

# VEZETŐI PÁLYÁZAT

## vezetői programja

a

### KASTÉLYDOMBI ÁLTALÁNOS ISKOLA

igazgatói munkakörének betöltésére



Készítette: **Hakkel Edina**

*“Ha amit teszel, arra inspirál másokat, hogy többet álmodjanak, többet tanuljanak, többet tegyenek, és többé váljanak, akkor vezető vagy.”  
/John Quincy Adams/*

## 1. Bevezetés

### 1.1. Bevezető gondolatok

Iskolánk, az 1982-ben alapított Kastélydombi Általános Iskola Pestszentimre legfiatalabb és egyik legnagyobb általános iskolája, közel 50 pedagógus és több mint 600 gyermek második otthona.

Kiemelt célunk és feladatunk, hogy valamennyi tanulónk számára kiváló színvonalú alapképzést biztosítsunk, és minden tanulónkat szorgalmas, képességének megfelelő, eredményes munkavégzésre ösztönözzük. A szülőkkel együttműködve törekszünk arra, hogy a ránk bízott gyermekek szellemileg, testileg és lelkileg harmonikusan, kiegyensúlyozottan fejlődjenek. Nyugodt, pozitív, mások megbecsülésén alapuló, családi légkörben folyik intézményünkben az oktatói és nevelői munka.

Iskolánk széles sport és szabadidős kínálatot biztosít, de emellett a szomszédos Kastélydombi Sportkastély és Uszoda programjai is gazdagítják gyermekeink sportolási lehetőségeit. Felső tagozaton csoportbontásban tanítjuk az idegen nyelvet, a technika és tervezés, valamint a digitális kultúra tantárgyakat. Emelt szintű angol nyelv és matematika oktatást kínálunk, melynek keretében hangsúlyos szerepet kap a tehetséggondozás. Hetedik évfolyamos tanulóink évről évre részt vehetnek pedagógusaink szervezésében a Határtalanul programban. Lehetőségeinkhez mérten minden második évben angol nyelvterületre tanulmányi utakat szervezünk. Tanév végén minden felsős tanulónk angol nyelvi (írásbeli és szóbeli) házi vizsgát tesz. Örökös öko-iskolaként célunk a környezettudatosság erősítése a gyermekekben.

Vezetői pályázatom legfontosabb célkitűzése, hogy a Kastélydombi Általános Iskola a pedagógusok, a tanulók és a szülők egyet akarásával, a jelen eredményeire építve, az oktatás és a nevelés magas színvonalát megőrizve fejlődjön tovább. El kívánom érni, hogy a jövőben is megtaláljuk azokat a közös pontokat, amelyek minden fél számára hasonló értékeket képviselnek. Erre a közös alapra kell építkezni, hogy a tanulók szilárd értékrenddel bíró iskolai közösségekben, az egyéni képességeik kibontakoztatásához megfelelő segítséget kapjanak.

Vallom, hogy a nevelés olyan, mint a házépítés. Az építkezés pedig nagyfokú szakértelmet, minden részletre kiterjedő aprólékosságot, komoly fizikai és szellemi erőfifjejtést, esetenként áldozatot, lemondást követel.

A megpályázott vezetői megbízás olyan kihívást jelent számomra, amely lehetőséget ad a pedagóguspályán eddig eltöltött több mint 30 éves szakmai munkám, valamint eddigi igazgatói feladataim folytatására és kiteljesítésére.

Bízom benne, hogy vezetésemmel a Kastélydombi Általános Iskola a jövőben is a kerület oktatásügyének büszkesége és egyik meghatározó intézménye marad.

Azt vallom, hogy a vezetőknek mindig nyitottnak kell lennie a kezdeményezésekre, az innovációra. A vezetői tevékenység eredményes ellátásához szükséges a folyamatos megújulás. Keresni kell az új szakmai lehetőségeket, mintegy „felülről” nézve jól rálátni, ráérezni azokra a területekre, amelyek sikert hoznak az intézmény számára. Az elmúlt időszakban – a vezetésem alatt eltelt 5 évben - jelentős fejlesztéseket, programokat valósítottunk meg, eredményeket értünk el (a hagyományos programjainkon túl, a teljesség igénye nélkül):

