számára is, hogy a Mindenki iskolája képzések keretében megismert digitális alkalmazásokat, valamint RJR alapú óratervezést a mindennapi gyakorlatába beépítse.

Célom, hogy minden kolléga az első félévben legalább hetente egy olyan órát tartson, melyen a megismert programok valamelyikét használja, használtatja tanulóival. Azok, akik ráéreztek ennek az ízére, biztos vagyok benne, hogy lehetőségeikhez mérten több alkalommal is terveznek ilyen felépítésű órákat. Jövő tanévtől ezt a számot szeretném az órák 50-60%-ára feltornázní.

Cél megvalósulása:

Vezetési ciklusomban a digitális alkalmazások könnyítése céljából frissítettük számítógép parkunkat. Minden tanterembe Wi-fi kapcsolattal rendelkező számítógép és projektor került. Az iskolai tableteket rendszeresen lehet tanórán tanulási célra alkalmazni.

Digitális tananyag készítésében nem várt lendületet adott a kollégáknak a pandémia időszaka. Bebizonyosodott, hogy a kényszer nagy úr, a vonakodók is kénytelenek voltak részt venni a digitális oktatásban. És miként minden rosszban van valami jó, ebben is volt. Kialakítottuk a Classroom felületünket, melyet azóta is használunk. Azóta több kolléga is és azokkal az alkalmazásokkal, felületekkel, amit abban az időszakban ismert meg, és munkájában hasznosnak tartott.

Ugyanakkor a tantestületben is egyre inkább alkalmazzuk a digitális lehetőségeket akár szakmai értekezletekre, akár jó gyakorlatok megosztására.

5. További célom, hogy a digitális témahét programjához ebben a tanévben legalább a kollégák fele, jövőre pedig minden kolléga tevékenyen csatlakozzon. Évek óta részt veszünk ebben a programban, de nem volt erre mindenki mozgósítható. A tanult ismeretek birtokában elvárt, hogy már mindenki bekapcsolódjon.

Cél megvalósulása:

A digitális kompetenciáink erősödését szolgálta az RRF laptop pályázat is, melynek keretében 12 pedagógus kapott használatra laptopot. A témahét programjához már minden osztályunk kapcsolódik valamilyen formában.

Két új programban láttam nyitási lehetőséget:

- ✚ Az egyik a már volt, de kivezetett logopédiai osztályok újragondolása és indítása. Ha nem is külön osztálykeretben, bár a legsikeresebb megoldás ez lenne, de legalább csoportbontásos formában.
- ✚ Másik lehetőség a nagyszámú külföldi tanuló oktatásában mutatkozik.

Cél megvalósulása:

A logopédiai osztályok, illetve csoportok terén nem történt előrelépés és jelenlegi megítélésem szerint nem is lesz változás.

Ugyanakkor örömteljes, hogy a BTMN-es tanulók ellátására vonatkozó kérésünk meghallgatásra talált fenntartónknál, a Belső – Pesti Tankerületi Központnál. Így 2021/2022. tanévtől nagyszámú, akkor még 25 fő BTMN státuszú tanulónk fejlesztéséhez 1 státusz fejlesztőpedagógust biztosított. Fejlesztő pedagógusunk nagy erővel kezdte meg munkáját, hiszen a korábbi években nagyon sok probléma volt ezen tanulók szakszerű ellátásában.

A külföldi, idegen ajkú tanulók száma jellemzően nem csökken, az iskola tanulóinak 1/3-át teszik ki. Így az ő tanításuk, integrálásuk és tantervi követelményeknek való megfeleltetésük napi kihívást jelent a pedagógusok és maguk a gyerekek számára is. Több ízben jeleztem a fenntartónak, hogy ebben a munkában segítségre lenne szükségünk. Úgy mint magyar mint idegen nyelvet oktató státusz biztosítására, esetlegesen egy oktatási program kidolgozását vállalnánk pl. előkészítő osztály, melyben felkészítenénk a külföldi gyerekeket a magyar oktatási rendszerbe való bekapcsolódásra. Hiszen ez egy minimális szókinccs, egy megszólalási bátorság nélkül szinte lehetetlen. Javaslatom mindeddig nem talált támogatásra.

Terézváros Önkormányzata ahogy korábban is, most is kiemelt figyelemmel fordul az oktatás irányába. Számos beszélgetés, eszmecsere volt az iskola igényei és az

önkormányzat által nyújtott támogatási lehetőségek feltérképezésére. Éveken át jeleztem a külföldi, idegen nyelvű tanulók oktatásával kapcsolatos nehézségeinket. az iskolába ellátogatva mindig csodálattal hallgatták azt a tanulói összetételt és a velük való munkát, amit ebben az iskolában végzünk. 2023/2024. tanévben valósággá vált segítségnyújtásuk, melynek következményeként hatékonyabban tudunk idegen ajkú tanulóinkkal foglalkozni.

Ennek ellenére és a fenntartói oldalról is látnám értelmét ennek a lehetőségnek a kiaknázására.

Céлом, hogy olyan innovatív szemléletű vezetést valósítsak meg, mely további megújulást és talán jövőbeli gyarapodási lehetőséget jelent az iskolának.

2.2. A célokból adódó feladatok

„Ha a gyerekek erős, egészséges, működőképes családokból jönnek, az könnyebbé teszi a munkánkat. Ha a gyerekek nem erős, egészséges és működőképes családokból jönnek, az fontosabbá teszi a munkánkat.”

(Barbara Colorose)

2.2.1 Oktatás - nevelés

Az oktató – nevelő munka tartalmi követelményei, elvárásai mind állami, mind helyi szinten megfogalmazódtak. Ezek módosítására jelenleg nincs lehetőségünk.

A módszertani megvalósítás azonban minden intézmény egyéni arculatára jellemző.

☞ Iskolánkban a 2011-ben vezettük be a **KIP** módszert, melyet egységes, teljes intézményre kiterjedően nem tudunk működtetni, ugyanakkor minden kolléga gyakorlatában benne van a módszer egyes elemeinek alkalmazása.

☞ Feladat az **országos kompetenciamérések** eredményének javítása. A digitális mérésre való áttérés jelenleg még nem mutat kedvező képet iskolánk tanulói teljesítményének növekedésével kapcsolatban.

A pandémia idején elmaradt mérés, majd az azt követő év eredményei azt a tendenciát mutatják, amit a mérési szakemberek is előrevetítettek. A szociokulturális hátrányokkal rendelkező tanulók esetében ez az időszak óriási törést hozott. A gyerekeknek újra meg kellett tanulni iskolába járni, a napnak ritmust adni, alkalmazkodni szabályokhoz, elvárásokhoz, egymáshoz. Tudatosítani kellett bennük ismét, hogy feladatuk van. Az iskolánk esetében bárhogy próbáltunk segítséget nyújtani (eszközt

biztosítottunk, be lehetett jönni az iskolába megoldani a kiadott feladatokat), nagyarányú visszaesés következett be. Mint azt korábban már írtam, a pandémia utáni időszak tovább nehezítette a helyzetet a háborús helyzettel, illetve a megélhetési válsággal. Jelenleg okos szóval, türelemmel és differenciálással próbáljuk visszaépíteni a korábban jól működő mechanizmusokat.

