

5. Az intézmény vezetésére vonatkozó programom, terveim

*„A vezetés cselekvést jelent, nem pozíciót.”
(Donald H. McGannon)*

Kiindulási alapként tekintem az alapfokú nevelési-oktatási intézmények vezetésére vonatkozó jogszabályokat, a Köznevelési Törvényt, a fenntartó elvárásait, a szülők igényeit, az intézmény helyi szabályzatait, az iskolában már kialakult hagyományokat. Napjaink általános iskolája sajátos, a nevelőtestületeket és a fenntartót egyaránt nehéz helyzetbe hozó változásokon megy át. Nehéz megfelelni az egyre magasabb szintű követelményeknek a zökkenőmentesség biztosításával. Napi szinten változást hozó oktatáspolitikai döntések, olyan problémahelyzeteket teremtenek, amelyet csak a tantestület, az intézményvezetés és a fenntartó tervszerű, összehangolt együttműködése oldhat meg eredményesen.

Jelenlegi vezetői ciklusom negyedik évében megtörtént a vezetői tanfelügyeleti, majd ebben a tanévben az intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés is. Ezeket az ellenőrzéseket intézményi vezetői önértékelés és intézményi önértékelés előzte meg. Az önértékelések és a tanfelügyeleti ellenőrzések is jó eredménnyel zárultak, amire nagyon büszke vagyok. Úgy érzem, hogy igazolja azt a rengeteg munkát, amit az intézmény vezetésébe fektettem, amiben vezetőtársaim és kollégáim is segítségemre voltak. A tanfelügyeleti ellenőrzés kapcsán további feladatokat is fogalmaztam és fogalmaztak meg az intézmény vezetésével kapcsolatban.

Vezetői programomat az említett ellenőrzések figyelembe vételével, az Országos tanfelügyeleti kézikönyvben² megfogalmazott vezető tanfelügyeletének értékelési területei, valamint szempontjai alapján, illetve az intézményem sajátosságainak és a pedagógiai programunk iránymutatásainak figyelembe vételével állítottam össze.

² https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/psze/Tanfelugyeleti_kezikonyv_2022.pdf

A vezetői tanfelügyeleti ellenőrzés (2022.május 13.) eredménye szerinti kiemelkedő tevékenységek:

- „A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.
- A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.
- A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.
- A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.
- Kiemelkedő az intézmény stratégiai dokumentumainak összhangja. A vezető tanügyigazgatási tevékenysége magas színvonalú. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.
- Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.
- Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.
- Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.
- Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.
- A szervezet működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása profizmust tükröz. Széleskörű kiváló személyes és szakmai kapcsolatrendszerrel rendelkezik, melyeket kiemelkedően tud hasznosítani az intézményének fejlesztésére. Az iskola pozitív megítéléséért végzett munkája figyelemreméltó!
- A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.
- A változásokra való hatékony intézményvezetői reakálás.
- Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.
- Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.
- A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.
- A jogszabályoknak való megfelelés, az intézmény dokumentumainak belső kohéziója kiemelkedő! A vezetői programjában megfogalmazott intézményi jövőkép megvalósítása szembetűnő! Az intézmény vezetésében a menedzser

típusú szemléletet alkalmazza. A változásokat hatékonyan kezeli. Intézménye nyitott az innovációkra.

- A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.
- Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.
- Az intézmény pedagógiai programjával és a pedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.
- A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.
- Kiemelkedő az intézményi belső rend kialakítása és a demokratikus jó munkahelyi légkör megteremtése. A humánerőforrás ellenőrzése és fejlesztő értékelésében való részvétel magas szintű. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása a döntéshozatali folyamatokban szintén erős vezetői indikátor.
- Erősségeinek és fejlesztendő területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.
- Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.
- A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.
- A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat. Vezetői munkája professzionálisabb végzéséhez szükségesnek tartotta a BME Köznevelési mestervezető szak elvégzését. Hiteles és etikus magatartást tanúsít, kommunikációja kiváló.³

A vezetői tanfelügyeleti ellenőrzés (2022.május 13.) eredménye szerinti fejleszthető tevékenységek:

- „A hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználás megvalósításán még mindig lehet egy kicsit javítani. Ez a terület egyben erőssége is a vezetőnek. Nagy lendülettel és sokat dolgozik. A feladatokat megfelelően delegálja. Nagyon sok hozzáadott érték mutatkozik ezen a területen, de ahogy a legtöbb erős vezető, ő is sokat vállal.
- A vezetői feladatok megosztásában fejlesztendő a vezetőtársak önállóságának növelése.

³ https://www.oktatas.hu/tanfel_ertekeles/#!/eljaras/RITYHXGAY0G71BZ6/ertekeles/osszegzes

- Szakmai, vezetői tapasztalatait megoszthatná más vezetőkkel. Tudásával, megnyerő személyiségével valamilyen formában összefoghatná a település intézményvezetőit, ezzel is segítve, támogatva a fenntartó munkáját.”⁴

5.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok - nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása

Céljaim középpontjában a teljes személyiség komplex fejlesztése áll. Az egyetemes műveltség közvetítésén túl kiemelem a nemzeti identitással kapcsolatos ismeretek, tapasztalások, élmények közvetítését. Céлом, hogy az iskola képes legyen rugalmasan alkalmazkodni az iskolahasználók, a társadalmi környezet és a fenntartó igényeihez.

Továbbra is a tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát várok el kollégáimtól.

Legfontosabb feladatombnak tekintem, a tanulás-tanítás eredményének biztosítását, hiszen az intézmény pozitív megítéléséhez ez elengedhetetlen. A gyerekek és a szülők számára akkor lesz vonzó az intézmény, ha az onnan kikerülő tanulók felvételt nyernek az általuk választott középfokú intézményekbe és ott is megállják a helyüket. A középiskolák visszajelzései alapján az iskolából kikerülő tanulóink jól teljesítenek, megállják a helyüket a középfokú intézményekben is.