- Sakkpalota program bevezetése
- Hightech terem kialakítása
- Határtalanul utazások szervezése
- Szakmai továbbképzések és workshop-ok
- Tanulmányi versenyeken való kiemelkedő eredmények (Zrínyi mat. verseny, Varga Tamás mat. verseny, robotika versenyek – Panamai világdöntőre való kijutás...)
- Biztonság útja program (2019)
- Prevenációs előadások (biztonságos internet, drogrevenió, zaklatás elleni hét...)
- Érzékenyítő programok
- Iskolagomba program
- PIRLS mérésben való részvétel (2021)
- Adománygyűjtések (Máltai Szeretetszolgálat támogatása, Szeretetszoki gyűjtés...)
- Ökoiskolai programok (kertgondozás, faültetés, állatbarát kiskert...)
- Környezettudatos nevelés és fenntarthatóság az iskolai élet minden területén ( Föld napja projekt, „szelektív kommandó”, családi nap rendezvények, öko üzenetek...)
- „Cseppetsem” programhoz való csatlakozás (2022)
- Pályaválasztási börsék szervezése
- Egészségtudatos életmód programjai (Nemzeti Diáksport Napja, mozgás napja, témanapok...)

- Jubileumi év rendezvényei 2022-ben (jubileumi évnyitó, jubileumi találkozások napja, PIK gála...)
- MÜPA partneriskola program
- Utazó Planetárium
- SNI integrációs szakmai program
- OH konferencia - „Legyen élmény a tanulás”
- Hightech mentoring programjain való részvétel, folyamatos kapcsolattartás
- POK műhelyfoglalkozás („Generációk” előadás)

## 2. Vezetői program

A vezetésfilozófiámban, a célmeghatározásban, valamint a részletes helyzetértékelésben már több olyan területet érintettem és kifejtettem, mely a **Vezetői programom**, elképzeléseim része, de tartalmilag az adott fejezethez kapcsolódott. Ezért nem kívánok ismétlésekbe bocsátkozni.

Az előzőekben részletesen kifejtettem, hogy – intézményvezetői megbízatásom esetén – a **megkezdett folyamatokat kívánom folytatni, az eddigi hagyományokra és eredményekre építve, az elért, magas minőségi szintet megtartva**. Mindehhez a következő terveket, ötleteket javaslom megfontolásra – mintegy további ötletadó kezdeményezésként – a munkatársaim számára.

A fejlesztési program az iskola jövőjét jelentő fejlesztési elképzeléseimet tartalmazza, amelyek csak az iskola legfontosabb partnereinek együttműködésével valósíthatók meg. A diákok, a pedagógusok, és a szülők közös elhatározásával és a fenntartó támogatásával.

### **A fejlesztési program kidolgozásánál figyelembe vettem:**

- A közoktatáshoz kapcsolódó törvényeket és azok módosításait, valamint végrehajtásáról szóló kormányrendeleteket, munkatársaim véleményét.
- A Kastélydombi Általános Iskola oktatáshoz kapcsolódó dokumentumait (Pedagógiai Program, SZMSZ, Házirend).
- Az intézmény önértékelés (2022) és az intézményi tanfelügyelet (2023) utáni intézkedési terveket.

Tanulmányoztam az iskola dokumentációit, beiskolázási tervét. A fejlesztési célokat monitoringoztam és figyelembe vettem a fejlesztési program kidolgozásánál.

A fejlesztési terv (intézményi önértékelés) 4 fő feladatra koncentrálni:

- 1. A mérés, értékelés és ellenőrzés területén az előkészítés és a nyomonkövetés hatékonyabb működtetése.*

Együttműködés erősítése intézményen, tagozaton, munkaközösségeken belül. Tanév eleji tervezés, egyeztetés a kollégák között, szakmai megbeszélések, beszámolók az év végén.

- 2. Belső tudásmegosztás és szakmai műhelymunkák következetesebb tervezése, a munkaközösségek nagyobb szerepvállalása.*

Hatékony műhelymunka és belső tudásmegosztás. A munkaközösségek szakmai színvonalának emelése, jógyakorlatok hasznosulása. A továbbképzéseken vagy saját tapasztalati úton szerzett tudás megosztásának lehetősége (megfelelő időkeret biztosítása).