Továbbra is elérendő célnak tartom, hogy minden tanulónk elérje az elvárt minimumot.

Tanulóink nagy részének (BTMN, nem felmenthető SNI, illetve 2 évnél régebb óta tanuló idegen ajkú) jelentős nehézséget okoz egy szöveg értő elolvasása.

A szövegértés teszt olvasása után ismét szövegértésre van szükség a matematikai feladatok megoldásához is. Jellemzően ez már tanulóink figyelemkoncentrációját olyan mértékben veszi igénybe, hogy a 4. teszt megírásakor már adottságaiknál fogva képtelenek a megfelelő szintű feladatvégzésre. Hasonló nehézséget jelent a természettudományos, illetve a történelem tesztek kitöltése is.

A BTMN tanulók hiába rendelkeznek diszfunkciós zavarral, akkor is meg kell írniuk a mérést és munkájuk értékelésre kerül. Ugyancsak illúzió azt gondolni, hogy a 2 éve Magyarországon élő idegen ajkú tanuló képes ekkora tehertételnek megfelelni. A korábbi OKÉV-mérések, illetve a digitális országos mérés eredményei egy teljesen átlagos tanulói összetételű iskolában alkalmazhatók képességszintek meghatározására, de azt gondolom, hogy ez nálunk, és a velünk hasonló helyzetben lévő iskolák számára nem lehet a pedagógiai munka eredményességének fokmérője. Ez igen komoly nehézséget fog felvetni később a felsős kollégák esetében a TÉR szempontsor alkalmazásakor is.

Iskolánk hozzáadott pedagógiai értéke a mérések digitális térbe való áthelyezésével gyakorlatilag kimutathatatlaná vált, mert a szülők nem tudják/akarják kitölteni a háttérkérdőíveket. A papír alapú kérdőíveknél szülői értekezletet szerveztünk, ahol megkértük a szülőket, hogy töltsék ki. Aki kért értelmezési segítséget, annak adtunk. Mivel a kérdőívben adott válaszok az iskola számára titkosak voltak, így arról sem vagyunk meggyőződve, hogy a szülők a valóságnak megfelelően adtak válaszokat.

A digitális térben történő kérdőívek kitöltetésére valamilyen hatékony módszert kell a szülői munkaközösséggel kidolgozni, hogy a befektetett munkánkról, erőfeszítéseinkről árnyaltabb képpel rendelkezessünk. A tavalyi tanévben mindössze néhány szülői kitöltés történt, hiába szólítottuk meg a szülőket több úton is.

A tanfelügyeleti ellenőrzés megállapításai is alátámasztják, hogy szakmailag nagyon jól felkészül pedagógusok, széles módszertani eszköztárral, rengeteg munkát

végeznek, ugyanakkor a „beválás” egyelőre szignifikánsan még nem kimutatható. Hosszútávú cél ennek elérése.

☞ A **lemorzsolódás megakadályozására**, illetve csökkentésére irányuló tevékenység napi feladat. A tankötelezettség betartatása terén javulás figyelhető meg. Az iskolába rendszeresen bejáró, az érdemi munkába bekapcsolódó diákok a differenciált oktatásszervezésnek köszönhetően a tantervi minimumot elérik. Válogatott módszereink, személyre szóló fejlesztéseink nyomán sikerhez juttathatók. De ahogy azt már feljebb is jeleztem, többük esetében csak a minimum teljesítése az elvárható, és az is nagy eredmény. A csökkentés érdekében továbbra is biztosítani kell a különböző fejlesztési, felzárkóztatási lehetőségeket.

☞ Az OKÉV-mérés eredményei, illetve a lemorzsolódás miatt vettünk részt az EFOP3.1.2 pályázat Mindenki Iskolája program képzésein is. Az itt tanultak alkalmazása beépült tanítási gyakorlatunkba. Ilyen heterogén összetételű csoportokban elképzelhetetlen, hogy ne történjen differenciálás, ne történjen támogató értékelés, ne történjen élményközpontú oktatás.

☞ Tanulóinkkal való foglalkozások egyik fő módszereként mindenképp a **csináltatás** pedagógiáját tekintem továbbra is. Konfuciusz szavaival élve: „*Mondd el és elfelejtem; mutasd meg és megjegyzem; engedd, hogy csináljam és megértem.*” Diákjaink valóban jobban beépítik tudásukba a közvetlen tapasztalatszerzés útján szerzett ismereteket. Ezért is tartom fontosnak a tanulói kísérleteket, a digitális eszközök használatát, a terasz vagy Zöldsziget növény- és állatgondozását, a projektnapok adta lehetőségeket.

☞ Sokat vártunk a **KRÉTA e-napló** kötelező bevezetésétől. Előtte rendszeresen szembesültünk azzal, hogy otthon maradt az ellenőrző, vagy épp eltűnt az otthon és az iskola között. Leleményesebb tanulónknak akár kettő is volt. A szülők pedig nem követték nyomon rendszeresen a gyerekek előmenetelét. Azt gondoltam, hogy a kötelező bevezetés sok adminisztratív terhet levesz az osztályfőnökök válláról, illetve még közvetlenebb és gyorsabb lehet a szülő és az iskola kapcsolata. A pedagógusok oldaláról megfelelő szinten megy a rendszer kezelése, használata. De: mint az iskolában minden, ez a rendszer is csak a szülőkkel együtt tud zavartalanul és hatékonyan működni. Iskolánk tanulóinak szülei immár több éves kérés, segítségnyújtás ellenére is nagyon kevesen élnek az e-napló használatának lehetőségével. Az e-ügyintézésel pedig szinte senki. Illetve csak az, aki egyszer már megtapasztalta a benne rejlő lehetőséget. A jövőben még mindig

további erőfeszítésre van szükség, hogy a szülőket a KRÉTA napló napi követésére bírjuk.

☞ Ahogy már a fentiekben jeleztem feladatnak tekintetem az ügynevezett **logopédiai osztály/tanulócsoporthat** újra élesztését. Mivel e téren évek óta nincs előrelépés, ezt a fejlesztendő irányt lezártnak tekintem.

Ugyanakkor mindenképpen megfontolandó, hogy iskolánk elsős tanulói számára az olvasástanítást Meixner-módszerrel oktathassuk. És bár jellemzően iskolába kerüléskor nem rendelkeznek SNI szakvéleménnyel a gyerekek, mégis az ehhez illeszkedő tankönyvcsaládot igényelhessük meg számukra. Fejlesztőpedagógusunk 2 éve végzi a DIFER mérést, melynek eredményeit dokumentálja. A tanítóknak és neki is egyértelműen az a tapasztalata és véleménye, hogy a hozzánk érkező gyerekek zöme nem érett az iskolára. Alapvető készségek és képességek hiányában vannak, számukra nagy segítséget jelentene ez a speciális taneszköz és módszertan. És ha olyan taneszközt használhatnak, mely segíti a kulcskompetenciák minél sokoldalúbb fejlesztését, akkor talán ez segítséget jelenthet az iskola hosszútávú céljainak elérésében is, mert így biztos olvasási, írási és elemi számolási műveletek tudásának birtokába juthatnak.