Vezetői céljaim koherensek az intézmény céljaival:

- a Köznevelési Törvény elvárásainak teljesítése (az alapkészségek megfelelő szintű elsajátítása, ami a továbbtanuláshoz nélkülözhetetlen)
- a NAT 2020-ra épülő helyi tanterv felmenő rendszerű folyamatos bevezetése
- az intézmény hatékony működése (takarékosan, és ésszerűen használja erőforrásait)
- a tanulókat elsősorban képességeik fejlődésében kell értékelni, figyelembe véve a képességbeli különbségeket
- a tehetséggondozás és a felzárkóztatás kiemelt feladatként kezelése
- az SNI-s BTMN-es tanulók inkluzív környezetben, megfelelő ellátásban részesítése
- a lemorzsolódás és a korai iskolaelhagyás megelőzése

⁴ https://www.oktatas.hu/tanfel_ertekelo/#!/eljaras/RytyHXGAY0G71BZ6/ertekeles/osszegzes

- a jól működő értékek, hagyományok megőrzése, új értékek megteremtése
- a kellemes légkör biztosítása a tanulók, a pedagógusok és a technikai dolgozók számára egyaránt
- a támogató tanulási környezet biztosítása
- pozitívan gondolkodó, a másságot elfogadó, egészséges életvitelre törekvő, felelősségtudattal rendelkező tanulók nevelése
- reflektív gondolkodás és gyakorlat a nevelés-oktatás minden területén
- a kollégák ösztönzése, segítése továbbra is a pedagógus életpályamodell megvalósításában
- a hosszú távon magas színvonalú munkát végző dolgozók elismerése, kitüntetése
- a tárgyi, személyi feltételek és a tartalmi munka fejlesztése
- a tanulószervezet fenntartása, fejlesztése a tanulási eredmények középpontban tartásával
- öntevékeny és önfejlesztésre képes intézményi autonómia fenntartása
- az önértékelő képesség további fejlesztése
- a nyilvánosság bevonásának fokozása
- a szülői házzal való szoros együttműködés fenntartása
- a szülők aktívabb részvételének biztosítása az iskolai rendezvényeken, programokon

Az iskola Pedagógiai Programjában megfogalmazott elveket figyelembe véve arra fogok törekedni, hogy a mi iskolánk olyan iskola legyen továbbra is:

- ahol a tanulók vállalják magyarságtudatukat, tisztában vannak azzal, hogy egy rendkívül szép és gazdag anyanyelvük van, s adottságaikat ebben az országban akarják kibontakoztatni,
- ahová a gyerekek szívesen járnak, mert megértő, motiváló és szerető légkör veszi körül őket,
- ahol a természetes gyermeki kíváncsiságot megőrizve, az életkori sajátosságaiknak megfelelő módszerekkel tanulhatnak a diákok,
- ahol a széleskörű tevékenységkínálat segítségével a gyerekek képességei sokoldalúan fejlődhetnek, és a tanulás motivációs alapja a sikerélmény,
- ahova a szülők szívesen hozzák gyermekeiket,

- ahol a tantestület minden tagja fontosnak érzi magát, megtalálja azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban ért és alkotói szabadsága kibontakozhat,
- amelyik rugalmasan képes alkalmazkodni a társadalmi elvárásokhoz, a tanulók, a szülők és a fenntartó igényeihez.

A pedagógiai tevékenység folyamatos nyomon követése, elemzése, szükség szerinti fejlesztése, továbbra is kiemelkedő feladatunk. Ehhez továbbra is szükséges a vezetők, munkaközösségek és a BECS (önértékelési csoport) összehangolt munkája a pedagógiai munka értékelésében, a mérési eredmények elemzésében. Az elemzések alapján kell megtervezni a tanulás-tanítás fejlesztését szolgáló dokumentumokat, és az intézményi-stratégiai dokumentumokat.

Minden tanuló számára elengedhetetlen a tanulási tartalmak átadása, azok alkalmazását biztosító jártasságok, készségek, kompetenciák kialakítása és fejlesztése.

A kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális segítséget kapjanak továbbra is az utazó gyógypedagógusoktól, a beilleszkedési és magatartási zavarokkal küzdő gyerekek fejlesztését pedig fejlesztő - pedagógus kollégánk végzi.

A lemorzsolódás és a korai iskolaelhagyás nem jellemző az intézményre, ami igazolja fejlesztő, felzárkóztató munkánk fontosságát, eredményességét. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókra odafigyelünk. Fontos továbbra is a felzárkóztatás, differenciálás, az egyéni fejlesztés, a szülőkkel, külső szakemberekkel való kapcsolattartás.

A korai iskolaelhagyás megelőzése érdekében végzett tevékenységeink, melyeket szükséges folytatni:

Prevenációs beavatkozások, korrepetálás, fejlesztések, tanulási motiváció növelése, színes programok biztosítása, mulasztások csökkentése, szülőértekezletek, fogadóórák tartása, szociális helyzetből eredő hátrányok kompenzálása, inkluzív oktatási környezet kialakítása, változatos, csoportra szabott oktatási módszerek alkalmazása.

Minden pedagógus részt vett egy 30 órás a lemorzsolódás csökkentése érdekében szervezett továbbképzésen. Az újonnan érkező kollégák ilyen irányú továbbképzése is feladatunk lesz.

A tehetséggondozás keretei között a versenyeztetés lehetőségeinek kihasználása is lényeges a korábbi évek hagyományaihoz hasonlóan. A kiemelkedő városi, megyei és országos tanulmányi és sporteredményekre büszkék vagyunk, és motiváló hatással bírnak a kollégákra és a diákokra egyaránt, illetve népszerűsítik iskolánkat a szülők körében.

Digitális kompetencia fejlesztése az alsó tagozaton is

Egyre nagyobb igény mutatkozik arra, hogy a gyerekek minél korábban szerezzenek digitális ismereteket. Az új NAT bevezetésével már 3. osztálytól új tantárgyként jelenik meg a digitális kultúra és a 4. osztályban végzendő bemeneti- és kimeneti mérések lebonyolítása is digitálisan történik. Három alsóban tanító pedagógus szerzett képesítést a digitális kultúra tanítására alsó tagozaton.

Ebben a tanévben létrehoztunk egy digitális munkaközösséget, mely feladatául tűzte ki a digitális kultúra további fejlesztését iskolánkban. Munkaközösségi műhelyfoglalkozáson ismerkednek a pedagógusok a padlórobotok alkalmazási lehetőségeivel, hogy tanórákon használni tudják azokat. A következő tanévben külső szakember segítségével a tudásmegosztást szolgáló digitális eszközök, online alkalmazások, internetes szolgáltatások gyakorlati alkalmazásának segítése című belső továbbképzést szervezünk a szakmai munkaközösség számára, a nevelőtestület számára pedig a digitális technológiák tudatos és etikus használatának megismertetése, terjesztése című előadást kértük a POK -tól.

A Központi Óvoda egyik törekvése, hogy már az óvodákban megismerkedjenek a gyerekek az okos eszközökkel, padlórobotokkal. Együttműködve az óvodákkal a következő tanévtől 1. osztályban robotika szakkör elindításával lehetőséget szeretnénk biztosítani arra, hogy az óvodában elsajátított alapokra építkezve fejleszthessük tovább a gyerekek digitális kompetenciáit. Ehhez egy sikeres pályázatnak köszönhetően rendelkezünk szükséges eszközökkel, padlórobotokkal. A Központi Óvodával közösen tervezzük egy digitális óvoda-iskola átmenet jó gyakorlatát elkészíteni.

Az idegen nyelvoktatás fejlesztése

A következő tanévben szeretnénk szakköri kereteken belül elindítani már 1. osztályban az idegen nyelvoktatást angol és német nyelvből.

A második idegen nyelv oktatásának lehetőségét szeretnénk biztosítani szakkör keretében a felső tagozatban.

5.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény jelenlegi irányítási-szervezeti struktúráján a következő öt évben sem tervezek változtatni. A nevelőtestület joga meghatározni az iskola pedagógiai célrendszerét és működési rendjét. Ennek megvalósítása érdekében szükséges a nevelők és dolgozók rendszeres tájékoztatása az intézményt, illetve a pedagógusokat érintő intézkedésekről, jogszabályi változásokról. Továbbra is személyesen irányítom az intézmény partneri körének azonosítását, részt veszek a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, Szülői Képviselő, Intézményi Tanács..stb) történő kapcsolattartásban.

Mint intézményvezető nagy hangsúlyt kívánok helyezni a következőkre:

- Az iskolai légkört olyan demokratikus szellem hassa át, ahol vitatkozni lehet és érdemes, ahol az igazgató és a nevelők a legjobb megoldásokat keresik.
- A jó tantestületi légkör fenntartása érdekében megfelelő konfliktuskezelés és csapatépítő kirándulások, foglalkozások megvalósítása.
- Olyan továbbképzések, programok, előadások szervezése, amelyek segítik a pedagógusokat a szakmai megújulásban és a kiégés megelőzésében.
- A kor szelleméhez igazodva mindinkább teret kell engednie minden pedagógusnak a digitális tananyagrészek beépítésének, a projekttanításnak.
- A pedagógusok digitális kompetenciájának folyamatos fejlesztése elengedhetetlen feladat.
- Az iskola legyen a tanulók közössége, a gyermekek legyenek fogékonyak az igazságra, tanulják meg becsülni a munkát.
- A Boldog Iskola program megvalósításával fontosnak tartom a gyermekek lelki egészségének, érzelmi intelligenciájának fejlesztését.
- A nevelés csapatmunka, de a mindennapi munkában azonban igazgatóként feladatom, hogy a különböző szakos, de egyenrangú szakemberek munkáját koordináljam.
- Igazgatóként személyes példámon keresztül is kell, hogy erősítsem kollégáimban a pedagógushivatást.
- Nemcsak a pedagógusoktól, hanem az intézmény egyéb, nem szakirányú dolgozóitól is elvárt a példamutatás. Jelenlétük, magatartásuk hatással van a gyermekek fejlődésére, mindennapi viselkedésükre, szokásaik alakulására.
- A szülőkkel való kapcsolatnak a bizalomra kell épülnie, elfogadva a jóindulatú kritikát is.

A vezetés mechanizmusa

A tervezés

Az intézményi munka tervezésekor továbbra is figyelembe kívánom venni a külső és belső feltételrendszereket, a pedagógusok, a tanulók és a szülők, valamint a fenntartó elvárásait, odafigyelve az óvoda és az iskola közötti átmenetre, egymásra épülésre. Hatáskörömnnek megfelelően hatékonyan együtt működök a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében. Az éves munkaterv részét képezi a szakmai munkaközösségek munkaterve. Tanév elején ezek megvitatását, elfogadását követően történik ezek végrehajtása. Fontos a tanév végi beszámolóban megjelenő észrevételek, ötletek figyelembe vétele is a következő munkaterv elkészítésénél, hiszen így kijavíthatjuk az esetleges korábbi hibákat. Ezt a gyakorlatot tervezem folytatni a következő vezetői ciklusban is.

A végrehajtás

A végrehajtással kapcsolatban továbbra is a következőket tartom lényegesnek:

- a feladatok egyértelműek legyenek, meghatározott felelős és határidő megnevezésével
- a tapasztalatok leszűrését kövesse azok elemzése és szükség esetén korrekciója
- korrekció szükségessége esetén az okok feltárása.

Ellenőrzés, értékelés

Az elmúlt tíz évben komoly munka volt az intézményi önértékelés, a pedagógus és vezetői tanfelügyelet, az intézményi ellenőrzés és a pedagógusminősítések (35) lebonyolítása a napi feladatok megoldásával párhuzamosan.

Az ellenőrzések és értékelések sikerét egyértelműen az érintett pedagógusok kiemelkedő szakmai hozzáértésének, az ellenőrzést végző vezetők, munkaközösség-vezetők és BECS vezető kiváló munkájának köszönhetjük.

Az intézményi önértékelés példaértékű volt. Ezt szeretném megvalósítani a következő öt évben is. A pedagógusminősítésen eddig átesett pedagógusok valamennyien szépen szerepeltek, ezt a trendet szeretnénk folytatni a további minősítések esetében is.

A fentiekén kívül az iskola napi életében az intézményvezető ellenőrzésének megfelelő gyakorlata a működés alapfeltétele. A pozitív értelemben vett rend és fegyelem híve vagyok, mert vallom, hogy ez az érdemi munkavégzéshez elengedhetetlen. Felfogásom szerint minden

belső ellenőrzési tevékenység az érintettek bevonásával kerülhet megvalósításra. Az ellenőrzés csak akkor töltheti be funkcióját, ha mindenki által ismert paraméterek szerint, az igazgatóhelyettesek, és a szakmai munka-közösségvezetők bevonásával történik.

Az ellenőrzést ki kell terjeszteni:

- a tanulók és a dolgozók tevékenységére
- a tanítás – tanulás folyamatára
- a nevelés folyamatára
- a tanórai – és tanórán kívüli tevékenységekre.

Az óralátogatások kiemelten fontosak, hiszen a pedagógus kompetenciák mentén történik azok megfigyelése, melyet óramegbeszélés követ. Ez a folyamat felkészíti a pedagógust a pedagógusminősítésre vagy a pedagógus tanfelügyeletre. Továbbra is fontosnak tartom, hogy az ellenőrzést ne csak az igazgató végezze. Lényeges ebbe a tevékenységbe továbbra is bevonni az igazgatóhelyetteseket, a munkaközösség-vezetőket és a BECS vezetőt is.