☞ **BTMN-es és egyéb SNI-s** tanulóink integrált ellátását és fejlesztését továbbra is alapfeladatunknak tekintem. Minden kollégával szemben elvárás, hogy ezeknek a tanulóknak szakvéleményeit megismerje, előre haladásukhoz fejlesztési tervet készítsen.

Ezen a tanulók felvételekor azonban már tekintettel kell lennünk az pedagógiai észszerűség követelményeire is, hogy hány ilyen nehézséggel küzdő gyermeket bír el egy osztály. Igaz, hogy az integrálás minden iskola feladata, azonban ezt mégsem minden iskola tudja vagy akarja megtenni. Gyakran kerülnek hozzánk fel nem ismert SNI-s vagy BTMN-s gyerekek, akik számtalan kudarc után nálunk találnak menedéket, befogadást. De a befogadás, az integrálás lehetősége is csak egy határig működőképes. Hiszen a nagymértékben eltérő képességekkel, adottságokkal rendelkező tanulók nagy száma megterhelik az egyébként sem könnyű szociális összetételű osztályok munkáját. Igen nehéz, olykor lehetetlen ezekben az esetekben úgy órát vezetni, hogy valaki érdeke ne sérüljön. A sok problémás eset kedvezőtlen irányban erősíti fel egymást.

Jelenleg 35 fő a BTMN tanulók száma, és úgy tűnik, hogy további, legalább 0,5 státusz engedélyezése lenne indokolt, hiszen a szakvéleményekben van, hogy egyéni fejlesztést, és esetleg nem is csak heti 1 óra fejlesztést írnak elő. Ezek a gyerekek a felső tagozaton jellemzően a lemorzsolódó tanulók közé kerülnek. Mindenképp biztosítani kell számukra a fejlesztés megfelelő színvonalát és hatékonyságát.

☞ Az elkövetkezendő ciklus megvalósítható feladatának tartom azt a sok lehetőséget magába foglaló programot, melynek keretében az **idegen nyelvű** tanulókkal való foglalkozás történhetne meg.

Megkérdőjelezhetetlen tény, hogy a külföldi gyerekek egyre nagyobb számban jelennek meg a magyar oktatási rendszerben. Melyre több éves tapasztalatom, illetve különböző segítő szervezetekkel, alapítványokkal való együttműködés alapján kijelenthetem, hogy nincsenek felkészülve az iskolák. A pedagógusok nem, vagy csak csekély mértékben rendelkeznek olyan ismeretekkel, szakmai – módszertani eszközökkel, melyek az idegen ajkú, gyakran traumatizált gyerekek kedvező lefolyású integrálását lehetővé teszi. Nemcsak pedagógusok között, hanem a segítő szakmákban, pl. iskolapszichológus is hiány mutatkozik. Egy – egy idegen ajkú gyermek szakértői bevizsgálása szintén nehezen megvalósítható feladatnak mutatkozik.

Különösen nehéz a helyzet, amikor 6-8. osztályos korú tanuló érkezik a rendszerbe, hiszen az ő továbbtanulásra való felkészítésük szinte a lehetetlen vállalkozásnak ígérkezik. Ezek a gyerekek nyelvi akadályaik miatt gyakran nem is tudnak olyan típusú iskolában továbbtanulni, mely a képességeiknek, intellektusuknak megfelelő lenne, hiszen már az írásbeli felvételin nem jutnak túl.

Épp ezért ezeknek az idegen ajkú tanulóknak a képzése olyan feladat, melynek szervezett megoldása még várat magára.

Intézményem számára jó lehetőségeket látnék ezen a vonalon.

Bár évek óta több magyarul egyáltalán nem beszélő diákunk van, jelenleg nincs magyar, mint idegennyelv tanárunk. Pedagógusaink eddig autodidakta módon képezték magukat. 2023 nyarán négy kollégák vett részt egy önkormányzati szervezésű képzésen, melynek célja a magyar mint idegen nyelv tanításának módszertani elsajátítása volt. Ebben a tanévben egy kolléga önerőből végzi a Károli Gáspár Református Egyetem magyar mint idegen nyelv pedagógusa képzést és további 2 kolléga (egyike én) tervez ugyanennek a képzésnek az elvégzését a következő tanévben. Jó lehetőséget látok abban, hogy egy úgynevezett előkészítő osztály működtetésével gyors és hatékony segítséget tudjunk nyújtani az idegen ajkú tanulók számára, hogy minél hamarabb alkalmassá váljanak a magyar iskolarendszerben való tanulásra. Ez a kihívás jelen van, és azt gondolom, hogy a globalizációval meg is marad a többségi iskolákban. Erre a kihívásra való felkészülés és jó válasz, igazából mindenki számára csak kedvező kimenetelű lehet.

Sok iskola nem akar addig foglalkozni a gyerekekkel, amíg nem értenek és beszélnek valamilyen szinten magyarul. Saját tapasztalatból tudom, hogy elküldik akár a

körzetes gyereket is. Aztán ha már valahol megtanult olyan szinten, hogy integrálhatóvá válik egy osztályba, akkor örömmel fogadják őket. Ezeknek a gyerekeknek nagy része jellemzően kimondottan jó intellektusú, motivált, és odafigyelő családból érkezik. Nevelőtestületünk nagy módszertani jártassággal rendelkezik, s nem utolsó sorban kivételes empátiával és türelemmel közelíti meg a diákokat. Ezért is választ minket több külföldi család, illetve keres meg bennünket segítő szervezet.

Korosztályhoz igazodva alsó és felső tagozaton egy-egy csoportot hoznánk létre. Fél évig csak az írás, olvasás, hangképzés, beszéd és szókincs fejlesztése történne. Ezt követően az összevont osztályos tanítási módon oktatnánk a különböző tantárgyakat. Itt már szaktanárok a tantárgy szaknyelvét tanítanák, részben a gyerekek tudásszintjéhez, illetve az évfolyamkövetelményekhez igazodó differenciált foglalkozásokat tartanának. A készségtárgyakat, valamint az idegen nyelvet és informatikát a saját jövőbeli osztályukban tanulnák, ezzel is segítve az integrációt, és kihasználva a szociális tanulásban rejlő lehetőségeket. Amennyiben valamelyik tanuló nyelvi tudásában elér arra a pontra, ahol be tud kapcsolódni az többségi oktatásba, akkor visszahelyezzük eredeti osztályába és ott folytatja tovább a tanulmányokat.

Ehhez a feladathoz igen elszánt és motivált, differenciálásra maximálisan alkalmas pedagógusokra van szükség. Ez nevelőtestületünkben zömében rendelkezésre állnak.

Azt gondolom, hogy a külföldi tanulók soha nem egyedül vannak, az azonos nyelvűek ilyen-olyan formában tartják egymással a kapcsolatot. Így a jó tapasztalatok és sikeres tanulás-tanítás hírére tovább vihetnék, ezzel új tanulókat vonva az iskolába.