Kíváncsún tartom, hogy az osztályfőnökök –szükség esetén- óralátogatás során az osztályban tanító pedagógusok oktató-nevelő munkája mellett ismerjék meg tanítványaik viselkedését, tudását, reakcióit más-más órákon is. A szakmai megújulás igénye miatt fontos, hogy a szakmai munkaközösségek továbbra is szervezzenek önmaguknak bemutató foglalkozásokat és ezeket elemezzék, értékeljék. A felső tagozatban a kompetenciamérések eredményeit továbbra is a munkaközösségi megbeszéléseken fontosnak tartom elemezni, értékelni, a fejlesztési tervbe bekerülő feladatokat megfogalmazni, azokat megvalósítani.

A külső ellenőrzések a fenntartói, törvényességi vizsgálatok során az esetlegesen feltárt hiányosságok átgondolására, majd korrigálására szolgálnak. Az eddigi ellenőrzéseken komoly hiányosságok nem voltak, a jövőben is igyekszünk ezeket kiküszöbölni.

Az ellenőrzések során többször megdicsérték az intézményben folyó munkát, amire nagyon büszkék vagyunk.

A nevelőtestület működése

A nevelőtestület az igazgató vezetése alatt álló tanácskozó és határozathozó szerv, amely akkor töltheti be funkcióját az intézményen belül, ha rendelkezik a működéséhez szükséges információkkal, döntéseiben nem korlátozott. Lehetőség szerint tagjai határozatlan idejű kinevezéssel rendelkezzenek. A nevelőtestület véleményezési jogkörébe tartoznak az

intézmény működésével kapcsolatos törvény által szabályozott döntések. Nagy létszámú, 49 fős tantestületünk az utóbbi években a nyugdíjba vonulók miatt megújult. Az elmúlt néhány évben 19 új kolléga érkezett hozzánk. Nekik sikerült beilleszkedni iskolánk életébe.

A munkaközösségek működése

A szakmai munkaközösségek szerepe meghatározó az intézményben, egyre nagyobb szerepet töltenek be az intézmény pedagógiai arculatának a kialakításában. Lényeges szerepet szánok e szervezeteknek ezután is a szakmai munka belső koordinálása, ellenőrzése és értékelése területén. Az intézményben öt szakmai munkaközösség működik: az alsós, a napközis, a felsős humán-, a felsős reál és a digitális munkaközösség. A vezetők összefogják és irányítják a munkaközösségükbe tartozó pedagógusok munkáját. Minden tanév elején elkészítik munkatervüket,- mely részét képezi az intézmény munkatervének- a tanév végén pedig beszámolnak az elvégzett munkáról. A vezetők által szervezett és összehangolt munkájuk az intézmény mindenkor vezetőjének elemi érdeke.

Továbbképzési program, beiskolázási terv

Az élethosszig tartó tanulás elkötelezett híve vagyok. Személyes példamutatással is motiválom kollégáimat a szakmai megújulásra. Kiemelt feladatnak tekintem a kompetenciafejlesztést, a pedagógusok módszertani kultúrájának gazdagítását. A pedagógusok továbbképzésében az innovációt, az intézményi érdekek szem előtt tartását, a hosszabb távú beiskolázási terv figyelembe vételével.

Minden közoktatási intézmény ötéves ciklust felölelő pedagógus-továbbképzési programot készít. Ehhez kapcsolódik az éves szintre lebontott beiskolázási terv, amelyben az intézmény szakmai, anyagi érdekei, valamint a pedagógus érdekei mellett a hétévenkénti továbbképzés során legalább 120 órás akkreditált képzés egyénenkénti teljesítését vesszük figyelembe. A Hevesi Sándor Általános Iskola pedagógusai időarányosan a hétéves ciklushoz kapcsolódó kötelezettségeiket teljesítették. Az iskolavezetés folyamatosan figyelemmel kíséri, hogy kiknek szükséges újabb képzésen részt venniük. Ezt a gyakorlatot szeretném folytatni a következő öt évben is.

Gyermek- és ifjúságvédelem

A gyermek- és ifjúságvédelmi felelős feladatát az intézmény egyik pedagógusa látja el szorosan együttműködve az osztályfőnökökkel. Feladatkörébe tartozik a veszélyeztetett gyerekek számba vétele, valamint a kapcsolattartás a gyermekjóléti szolgálattal. A 2018/

2019-es tanévtől a Család- és Gyermekvédelmi Központ alkalmazásában lévő szociális segítő is segíti munkánkat. Meghatározott napokon és időben, a számára általunk biztosított helyen iskolánkban segítséget nyújt a gyerekeknek, szülőknek, osztályfőnököknek, konzultációs lehetőséget biztosít a pedagógusoknak.

Iskolapszichológus

Iskolánkban sajnos nincs főállású iskolapszichológus, de heti egy délelőtt egy másik intézményből jön foglalkozásokat tartani. Egyre nagyobb szükség van a munkájára. Egyéni vagy csoportos foglalkozásokat tart a gyerekeknek, illetve előadásokat, tréningeket konzultációt tanároknak, szülőknek, osztályoknak. A nagy iskolai létszám miatt a jövőben szeretnénk egy főállású iskolapszichológus biztosítását kérni, vagy a heti egy alkalmat legalább heti kétszerre emelni.

Iskola-egészségügy

Az iskola egészségügyi ellátásról szóló rendelet rögzíti e tevékenység körét a gyerekek és a dolgozók egészségügyi ellátásával kapcsolatban. A gyerekek iskolaorvosi ellátása az iskola épületén belüli orvosi szobában történik éves program alapján, melyet az iskolaorvos a védőnővel együtt készít el és az iskola éves munkatervének részét képezi. A dolgozók foglalkozás-egészségügyi alkalmassági vizsgálatát évenkénti rendszerességgel az intézmény üzemorvosa végzi el.

Hitoktatás

Az intézmény biztosítja a helyet és az időt a hitoktatás fakultatív megtartásához. A törvényi előírásoknak megfelelően az iskolát megkereső egyházak (katolikus, református, evangélikus, hit gyülekezete) hitoktatói órarendbe illesztett hit-és erkölcsstan órákat tartanak, míg az ezeket nem igénylők számára képzett pedagógusaink tartanak etikaórákat. Az elmúlt évben újabb három kolléga vett részt ez irányú továbbképzésen és tett sikeres vizsgát.

Hagyományos rendezvényeink

A tanuláson kívüli idő hasznos eltöltése nagyon fontos a gyerekek szellemi és fizikai fejlődésében. Elsősorban szakköri kereteken belül sportolási, művészeti lehetőségeket biztosítunk részükre. Ezen kívül kulturális rendezvények sora, színház, mozi és múzeumlátogatások is színesítik palettánkat.

Gyalogtúrákat, biciklitúrákat, tanulmányi kirándulásokat, táborokat szervezünk.

Az iskola eddigi hagyományainak ápolása, ezek fejlesztése és bővítése, valamint az iskola jó hírnevének megőrzése, öregbítése továbbra is az iskolaközösség minden tagjának joga és kötelessége. A hagyományok ápolásával kapcsolatos teendőket, időpontokat valamint felelősöket a nevelőtestület az éves munkatervben határozza meg.

Ünnepélyek megemlékezések, hagyományok ápolása

Az iskolai hagyományok ápolása

- Hevesi napok programjai
- Kazinczy – Szép magyar beszéd- területi verseny
- Rajz-képzőművészeti pályázatok, kiállítások
- Iskola Galéria működtetése
- Szaktárgyi vetélkedők
- Október 6. – Aradi vértanúk méltó megünneplése
(városi szintű rendezvényünk)
- Október 23. – Az 1956. évi forradalom méltó megünneplése
- Március 15. – Az 1848/49-es forradalom és szabadságharc évfordulójának méltó megünneplése
- Június 4. – Nemzeti Összetartozás Napjának méltó megünneplése

Hagyományos rendezvények a tanulók számára

- óvodások fogadása /leendő első osztályosok/
- osztályok közötti műveltségi vetélkedők
- kulturális vetélkedők, bemutatók
- ünnepek /Mikulás, karácsony, farsang, anyák napja, gyermeknap/
- játszóházi programok
- sportversenyek
- túrák, kirándulások
- DÖK által szervezett programok

Hagyományos rendezvények felnőtt dolgozók számára

- karácsonyi hangverseny
- közös mézeskalácssütés
- karácsonyi vacsora
- alapítványi bál

- közös tanévzáró ebéd
- közös kirándulások

Hagyományos rendezvények szülők számára

- nyílt tanítási nap
- nyelvi est
- „Mozog a Hevesi” – 1. osztályosok és szüleik játékos sportdélutánja
- alapítványi bál

Szabadidős tevékenység

Az intézmény szabadidős programjainak, ünnepélyeinek és egyéb rendezvényeinek minőségi megszervezése az éves munkatervben kijelölt felelősök feladata. Koordináló munkájuk rendkívül fontos a fent említett feladatok sikeressége érdekében. Egy kombinált pálya kialakítására benyújtottunk egy pályázatot, melynek sikeres elbírálása esetén tollaslabda, röplabda és kosárlabda pálya nyújt majd újabb kikapcsolódási lehetőséget diákjainknak.

Napközi otthon, tanulószoba

A nevelési-oktatási feladatok megvalósításában nagy szerepe van a napközinek, tanulószobának. Fontos, hogy az osztálytanítók és a napközis nevelő szoros munkakapcsolata segítse a tanulás eredményességét.

A napközi otthon legfontosabb feladatai:

- A helyes tanulási szokások kialakítása, tanulási technikák és módok elsajátítása.
- A házi feladatok elkészítése.
- A másnapi órákra való felkészülés.
- A szabadidő kulturált, hasznos eltöltése (játék, sport, kulturális-foglalkozás, báb, mesejáték, vetélkedő, filmvetítés...stb).
- A helyes étkezési szokások kialakítása.
- Az egészségügyi szabályok és kulturált magatartás elsajátítása.

Szülői Munkaközösség

- Egyik legfontosabb feladatunknak tartom a szülőkkel való kapcsolattartást.
- A szülők joginak érvényesítése, a tanulói jogok érvényesülése, valamint a pedagógiai munka nyomon követése érdekében a szülők szervezeteket hozhatnak létre, ami nálunk a Szülői Munkaközösség.
- Az SZM jól szervezetten, hatékonyan működik, agilis vezetéssel.

- Az iskola tanéves programjának kialakításában továbbra is kikérem a szülők véleményét. Csakúgy, mint szabadon választható foglalkozásokkal, szakkörökkel kapcsolatban. (Pl. Szülői ötletként valósítottuk meg ebben a tanévben, hogy minden osztályunk részére a rendőrség szakembere interaktív közlekedésbiztonsági órákat tartott.)
- Számítok az SZM hatékony szervező segítségére az iskolai rendezvények, farsangi bálók, megrendezésekor.
- A jövőben is fokozottan oda kell figyelni arra, hogy olyan kérdésekben, amelyekben a szülőknek jogszabályi rendelkezés alapján egyetértési joga van, a szülői szervezet véleményének kikérése kötelező!
- Igény mutatkozik a szülők részéről arra, hogy tanácsokkal, ötletekkel segítsük őket gyermekeik nevelésében. Tervezem egy programsorozat elindítását, ahol a pedagógusok, szaktanácsadók, iskolapszichológus, iskolaorvos, védőnő és egyéb szakemberek bevonásával hathatós segítséget nyújthassunk a szülőknek.

A diákönkormányzat feladata

- A DÖK támogató tanár segítségével szervezzék a tanulók közös programjait.
- Vegyenek részt a tervezés – szervezés – végrehajtás – ellenőrzés - értékelés gyakorlásában.
- Az osztályok rétegződésében pozitív irányú változás jöjjön létre: legyen követendő példa a képességeinek megfelelően teljesítő, fegyelmezett, a közösségért, környezetéért tenni akaró és cselekvő tanuló.
- A viselkedéskultúra, magatartás javítása érdekében (hangnem, stílus, kommunikáció) a belső motiváció hatékony módszerével kell élnünk. Ehhez nagy segítségünkre lesz továbbra is a Boldog Iskola program.
- Folytatni szükséges a DÖK kezdeményezésére elindított tevékenységet a rászorulókat megsegítésére (pl. cipősdoboz akció, játékgyűjtés a Családok Átmeneti Otthonának, a Családsegítő Központnak és a kórház gyermekosztályának, mesekönyv és ifjúsági könyvgyűjtés az iskolakönyvtár részére, állateledel gyűjtés az állatmenhely részére...stb)
- Továbbra is fenn kell tartani a felelősi rendszert, és az értékelési rendszer motiváló hatásával is élni kell - a DÖK által kidolgozott - erre vonatkozó értékelési rendszerének alkalmazásával (díjak adományozása).

- A versenyeken, vetélkedőkön, sporteseményeken, levelezős játékokon mindenki tudása, tehetsége szerint vegyen részt, hogy az iskola hírnevét erősítse.

Az intézmény külső kapcsolatai

Az iskolai munka megfelelő szintű irányításának érdekében az iskola vezetőségének állandó munkakapcsolatban kell állnia a **Nagykanizsai Tankerületi Központtal**. (Szakmai irányítás, fenntartás). A munkakapcsolat megszervezéséért, irányításáért az igazgató a felelős.