Véleményem szerint többek számára vonzó kínálat lenne az iskolaválasztásban.

☞ Az idei tanévben a csoportlétszám korlátozása miatt iskolánkban a 7. évfolyam kivételével megszűnt az angol nyelv **csoportbontásban történő tanítása**. A tanév tapasztalat, hogy ez a megoldás nem tartható fenn. Az olyan összetételű osztályokban, mint ami iskolánkban van a jelenlegi 4-6. évfolyamon ez a forma így kivitelezhetetlen. A jellemzően 20-23 fős osztályokban, ahol a társaság fele több mint harmada papíros (SNI, BTMN), másik harmada idegen ajkú (nem angol nyelvterület) lehetetlen az idegen nyelv megfelelő színvonalon történő oktatása. A jövőben mindenképp szükséges a csoportbontás biztosítása. Az indok egészen egyszerű. Kis csoportos oktatásban minden tanulónak több lehetősége van a nyelvi készsége fejlesztésére, a gyakorlásra, kommunikációra. Az iskolánkba járó gyerekek egy része valószínűleg később nem olyan iskolában tanul tovább, ahol idegen nyelvet kellene tanulnia, önerőből külön tanfolyamot pedig biztosan nem fognak tudni finanszírozni. Így legalább egy minimális nyelvi szint

elérése biztosítható a számukra. Hiszen az a tény, hogy a XXI. században valamilyen idegennyelv ismerete szinte kötelező, az nem kétséges.

☞ Feladatnak tekintem az **ökoiskola** programjainak további működtetését. Az erre szervezett ökoosztályt kimagaslóan végzi munkáját. Az erdei iskola és az osztálykirándulások során lehetőség nyílik tágabb természeti környezetünk megismerésére és védelmére, ezeket a kezdeményezéseket a továbbiakban is támogatom.

☞ Az idei tanévtől végre ismét könyvtárosi munkát végez könyvtárostánítónk. Az elmúlt években a humán erőforrás válsága miatt csak néhány órában tudta a könyvtárat működtetni. Így most fontos feladat, hogy ismét visszacsábítsa a könyvtárba a gyerekeket, illetve ismét könyvtári órák kerüljenek az oktatásba. Ezt a munkát vonzóvá teheti az elmúlt évek új, a gyerekek igényeihez is igazodó könyvek beszerzése.

☞ A gyerekek **személyiségfejlesztését** az iskola egyik legfontosabb nevelési feladatának tartom. Az általános iskolás korban a gyermekeket érő hatások jelentősen befolyásolják, hogy milyen egyén, személyiség lesz belőlük. A személyiség formálására óriási lehetőség rejlik az osztályfőnökök napi és szakórai tevékenysége során. Ki kell használnunk a közösség óriási személyiségformáló szerepét. Ugyanakkor személyiségformáló erő iskolánk KIP és MUS-e és az Adaptív iskola programja is. Tanulóink kiegyensúlyozott személyiségfejlődését iskolapszichológusunk is segíti. Az elmúlt években több csoportos, tanóraba illeszkedő foglalkozással is segítette a konfliktusok feldolgozását vagy épp a pályaválasztást.

☞ Iskolánkban szűkös adottságaink ellenére is biztosított a **mindennapos testnevelés**. Sajnos az utóbbi években meg kellett szüntetnünk jól bevált gyakorlatunkat, hogy az alsó és felső tagozaton is testnevelő kollégák lássák el az órákat, mert a tanítóhiány miatt nem tudtunk iskolaotthonos formában dolgozni, ezért a humán erőforrásokat át kellett csoportosítani. Ennek ellenére sikerült elérni, hogy a sok-sok évvel ezelőtti gyakorlattal ellentétben tanítóink valóban testnevelés órákat tartottak. Továbbra is igénybe kívánjuk venni az úszásoktatás lehetőségét a tanuszodában, és nagy örömünkre szolgál a Hunyadi téri korcsolyázási lehetőség is, hiszen tornaszobáink igen kis méretűek.

Jó lenne, ha évente legalább egy alkalommal minden tanulónk eljutna egy atlétikapályára, ahol valós körülmények között kipróbálhatnák a sportág mozgásformáit. Az igazi 60 vagy 400 méteres futást, a homokba való távolugrást. Mivel iskolánkban nincs ehhez megfelelő udvara és tornaterme, erre nincs egyéb lehetőségünk. Akár egy sportnapot is lehetne oda szervezni. Sportpálya bérlésére nincs anyagi lehetőségünk.

Amennyiben van ilyen jellegű együttműködési szerződése a tankerületi központnak, kérem, ismertessék meg velünk a lehetőséget.

☞ **Mappa művészet** programunk kiemelt feladata a tanulók esztétikai- művészeti nevelése. Továbbra is fent kívánom tartani a programot, illetve a MUS-e-vel való együttműködést. A szinte egyedülálló programnak van kézzelfogható hozadéka. Az idei évben egy óvodás csoportot is vendégül láttunk egy MUS-e foglalkozáson. ebből szeretnék hagyományt teremteni és a kerület beiskolázandó óvodás csoportjait, ha csak egy foglalkozás erejéig is, de becsábítani az iskolába.

☞ **Mappa informatika** programunk megfelel a XXI: század digitális elvárásainak, így a programot mindenképp folytatni kívánom.

☞ Alsó tagozaton áttértünk a 4. évfolyamon a napközis formára, mert ezzel megkönnyítjük az alsó és felső tagozat közti átmenetet.

A felső tagozaton a délutáni **napközi és tanulószobai** foglalkozások alól csak indokolt esetben, szülői kérésre kiadott engedély alapján lehet mentesülni. Cél a tanulók önálló tanulásának kialakítása, fejlesztése. A beosztott pedagógusok számára fontos feladat a tanulásirányítás megszervezése, valamint az ehhez szükséges munkakörülmények biztosítása. Évek óta az a tapasztalat, hogy a felsős napközi „csúcsra” van járva, olykor 32-34 tanuló is jelen van. Így mindkét csoportban olyan feltételeket kell teremtsünk, ahol a délutáni tanulás zavartalanul megtörténhet, és meg is kell történnjen. Törekednünk kell arra, hogy minden napközis, tanulószobás tanulónak legyen elkészített házi feladata.

A házi feladat íráson túl a napközi további nevelési lehetőségeket rejt magában. Egy-egy alkalommal lehet iskolán kívüli mozgásos vagy kulturális programot szervezni, valamint egyes ünnepkörökhöz kapcsolódó kézművesfoglalkozásokat tartani. Fontos lenne elérni, hogy a gyerekek ne csak kényszerűségnek éljék meg a napközit, tanulószobát.