Úgy gondolom, hogy jó munkakapcsolatot ápolunk a tankerület vezetésével, dolgozóival. Szakmai munkánk során mindig számíthatunk segítségükre, támogatásukra. Fontosnak tartjuk általunk a határidők betartását, a minőségi dokumentáció elkészítését és a naprakész információáramlást a jövőben is.

A nevelők szakmai munkájának segítéseért, fejlesztéseért az iskolában működő valamennyi szakmai munkaközösség bekapcsolódik a **Zalaegerszegi Pedagógiai Oktatási Központ** által biztosított szakmai műhelymunkákba, továbbképzésekbe.

Az eredményes oktató és nevelőmunka érdekében az iskola munkakapcsolatot tart fenn a következő intézményekkel, szervezetekkel is:

- Nagykanizsa Megyei Jogú Város Önkormányzata
- Hevesi Sándor Művelődési Központ: színházi előadások, Hevesi-emléknapok megszervezése, lebonyolítása
- Területileg illetékes Szakértői és Rehabilitációs Bizottság: sajátos nevelési igényű tanulók bevizsgálása, felülvizsgálata, szakmai napokon való részvétel
- Zala Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Nagykanizsai Tagintézmény
- Családsegítő Központ
- Családok Átmeneti Otthona
- Rendőrség: előadások, közlekedési ismeretek, DADA program, bűnmegelőzési előadások, iskolarendőr, iskolaőr.
- Farkas Ferenc Zene és Aranyfűvészség Művészeti Iskola: iskolai szintű, szolfézs, hangszeres zeneoktatás, néptánc
- Halis István Városi Könyvtár: kulturális programok
- Thury György Múzeum: múzeumlátogatások
- Óvodák: óvónők látogatása az első osztályokban, közös (ünnepi rendezvények,

ajándékkészítés az óvodásoknak, nyílt nap az ovisoknak és szüleiknek

- Középiskolák: pályaválasztás
- Kereskedelmi és iparkamara-, pályaválasztás, szakmabemutatók
- Egyházak: hitoktatás
- Civil szervezetek: közös pályázatok
- CKÖ: roma tanulók felzárkóztatása
- Média

A tanulók egészségi állapotának megóvásáért az iskola rendszeres kapcsolatot tart fenn:

- Védőnővel
- Iskolaorvossal
- Fogorvossal
- Iskolapszichológussal

E kapcsolattartási formákat az iskola egészségfejlesztési terve tartalmazza.

A gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok eredményesebb ellátása érdekében az iskola gyermek- és ifjúságvédelmi felelőse rendszeres kapcsolatot tart fenn a Gyermekjóléti Szolgálattal.

5.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

*"Vedd komolyan amit csinálsz és
ha felelősséget érzel iránta,
jól fogod csinálni."
(Csíkszentmihályi Mihály)*

A vezető feladata az is, hogy kialakítsa az intézmény jövőképét, meghatározza a megvalósításhoz szükséges stratégiákat. Mindezt a tantestülettel közösen, a hagyományok figyelembe vételével, megőrzésével kell megtenni.

Az elmúlt tíz évben az oktatáspolitikai folyamatos változásokat hozott az intézmények életébe. A pedagóguséletpálya bevezetésével, a kötelező pedagógusminősítéssel, a tanfelügyelet megjelenésével, a kötelező óraszámok megváltoztatásával, az új Nemzeti Alaptanterv bevezetésével nagy feladat elé állították az intézményvezetőket és a tantestületet egyaránt.

Meggyőződésem, hogy a változások elfogadása és elfogadtatása a vezető egyik legfontosabb feladata. Az az intézmény, amelyik elutasítja a változásokat és nem teszi meg a szükséges lépéseket időben, saját tantestületének az életét nehezíti meg.

Egy innovatív, megújulni tudó és akaró tantestület könnyebben veszi az akadályokat és a változásokat. Továbbra is támogatom kollégáimat a továbbképzéseken, konferenciákon, szakmai előadásokon, tájékoztatókon történő részvételben, hiszen az önálló információszerzés napjainkban elengedhetetlen. Az egyik szabadon felhasználható tanítás nélküli munkanapunkat a Nagykanizsai Tankerületi Központ által szervezett Neveléstudományi konferencián való részvételre használjuk fel.

Fontosnak tartom az innovatív pedagógiai módszerek alkalmazását a tanításban.

Az intézményi önértékelés és ellenőrzés során meghatározásra kerültek erősségeink és gyengeségeink. Ezek ismeretében kell megvalósítanunk fejlesztési tervünket.

Továbbra is fontos:

- A hagyományok értékeinek ápolása mellett készek legyünk szembenézni a változások igényével és tényével, hogy fejlesszük és használjuk kreativitásunkat.

- A kollégáimmal egységes és következetes, az együtt gondolkodás és együtt dolgozás képességével tartjuk fenn, illetve emeljük az intézményben zajló oktatás színvonalát.
- Elengedhetetlen, hogy a mindennapi munka során a megbízhatóság, kiszámíthatóság és az alkalmazkodóképesség hármasa elve érvényesüljön.
- Megnyerjem munkatársaim kezdeményező segítségét, vállalkozói kedvüket tovább fejlesszem.
- A gyermeklétszám stabilizálása érdekében fontos az intézmény iránti érdeklődés fenntartása, a róla alkotott kép megerősítése, széles körű terjesztése a környezetünkben. (3 osztály évfolyamonként)
- A Szülői Munkaközösséggel való jó munkakapcsolat ápolása továbbra is kiemelkedő feladataim közé tartozik.
- Az együttnevelés (integráció) gyakorlatának széles körű elterjesztését az SNI-s, BTMN-es és a hátrányos és halmozottan hátrányos gyerekek esetében.
- A délutáni szabadidő eltöltésének, a választható foglalkozásoknak a minél sokszínűbb megszervezését a tanulók és a szülők igényeinek felmérésével, lehetőségek szerinti kielégítésével.
- Az intézményi önértékelés folyamatos megvalósítása - minden pedagógusra vonatkozóan - kiemelt feladataim közé tartozik.
- Az intézményi önértékelés intézményre vonatkozó vizsgálata során meghatározásra kerültek erősségeink és a fejlesztendő területek, melyeken folyamatosan dolgozunk.
- Továbbra is nagy szerepet szánok a szakmai munkaközösségeknek és az önértékelési csoportnak (BECS) a nevelő-oktató munkában, valamint a mérési eredmények elemzésében, értékelésében.
- A BECS csoportban aktívan tevékenykedem a következő öt évben is.
- Az elemzések alapján le kell vonni a szakmai tanulságokat és felhasználásukkal módosítani az intézmény stratégiai dokumentumait.
- Fontosnak tartom továbbra is kollégáim ösztönzését a pedagógusminősítésre való jelentkezésben, segítséget nyújtok annak megvalósításában.
- Törekedni kell a hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználás megvalósítására (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb).
- Fontos az információáramlás szinten tartása, hogy az intézményen belül - egyik feltételként - biztosítsa a folyamatos jó munkát és az oldott munkahelyi légkört.

- Az intézmény vezetésében a menedzser típusú szemléletet alkalmazom. Olyan marketing-politikát kívánok folytatni, amelynek következtében az irányításom alatt álló iskola magas színvonalon történő működése közismert legyen, hogy továbbra is vonzó maradjon a térség tanulói számára.
- Továbbra is fontosnak tartom a pályázati lehetőségek maximális kihasználását.

Tárgyi feltételek fejlesztése a következő öt évre

- a műfüves pálya és kerítésének felújítása
- I. emeleti informatikai terem linóleumcseréje
- informatikai termék légkondicionáló berendezéssel történő felszerelése
- a második emeleten lehetőleg minél több terem légkondicionálásának megoldása
- vizesblokk felújítása a II. emeleten
- világításkorszerűsítés folytatása
- a tornaterem linóleumának cseréje
- az iskolaudvar balesetmentesítése, felújítása
- az elhasználódott eszközök cseréje

Intézményen kívül vállalt szakmai feladatom

A Nagykanizsai Tankerületi Központ vezetésének javaslatára, a Nagykanizsai Tankerületi Központ mellett megalakuló Tankerületi Tanács állandó tagja lettem, az Emberi Erőforrások Minisztériuma Oktatásért felelős államtitkára megbízásából 2018. szeptember 15-2023.szeptember 14 –ig.

5.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

Fontosnak tartom a kétoldalú információáramlást, a közös gondolkodáson alapuló együttes cselekvést. Úgy gondolom, hogy a vezető sikerének egyik záloga a munkatársainak szakmai megbecsülése, motiválása és motiváltsága. Az elmúlt tíz vezetői évem tapasztalatai szerint a pedagógusok, ha értékteremtőnek érzik tevékenységüket, és ha az intézmény aktuális problémáit sajátjukként kezelik, valamint a feladatok megoldásába alkotóként bevonva számítunk a kreativitásukra, akkor elfogadják a vezetőt irányítójuknak.

Fontos a tantestület és az intézményvezetés demokratikus, nyílt, őszinte kapcsolata; egymás munkájának, eredményeinek megismerése és elismerése. Az intézményvezető-helyettesekkel is jó munkakapcsolatot ápolok, ami elengedhetetlen a közös munka érdekében is. Elégedett vagyok a munkájukkal. A következő öt évben is számítok rájuk.

Továbbra is fontosnak tartom a közös célok elérése mellett a pedagógusok egyéni, szakmai illetve karrierterveinek megvalósítását is, a lehetőségek keretein belül. Az eddigiekhez hasonlóan az öt éves továbbképzési programot is ez alapján állítottuk össze, illetve az évenkénti beiskolázási tervet is ennek rendeljük alá.

Fontos az intézményi önértékelések és a pedagógusminősítések folytatása. Az elmúlt 10 évben úgy érzem sikerült ezen a területen szép eredményeket elérni. Minden kolléga esetében az intézményi önértékelés már egyszer megvalósult és ebben a tanévben kezdtük a második öt éves ciklus önértékeléseinek lebonyolítását. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a kollégák többsége jól felkészült, kiváló pedagógus. Ahol valamilyen téren hiányosságot észleltünk a kolléga munkájában, ott szakmai segítséget nyújtottunk, illetve két kollégához szaktanácsadó segítségét is kértük. Fontos feladatnak tekintem a Pedagógus I. fokozatban lévő kollégák ösztönzését a Pedagógus II. fokozat elérésére.

A sikeres pedagógusminősítések (1 Mesterpedagógus, 31 Pedagógus II. és 3 gyakornoki vizsga) száma is bizonyítja, hogy kollégáim elfogadják tanácsaimat és számítanak segítségemre, talán azért is, mert köznevelési szakértőként is tevékenykedem. Jelenleg egy kolléga esetében a Mesterpedagógus fokozat elérése folyamatban van, a 2024-es minősítésekben pedig öt kolléga érintett. Ők jórészt a nyugdíjba vonuló kollégák helyett érkeztek másik intézményekből.

A vezetői felelősségek, jogkörök egyértelműek, az érintettek tisztában vannak vele. Az elmúlt időszakban fokozatosan nagyobb szerepet biztosítottam a munkaközösségvezetőknek - mint az az intézményvezetési hierarchia középvezetőinek - a döntések előkészítésében, a szakmai munka ellenőrzésében és értékelésében. Ezt továbbra is fontosnak tartom.

Fontos az osztályfőnökök munkája is, hiszen közvetlenül ők fogják össze az osztályukba járó gyerekeket, építik az osztályközösséget, programokat, kirándulásokat szerveznek, heti szinten ellenőrzik az elektronikus naplót, nyomon követik tanulók tanulmányi eredményét, értékelik magatartásukat, szorgalmukat, egyeztetnek a szaktanárokkal, fejlesztő pedagógusokkal, tájékoztatják az iskolavezetést, folyamatos kapcsolatban állnak a szülőkkel, az iskolavezetés irányítása mellett segítik a pályaválasztás lebonyolítását.

Elengedhetetlennek tartom a nevelőtestület és az egyének terhelhetőségének pontos ismeretét, a többletmunka megfelelő elosztását (megfelelő feladat – megfelelő személy).

Viszont tudomásul kell venni, hogy nem minden pedagógus terhelhető egyformán. Ezen a területen még fejlődnünk kell. A következő öt évben a belső tudásmegosztás különböző formáinak még hatékonyabbá tétele is fontos feladatom lesz. A továbbképzéseken résztvevő kollégák újonnan megszerzett tudásának megismertetésében, hasznosításában, továbbadásában a pedagógusok számára az intézményben már nagy előrelépés történt, de ez még fejleszthető. Akkor leszek elégedett, ha a tantestület egy a mostaninál hatékonyabb, eredményesebb tanuló szervezetté válik.