☞ Végül, néhány szó a **gyermekvédelemről**. 2017 óta nincs az iskolában a gyermekvédelmi feladatok ellátására kijelölt egy személy. Akkor nyugdíjba vonult szociálpedagógusunk, és az álláshelyét a fenntartó megszüntette. Azóta minden osztályfőnök és minden pedagógus feladata a gyermekvédelem. Az osztályfőnökök mérhetetlen mennyiségű plusz feladatot (folyamatos pedagógiai véleményírás, tárgyalásokon való megjelenés, esetmegbeszélés, kapcsolata segítő szolgálatokkal, problémákkal terhes kapcsolat a szülőkkel, hivatalos jelzések, feljelentések készítés, hogy csak a legáltalánosabbakat említsem) végeznek nap mint nap. Sokkal nagyobb

óraszámában, mint azt gondolnánk.

Szívesen vennénk, ha valahogy mód nyílna arra, hogy ezek a tanulói ügyek ismét egy kézbe kerüljenek. Iskolánk tanulói összetételéből adódóan bizton állíthatom, hogy pedagógiailag, szakmailag nagyon is indokolt lenne egy elkülönített álláshely. Iskolánkban nem csak hébe – hóba akadnak a veszélyeztetettségéből adódó elintézendő ügyek, hanem napi szinten. Ez a márt fent bemutatott veszélyeztetettségi helyzetképből is kitapintható. Sajnos gyakran a szülők nagyobb nehézséget jelentenek számunkra, mint a gyerekek. Ez rendkívüli, aránytalanul nagy terhet ró az osztályfőnökre. Célszerű és ésszerű lenne az egy személyi összefogás. Az egy személy több tanuló esetében is tudna kommunikálni a segítő szervezetekkel. Felmérhetetlen kapcsolati hálót tudna kialakítani, mely iskolánk oktató – nevelő munkáját segítené.

☞ Bevált **hagyományainkat** meg kívánom őrizni, esetlegesen felvetődő új elképzeléseknek teret adok, melyek illeszkednek az iskola arculatához, a fenntartó elképzeléseihez. Több évnyi szunnyadás után ismét életre kelt a havonta megrendezésre kerülő játszóház, ahol a tanítás után gyerekek – szülők – tanítók valamilyen tematikus kézműveskedésen vagy játékban vesznek részt. Kiváló alaklom ez a kötetlen beszélgetésre, a szülők, kisebb – nagyobb testvérek iskolába „csábítására”. A jó hangulatban eltöltött foglalkozások meghozzák azt a légkört, melyben a szülő is szívesebben tartja a kapcsolatot az iskolával. Ez a programunk kifejezetten eredményesen működik a jelenlegi összevont 1-2. osztályunkban. Bízom abban, hogy az itt megszólított szülők később is aktív kapcsolatot fognak tartani az iskolával. A jó példa ragadós, a szülők egymás közti beszélgetése pedig további erők mozgósítására ad lehetőséget.

2.2.2. Humán erőforrás, szervezetfejlesztés

☞ Mint vezetőnek feladatom a szervezet hatékony működtetése. Mint ahogy azt már fent is leírtam fontos, hogy céljainkkal, alapelveinkkel mindenki azonosulni tudjon, így elengedhetetlen azok közös megfogalmazása, majd közös betartása és megvalósítása.

☞ Fontos a megbízható, biztonságos, nyugodt, alkotó légkör. Fontos, hogy a meghatározott keretek között mindenki egyéniségének, habitusának megfelelően, szabadon önállóan végezhesse munkáját mindaddig, amíg ez az iskolára, az iskolahasználókra nézve nem káros, illetve nem törvénytelen. A napi munkavégzésbe csak szükség esetén kívánok beleszólni.

☞ Nem szabad figyelmen kívül hagyni az egyéni karrierépítés, a további

ismeretek elsajátításának igényét sem. Ehhez bár anyagi támogatást nem tudok biztosítani, de mindaddig, amíg ez az iskola életével nem ellentétes, a kollégákra aránytalan terhet nem ró, támogatni szeretném az ilyen irányú törekvéseket.

Elsődlegesen azokat a továbbképzéseket preferálom, melyek az iskola számára is hasznosítható hozadékkal járnak. A következő típusú képzéseket részesítem előnyben:

- magyar mint idegen nyelv
- önismeret, mentálhigiénés kultúra fejlesztése
- módszertani fejlődést segítő
- a szakmai ismereteket megújító

☞ Az egyes iskolai folyamatok és feladatok tervezésére, végrehajtására és ellenőrzésére minden szintéren egységes formátumú dokumentumot hoztam létre, mellyel jól nyomon követhetővé válik a célok, feladatok, felelősök, határidők, megvalósulás és eredményesség kapcsolata.

☞ Törvényi kötelezettség az iskolai önértékelés folytatása pedagógus, intézményvezető és intézményi szinten. A tanfelügyeleti megállapításokhoz igazodva további fejlesztésre van szükség az önértékelés működtetésében, illetve az ellenőrzési folyamatok dokumentálásában.

☞ A pedagógus TÉR bevezetésében a nevelőtestülettel közösen kívánom kidolgozni az értékelési szempontokat, és az értékelési folyamatban komoly szerepet kívánok adni az igazgatóhelyettesnek, valamint a munkaközösség-vezetőknek.

☞ Egy jól működő tantestületben helye van a vitának, az építő jellegű kritikának. Szeretnék az iskolai élet különböző szinterein elégedettségi kérdőívet alkalmazni (programok, iskola szervezet, közösségek, pedagógusok vagy a vezetők munkája).

Hiszem, hogy időről időre minden pedagógusnak és szervezetnek szüksége van egy tükörrre. Visszajelzésekre, melyek segíthetnek a további célok kijelölésében. Megerősíthetnek abban, ami jó és működik, illetve feltárhatják a hibákat. Ahogy Deák Ferenc mondta: *„Jó megállni és elemezni a múltat, erre építve keresni a jövő feladatait. Javítva változtatni!”* Az iskolai folyamatoknak ez nélkülözhetetlen része.

☞ Egy hatékonyan működő intézményben hatékonyan kell lennie az információáramlásnak is. Erre továbbra is a helyben szokásos módokat kívánom alkalmazni: szóbeli, illetve írásbeli tájékoztatás, értekezletek, megbeszélés érintett felekkel. Kialakításra került mindenki számára egy hivatalos email cím. Az elmúlt évek tapasztalata, hogy ennek napi kötelező megtekintésével az információk nagy hatékonysággal jutnak el az érintettekhez.

☞ Az áramlásnak azonban nemcsak az intézményen belül kell jól működnie. Fontosak a kapcsolatok külső partnereinkkel is.

Ugyanakkor az is fontos, hogy a külvilágnak minél jobban meg tudjuk mutatni azt a sokrétű, gyermekközpontú munkát, amit itt folytatunk. Folyamatos, sokszínű projektnapjainkat, hagyományos rendezvényeinket, eredményeinket az utóbbi időben nem, illetve csak a honlapon tártuk a nyilvánosság elé. A jövőben élni kívánok a Belső – Pesti Tankerületi Központ honlapján felkínált megjelenési lehetőséggel is.

2.2.3. Kapcsolatok

Intézményen belüli kapcsolatok

Munkaközösségek:

A munkaközösségek racionalizálása után iskolánkban 4 munkaközösség működik, melyek kiemelt szerepet töltenek be. Fontos szervezői a szakmai munkának, a verseny és programszervezésnek. Az iskola új belső mérési rendszerének kialakításában meghatározó szerepet szánok a munkaközösségeknek.

A bevezetésre kerülő pedagógus teljesítmény értékelési rendszer (TÉR) szempontjainak kidolgozásában, illetve az értékelési munkában is számítok a munkaközösségvezetők meglátására, javaslataira.

A munkaközösségek mellett továbbra is fontos az egyes osztályban tanító kollégák eseti megbeszélései.

A munkaközösségek értekezleteiket maguk által meghatározott módon szervezik meg. Elvárt, hogy a munkaközösségek kapcsolódjanak be egyes pedagógusokon keresztül a kerületi, budapesti szakmai munkába is. Ugyanakkor fontos, hogy a szakmai munkaközösségek mellett párhuzamosan működjenek az adott gyermekcsoportokat tanító pedagógusok időszakosan tervezett megbeszélései.

A munkaközösség-vezetőkkel szükség szerint, de legalább havonta kívánom a vezetőségi értekezleteket megtartani.

DÖK:

A diákönkormányzat munkáját alsó tagozaton egy tanító, míg felső tagozaton egy DÖK-segítő pedagógus és az osztályok diákképviselői révén alakítják.

Az SzMSz szabályozza az együttműködés és kapcsolattartás formáit, ezeket a továbbiakban nagyobb hangsúllyal kívánom érvényre juttatni.

Technikai dolgozók:

A technikai személyzetnek ugyancsak jelentős szerepe van az intézmény működésében.

Munkájukkal tevékenyen hozzájárulnak az iskola arculatához. Nem mindegy, hogy milyen kép fogadja a betérőt. A háttérben, illetve olykor az előtérben végzett munkájuk teremti meg a zavartalan tanulási körülmények egy részét. Fontos, hogy ismerjék, elfogadják és betartsák az iskola napi működésének alapvető elveit.

Konyhai dolgozók

Bár a konyhai dolgozók nem az alkalmazotti közösség tagjai, továbbra is fontosnak tartom a jó kapcsolat fenntartását. A szervezett étkezések biztosításán túl feladatot vállalnak a Vöröskereszt által biztosított pótuzsonna elkészítésében is. Napi munkájukkal, segítőkészségükkel ők is hozzájárulnak az iskola zavartalan működéséhez.

Kapcsolat a szülőkkel

A szülő és az iskola együttműködési rendszerét az alapidokumentumainkban rögzítettük. A helyzetelemzésben már utaltam a szülőkkel való kapcsolattartás iskolánkban szokásos formáira.

A szülői munkaközösséggel való együttműködés vezetői ciklusom alatt megkezdődött, de a közös munka további erősítést kíván. Rendszeresen kívánom őket tájékoztatni az iskola oktató-nevelő munkájáról, eredményeinkről, programjainkról, és lehetőséget kívánok biztosítani a szülők véleményének, javaslatainak meghallgatására. Mindenképp szükségesnek tartom a szülők elvárásainak jobb megismerését, és azt is, hogy az SZMK képviselők maguk tárják fel az intézmény programjainak, elképzeléseinek egy részét szülőtársaik felé. Ehhez éreztetnünk kell, hogy a gyermekek nevelésében munkánk nem független egymástól. A beiratkozás pillanatától elválaszthatatlanul összeforr a család és az iskola a gyermek fejlődése érdekében. Ezért fontosnak tartom, hogy az osztályok képviselői együttműködőek legyenek a pedagógusokkal, az intézményvezetéssel.

A hagyományos kapcsolattartási formákon túl a következő lépéseket tartom fontosnak:

- Újra rendszeressé kellene tenni megadott napokon a nyílt óralátogatások lehetőségét
- Továbbra is szívesen látjuk őket nagyszabású rendezvényeinken, családi sportnapjainkon.
- Az egyes programok lebonyolításában szervezésében számítunk is segítségükre.
- Fontos a szülők véleménye az iskolával kapcsolatban, ezért azt időről-időre szervezett formában ki kell kérni.

A szülő joga és kötelessége, hogy gyermeke tanulmányi eredményéről tájékozódjon, gyermeke előre haladása végett keresse a kapcsolatot a nevelőkkel. Bár ezt jelentősen könnyítené a KRÉTA e-napló bevezetése, azonban nagyon kevés szülő követi ezt rendszeresen nyomon. Iskolánk tanulóinak szülei zömében nem tájékozódnak és érdeklődnek gyermekük haladásáról. E téren továbbra is nagyon sok fejleszteni való akad. Mind fogadóóráink, mind szülői értekezleteink alullátogatottnak mondhatók. Ez azért óriási gond, hiszen a gyermek fejlődése érdekében szükséges lenne együttműködni. Bevezettük, hogy minden pedagógus ciklusonként 1 nap meghatározott időben előzetes bejelentkezés alapján fogadó órán kívül is elérhető. A valóságban a szülők ezzel a lehetőséggel sem élnek. Egyedül nem megy. Sem nekünk, sem nekik.

A szülők egyetlen elintézési módot ismernek. Amikor gondjuk van, azonnal álljon rendelkezésre a pedagógus vagy az igazgató. Kidolgozott panaszkezelési szabályzatunkra hivatkozva minden ilyen esetben felhívjuk a szülők figyelmét, hogy természetesen partnerek vagyunk a probléma megoldásában, de mindenképp szükséges az a megfelelő személlyel, illetve egyeztetett időpontban tenni. Lassan megértésre talál ez az eljárásrend.

Ugyanakkor a szülők iskolánk legfontosabb reklámjai. Ezért lenne fontos, hogy az egyes nevelési helyzetekről alkotott véleményüket ne a közösségi oldalakon és tereken osszák meg elsődlegesen, hanem a gyermek pedagógusaival és/vagy az intézmény vezetőjével.

Kapcsolat más intézményekkel

Az iskola szükség szerint sok szintéren tart fenn kapcsolatokat. Szeretném az eddig kiépített jó kapcsolatot megtartani fenntartóval, amely felismeri és elismeri iskolánk speciális nevelési körülményeit, eltérő igényeit, szükségleteit. Ez a támogatás elengedhetetlen további munkánkhoz.

Az elmúlt években tovább mélyült az iskola és Terézváros Önkormányzata közti kapcsolat. Az önkormányzat több esetben felméri igényeinket, terveinket, többféle támogatást biztosít a kerületi oktatási intézmények programjainak megvalósításához. Kíváncsiak az iskolákban folyó munkára, az igazgatók javaslataira, kezdeményezéseire.

Az egyéb szervezetekkel való kapcsolattartás formáit és felelőseit alapidokumentumaink szabályozzák.