Ezt a folyamatot elindítottam, de még vannak ezzel kapcsolatos tennivalók. A tanfolyamok, továbbképzések tapasztalatait közkinccsé kell tenni, tökéletesíteni a módszertani eljárásokat, akár egymás óráinak látogatásával is. A tantestületből az elmúlt időszakban 19 fő ment nyugdíjba, helyükre új kollégák érkeztek. A munkaközösségek segítségével megismertettük velük intézményünk szakmai dokumentumait, a szakmai elvárásokat és hagyományainkat. Kértük őket, hogy osszák meg velünk azokat a tapasztalataikat, ötleteiket, amiket korábbi munkahelyükön sikeresen alkalmaztak és a mi iskolánkban is megvalósíthatók.

Fontos továbbra is az intézményen belüli megfelelő információáramlás biztosítása. Vezetőként lehetőség szerint a személyes tájékoztatást részesítem előnybe, de a világjárvány miatti digitális oktatás pozitív hozadékaként a digitális kommunikáció adta lehetőségek rendszeres alkalmazása is napi szinten előtérbe került (e-mail, KRÉTA).

A tantestület tagjaival való kapcsolat napi aktuális gondolatcserében, valamint rendszeres, de nem sűrű tantestületi megbeszélések formájában is tervezem megvalósítani. Kiemelt feladatnak tekintem a pedagógusok módszertani kultúrájának további gazdagítását, szakvizsgák, mesterképzés, új szakok elvégzését.

Az iskolavezetés (igazgató, helyettesek, munkaközösség-vezetők, diákönkormányzat vezetője, BECS vezető) alkossanak még szorosabb egységet egymással, továbbra is segítség az intézményvezetőt a döntések meghozatalában.

Az intézmény szervezeti formája továbbra is tegye lehetővé, hogy minden területnek, feladatnak, megnevezett és számon kérhető felelőse legyen.

Az intézményben alkalmazott NOKS dolgozókkal és a technikai dolgozókkal fontosnak tartom továbbra is a jó munkakapcsolatot. Az iskolatitkárok munkája bizalmi feladat és nagy segítség az iskolavezetés számára. A pedagógiai asszisztensek hathatós segítséget nyújtanak a pedagógusoknak az ügyeletekben, a tanulók kísérésében, ebédeltetésben. A technikai dolgozók munkája is elengedhetetlen az intézmény megfelelő működéséhez. Ez a világjárvány alatt tűnt ki legjobban. A járványügyi belső intézkedések keretein belül a

technikai dolgozók folyamatos takarításának, fertőtlenítésének rendkívül nagy szerepe volt a járvány megfékezésében.

Az iskolaőr a Rendőrség állományához tartozik, de napi kapcsolatban vagyunk vele, mert a feladatát intézményünkben teljesíti napi nyolc órában. A kezdeti kételkedés után mára bebizonyosodott, hogy illik az iskola életébe. Szerencsére nálunk még nem volt szükség komoly intézkedésre, de ez azért is van, mert jelenléte visszatartó erejű a renitens diákok számára.

Az iskolai élet információs rendszerében a Nagykanizsai Tankerületi Központ, a Diákönkormányzat, Szülői Munkaközösség, Intézményi Tanács továbbra is fontos szerepet töltenek be.

Intézményünkben rendszeresen töltik szakmai gyakorlatukat valamelyik pedagógusképző intézmény hallgatói, valamint pedagógiai asszisztens jelöltek is. Fontosnak tartjuk, hogy jó példát mutassunk nekik, segítsük őket szakmai tapasztalataink átadásával.

Örülök annak, hogy több olyan kollégánk is van már, akik nálunk végezték korábban szakmai gyakorlatukat.

5.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

Az élethosszig tanulás híve vagyok. Tapasztalataim szerint az intézményvezetés olyan magas fokú szakmai tevékenység, amely állandó megújulást, az ismeretek korszerűsítését, problémamegoldó képességet feltételez a vezetőtől. Ezért is tartottam fontosnak vezetői tudásom bővítését, megújítását a Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi kar által újonnan indított mestervezető szak elvégzésével. Vezetői munkámat segíti még az is, hogy 2021-től Köznevelési Szakértőként is tevékenykedem. A pedagógusminősítések és tanfelügyelettek során megfigyelem más köznevelési intézmények munkáját, így lehetőségem nyílik új módszerek, ötletek megismerésére is, amiket hasznosítani tudok saját iskolámban is. Szakmai fejlődésemet ebben a tanévben a „Digitális kultúra tanítása az alsó tagozaton” című harminc órás továbbképzés elvégzésével fejlesztettem. Vezetői munkám hatékonyságának érdekében folyamatosan nyomon követem az aktuális oktatáspolitikai döntéseket, a jogszabályi változásokat és vezetői szakmai weboldalakon is tájékozódok. Erre a felelősségteljes döntések meghozatalához is szükségem van. Rendszeresen részt veszek szakmai konferenciákon, előadásokon. Ezt elengedhetetlennek tartom a következő öt évre vonatkozóan is.

Az intézmény-vezetői program megvalósíthatóságának sikere rajtunk múlik. Csak a kollégák, szülők, gyerekek és a fenntartó szoros együttműködése teszi azt lehetővé.

Vezetőként és beosztottként is mindig fontosnak tartottam a jó, konfliktusmentes munkahelyi légkört. A nyugdíjba vonulók helyett új kollégák jöttek, akik sikeresen beilleszkedtek a közösségbe. Ehhez megfelelő pályáztatásra, körültekintő interjúkra, a legmegfelelőbb kolléga kiválasztására, valamint egy befogadó tantestületre van szükség. Ez a tantestület jelenleg megújuláson megy át. Fontos vezetői feladatom, hogy újra összeszokott, egymást elfogadó és segítő csapattá váljunk. Nagyon fontosnak tartom továbbra is a vezetői példamutatást. Támogatom a csapatmunkát, az építő jellegű, egészséges vitákat.

Vallom, hogy a pedagógiában legfontosabb az egymásra építkezés a nevelés, oktatás különböző szintjein. A szülőkkel való együttműködés, illetve jó viszony is alapja a mi munkánknak, hiszen a céljaink közösek. Az elmúlt tíz évben is ezek szerint az elvek szerint vezettem az iskolát.

Továbbra is fontosnak tartom, hogy a gyerekek érezzék, van beleszólásuk a saját iskolai életükbe. Tanulják meg, hogy véleményezési joguk van bizonyos dolgokban és felelős döntéseket hozhassanak iskolai programjaik megvalósításában a pedagógusok véleményének figyelembe vételével. Érezzenek felelősséget, tájékoztatási kötelezettséget a DÖK munkájáról, azokkal szemben, akik a Diákönkormányzatba delegálták őket. A tanulás támogatása az iskola alapvető célja. Ehhez folyamatosan támogató tanulási környezetet kell biztosítani, ami nagy felelősséget jelent számomra.