Fontosnak tartom a jó kapcsolat megőrzését a kerületi iskolákkal, és ennél még fontosabbnak tartom a jó kapcsolat tovább fejlesztését a kerületi óvodákkal, hiszen ők biztosítják számunkra az utánpótlást. Az elkövetkezendő időben szeretném az óvodákat

különböző programokkal bevonzani az iskola falai közé. Ebben nagymértékben számítok tapasztalt alsós tanítók ötleteire, javaslataira, kezdeményezéseire. De el tudnék képzelni ovis angol, informatika vagy játékos torna „tanfolyamot” is.

2.2.4. Adminisztrációs tevékenység

Az intézményvezetői munka jelentős részét jelenti a pontos, határidőre történő adatszolgáltatás. Ez pedig naprakész, pontos, megbízható adminisztráció nélkül nem megoldható. Az adminisztrációs feladatok ellátásában nagy szerepe van az osztályfőnököknek, pedagógusoknak és meghatározó szerep jut az iskolatitkárnak. Mivel az adatszolgáltatások minősége egyfajta tükör az iskoláról, így elvárom, hogy az intézményi adminisztráció mindig kifogástalan, naprakész állapotban legyen.

Elvárom, hogy az ehhez szükséges rendszerek: KRÉTA, KIR használata minden érintettnek a maga területén készségi szinten folyjék.

2.2.5. Gazdálkodás

2017. szeptember 1-je óta a fenntartó és működtető szerep a Belső-Pesti Tankerületi Központ kezébe került. Ebből adódóan az intézményvezetőnek gazdálkodásra igen szűk terület kínálkozik. Az idei évben a munkatervhez csatolt költségvetésünket a fenntartó elfogadta, így most kedvezőbb anyagi helyzetben valósíthatjuk meg programjainkat.

Fontos, hogy nyomon kövessük a pályázati lehetőségeket, és az iskolánkhoz illeszkedő pályázatokon részt vegyünk, ezzel is anyagi tőkéhez jutva.

Terézváros vezetése és képviselőtestülete sok módon igyekszik még mindig támogatást nyújtani iskoláinak. Ezekben a közoktatási intézmények alapítványainak kiírt pályázatokon kivétel nélkül részt veszünk, a befolyt összegeket a gyerekekre, programjaink megvalósítására, jutalmazásra költjük. Jelentős összeget fordíthatunk könyvtárfejlesztésre, illetve kulturális programok biztosítására. Ebből finanszírozuk évente az immár hagyományossá vált egész iskolás kirándulásunkat (Százhalombatta, Kápolénásnyék, Gödöllő, Martonvásár). Nagy köszönettel tartozunk a dunabogdányi erdei iskola lehetőségéért, valamint az Állatkerti belépőért. Az Eötvös 10 folyamatos kulturális programjaival nemcsak a gyerekek, hanem a pedagógusok életét is színesíti.

Jelenleg egy érdemben működő alapítványunk van a Terézvárosi Vörösmarty Mihály Általános Iskoláért Alapítvány. Minden úton mozgósítanunk kell a szülőket, környezetünket, hogy az adójuk 1%-val támogassák az alapítványt, hiszen a befolyt összegekből különböző programokat, támogatásokat, eszközöket tudunk biztosítani tanulóinknak.

Az iskola állaga, mint már fent írtam, jónak mondható. A teremfelújítási programból még van kimaradt termünk, ezt észszerű lenne tovább folytatni. megújult a földszint és az I. emeleti folyosó kövezete. Sajnos az épület stílusához illeszkedő burkolatot nem tudtak letenni, az új valamelyest illeszkedik a fal csempéjéhez és nem balesetveszélyes.

Megtörtént termekben a korszerű és egyben esztétikus árnyékolás.

Az elmúlt években a fenntartó által megoldott a higiéniai vegyi- és papírtémékek biztosítása, jó minőségű színes fénymásoló és megfelelő mennyiségű fénymásolópapír áll rendelkezésünkre. Amivel gondunk van, az az irodaszerek minősége, olykor mennyisége.

2.3. Vezetési koncepció

„A gyereknevelés és tanítás során az a legfontosabb, hogy egy gyerek mindig tudja, akkor is szeretik őt, ha nem tökéletes, és hogy ezen képes javítani. Ez olyan bizalom a felnőtt részéről, amit minden korú gyerek megérez. Hogy hisznek benne. Tévedhet és hibázhat. Nem kell tökéletesnek lennie. A világ sem az.”
(Tari Annamária)

Az iskolai vezetés felépítését szintén a már sokat hivatkozott alapdokumentumunkban az SzMSz-ben rögzítettük.

Az intézményt érintő lényeges (akár nem kötelezett) esetekben is mindenképp kikérem a vezetőség véleményét.

Az igazgató közvetlen munkatársa az igazgatóhelyettes, a munkakörébe tartozó feladatokat megbeszélés után írásban is rögzítettük.

Vezetőként én is egy alkalmazotti közösség tagja vagyok, az elvárások rám is vonatkoznak. Fontosnak tartom, hogy munkavégzésemben személyes példát mutassak. Igyekszem mindig napra kész lenni az gyerekeket, kollégákat és szülőket érintő kérdésekben. Nyomon követem a törvényi, rendeleti változásokat, kapcsolatot tartok fenn az iskola külső és belső partnereivel. Példa értékűen törekszem a határidők pontos betartására, mert esetleges pongyola munkámmal az egész iskola hírét rontom.

Vezetői munkámban érvényesíteni kívánom a PDCA – cikluson (P=tervezés, D=végrehajtás, C=ellenőrzés, A=beavatkozás), valamint a SMART – célok (S=konkrét, M=mérhető, A=elérhető, R=reális, T=időhöz kötött) meghatározásán alapuló tervezést. A napi gyakorlatban érvényre kell juttatni a reflektív vezetést. A folyamatok tervezése, ellenőrzése terén még sok tanulnivalóm van, gyakorlatra kell szert tennem. Ennek érdekében tudok és merek segítséget kérni akár tapasztaltabb kollégától, akár a POK szaktanácsadás keretén belül.

Gyakorló tanárként, osztályfőnökként tudom, hogy az egyik legfontosabb a mindennapokban az információ birtoklása és annak megfelelő áramoltatása. Ezért törekszem arra, hogy munkatársaim minden szükséges információ birtokában, a megfelelő segédanyagok biztosításával, valóban csak a tőlük elvárható feladatokkal foglalkozzanak. Cserébe viszont elvárom, hogy foglalkozzanak azzal. Mégpedig a tőlük telhető legjobb minőségben.

A felmerülő esetleges nehézségek megoldásában igyekszem a nyertes – nyertes kicsengésű megoldás keresésére. Ez a gyakorlat jó együttműködés kialakítására ad lehetőséget, továbbra is ebben a szemléletben kívánok vezetni.

Különböző egyéniségek vagyunk, de a gyermekek nevelésében a szülőkkel való együttműködésben, az iskola arculatának kialakításában sokféleségünket a megengedhetőség határain belül félre kell tennünk, és az elérendő cél érdekében egységesnek kell lennünk. Ez azt jelenti, hogy egységes elvárásrendszert kell sugározni a gyerekek és a szülők felé. Mindenkinek meg kell értenie és el kell fogadnia, hogy pillanatnyi népszerűségért sem lehet külön kompromisszumokat kötni. Hiszen az általa kötött alkuk aláássák a nevelőtestület sokszor komoly erőfeszítések árán elért eredményeit. Onnantól megszűnik az egységes nevelési elvárás.

Vezetőként támogatni kívánok minden olyan innovatív pedagógiai kezdeményezést, amely jó a gyerekeknek, a szülőknek és nem mellesleg az iskolának, de nem ró anyagi és erkölcsi terhet a fenntartóra.

Mint vezető, magamra nézve is kötelezőnek tartom a szakmai ismeretek frissen tartását. A mellékelt tanúsítványaim, valamint a tanfelügyeleti ellenőrzés megállapításai is bizonyítják, hogy ennek az elvárásnak maximálisan eleget teszek. Részt veszek minden olyan képzésen, konferencián, mellyel szakmai – módszertani – vezetési – tanügyigazgatási ismereteimet bővízhetem.

Szaktanácsadóként ugyancsak fontos feladatommak tartom a folyamatos fejlődést. Aktív részese voltam a Budapesti POK szolgáltatói kosarából választható Gyermekvédelem a köznevelési intézményekben szakmai műhelyfoglalkozás anyagának kidolgozásában. Jelenleg egyedüli előadó vagyok e téren. A különböző intézményekben tartott foglalkozások alkalmával nemcsak én adok át ismeretet, hanem az ott előkerülő gyermekvédelmi helyzetek, az arra adható megoldások nekem is használható tudást jelentenek.

„Egy jó vezető megtalálja munkája szépségét, s éppen ezért a sikerélményeket is. Az az igazgató, akit lelkesít a munkája, aki energikusan, hittel, ambícióval teszi a dolgát, az át tudja vinni hitét a tantestület tagjaira, munkahelyi környezetére is.” (Mezei Gyula: Alkalmazott vezetéselmélet) Szeretném hinni, hogy hitem, lelkesedésem át tudom adni környezetemnek.

Az egyszemélyű vezetés a XXI. században már nem működik, a sikeres vezetés csakis munkamegosztással, a kollegákkal való közös gondolkodással lehetséges.

Másik kulcsnak a mottóban meghatározott gondolatot tekintem. Tudom, hogy az iskolának, a nevelőtestületnek és nekem, mint vezetőnek milyen adottságaim és lehetőségeim vannak. A feladatom az, hogy az iskolahasználók meglegedésére az iskola alkalmazotti közössége a vezetéssel mindenből próbálja a legjobbat kihozni.

Kész intézményvezetők nincsenek, azzá csak hosszas gyakorlat során lehet válni. Ezt az állítást alátámasztja a tanfelügyeleti értékelésem eredménye is. Nem is tekintem magam kész intézményvezetőnek. A vezetéstechnika elsajátítható, de legalább ennyire fontos a közösség, az intézmény iránt érzett felelősségtudat. Úgy érzem, ez utóbbi két tulajdonság megkérdőjelezhetetlenül megvan bennem. Büszke vagyok arra, hogy személyes példamutatásomról, erőfeszítéseimről a szakértők is elismerően szóltak.

ZÁRÓ GONDOLATOK

„A gyermek olyan, mint egy pillangó a szélben. Néhány magasabbra tud repülni, mint mások, de mindegyik a legjobb tudása szerint repül. Miért is hasonlítanád össze őket?

Mindegyik más. Mindegyik különleges. Mindegyik gyönyörű.”

(ismeretlen szerző)

A Budapest VI. Kerületi Vörösmarty Mihály Általános Iskolában számtalan ilyen kis pillangó bontogatja szárnyát nap mint nap. Mindegyik más és különleges. Mindegyiknek megvan a maga gyönyörűsége. Ahhoz, hogy ez a gyönyörűség kibontakozhasson folyamatosan változnunk, megújulnunk kell, minden gyermek egyéni igényéhez igazodva. Minden nap új utakat, módokat keresünk arra, hogy hogyan tudjuk legsikeresebben reptetni pillangóinkat.

Ezen a pályán a változtatás, a folyamatos megújulás igénye nélkül nem lehet hosszasan létezni. A Budapest VI. Kerületi Vörösmarty Mihály Általános Iskolában pedig különösen nem.

Befogadó szellemiségünk jegyében mindennap új esélyt kell adjunk a gyerekeknek, szülőknek, egymásnak. Az oktatás színvonalának emelése csak abban az esetben következhet el, ha a pályára alkalmas, nyitott gondolkodású, empatikus, ugyanakkor következetes, megfelelő szaktárgyi és módszertani eszköztárral rendelkező emberek foglalkoznak a neveléssel.

"A gyereknevelés és tanítás során az a legfontosabb, hogy egy gyerek mindig tudja, akkor is szeretik őt, ha nem tökéletes, és hogy ezen képes javítani. Ez olyan bizalom a felnőt

részéről, amit minden korú gyerek megérez. Hogy hisznek benne. Tévedhet és hibázhat. Nem kell tökéletesnek lennie. A világ sem az." (Tari Annamária)

Olyan iskolában hiszek, ahol lehet hibázni, a hibát helyrehozni. Mi, mint iskola higgyünk a ránk bízott gyerekekben, a szülők higgyenek a pedagógusok tudásában, személyében, és mi pedagógusok higgyünk egymásban. Higgyük el, hogy együtt, a vezetésben megbízva, erőfeszítéseink eredményeként lehet, hogy az úton hibákat vétve, de eljutunk a közösen meghatározott célokig. És ha ezt mindenki elhiszi, akkor már félig sikerült is.

Vezetőként a nevelőtestületemre is úgy tekintek, mint egyedi, különleges és szárnyalni vágyó pillangókra. Kötelességem, hogy kollégáimnak is a lehetőségeimhez mértent teret adjak képességei kibontakoztatására, a szárnyalásra. Hiszen csak egy önmagával harmóniában, testi – lelki egyensúlyban lévő pedagógus képes arra, hogy szárnyalásra bírja tanítványait akár személyes példamutatásával, akár egyéni segítségnyújtásával.

Programom elfogadása és megválasztásom esetén továbbra is számítok mind a nevelőtestület, mind a fenntartó támogatására. Mivel a korábbi célok megvalósítása még csak részlegesen fejeződött be, így szeretném a megkezdett feladatokat megfelelő alaposággal és minőségben végrehajtani. Az iskola ESL fókuszú helyzetelemzése, a belső mérési rendszer kiépítése és a komplex intézménymentorálás jelenleg szaktanácsadói segítséggel folyamatban van. Bízom abban, hogy ez a komplex, folyamatos fejlesztési munka előbb-utóbb számszerűsítve is meghozza eredményét.

Kötelességemnek tekintem a célok minél szélesebb körű megvalósítását. Munkámban továbbra is az vezérel, hogy a Budapest VI. Kerületi Vörösmarty Mihály Általános Iskola sokszínű programkínálatával, az itt dolgozó pedagógusok szakértelmével és empátiájával vonzóvá váljon a diákok, szülők és majdani iskolaválasztók minél szélesebb körében.