3. *Egyenletesebb terhelés a pedagógusok között.*

Szervezési feladatok: egyenletesebb feladat kiosztás, feladatdelegálás és helyettesítési rendszer.

4. Digitális eszközök kihasználtságának növelése (Hightech terem).

Meglévő digitális eszközeink hatékonyabb kihasználása (több tantárgy bevonása, szakköri keretek bővítése...), tárgyi eszközök feladathoz rendelése. Az alsó tagozaton bevezetésre került digitális kultúra tantárgy oktatásának tudatos tervezése, továbbképzési lehetőségek kihasználása (pl.: tablet oktatás). További pályázati lehetőségek figyelemmel kísérése.

<b>Erőforrások</b>	<b>Intézményi célok</b>	<b>Eredmények</b>	<b>Félelmek</b>
Pedagógusok szakmai kultúrája, elkötelezettsége	Pedagógiai program célkitűzései	Stabilitás a közvetlen társadalmi környezetben	Társadalmi hatások negatív befolyása, értékválságok begyűrűzése
Továbbképzési program	Emberléptékű iskola	Elfogadottság	
Stabil gyermeklétszám	Önmegújuló képesség	Jó neveltségi szint	Pedagógusok szakmai megbecsülésének tendenciája
Pedagógiai kultúra, szakmai hozzáadott érték	Innovativitás	Minőségi oktató-nevelő tevékenységre törekvés	
Eszközök fejlesztése, új pályázati lehetőségek felkutatása	Hasznosítható tudás	Összetartozás	Munkaerő-utánpótlás
További jó versenyeredmények a matematika, angol nyelv, magyar és további tantárgyakban	A tanulás tisztelete	Sikerek: kerületi és országos versenyeken	Megnövekedett terhelés
	Haza és hagyomány szeretet	Esztétikus, szép környezet	Megszokás, kiégés, motiváció hiánya
	Jó intézményi minősítés		
	Együttműködés szaktanácsadói és szakértői szinten		

## 2.1. Tartalmi (pedagógiai) fejlesztés

Továbbra is fő prioritás a kompetencia-alapú nevelésre, oktatásra, képzésre való nyitottság, valamint a nevelési, oktatási, képzési programok és módszerek adaptálása, a pedagógiai eszköz- és feltételrendszer megteremtése a **Kastélydombi Általános Iskola helyi sajátosságainak és igényeinek megfelelően**. Ezzel eleget teszünk az egyes társadalmi csoportok, rétegek **esélyegyenlősége**, társadalmi, helyi **integrációja** biztosításának. Továbbá elősegítjük a társadalmi **tolerancia** képességének kialakítását, növelését. Elkerüljük a szelekciót és szegregációt, ugyanakkor támogatjuk az egyéni képességeket, az érdeklődést szem előtt tartó nevelési szemléletet, oktatási és képzési rendszereket, pályaorientációs programokat, digitális kompetenciák fejlesztését.

A kompetenciamérések eredményeit és tapasztalatait a jövőben is szükségesnek tartom részletesen kielemezni, s annak megállapításait, egész mechanizmusát valamennyi kollégával megismertetni. Ehhez megújult támogatási formát kínál az Országos Mérések Intézményi Gyorsvisszajelző rendszere, melynek megismerése/megismertetése kiemelt feladat. A tanulói kompetenciák összehangolt, széleskörű fejlesztése mindannyiunk feladata és felelőssége.

Meg kell vizsgálni azt, hogy mivel tudjuk még jobban elősegíteni az átmenetet a 4. és az 5. évfolyamok között. Több területen már sikeresen alkalmazzuk a nívócsoportba osztást és az egyéni felzárkóztatást. Fontos, hogy **reális célokat** tűzzünk ki tanulóink elé, ami elérhetővé válik számukra. Így képes lesz saját energiáit mozgósítani a cél elérése érdekében, hiszen minden diák a lelke mélyén jó tanuló akar lenni, és ehhez biztosítanunk kell a lehetőséget számára. Arra kell törekednünk, hogy a magasabb évfolyamokban már ne nőjenek a tudásbeli és magatartásbeli különbségek, így az osztály egységesebb értékrenddel és egységesebb tudással rendelkezne, jobb osztályközösséggé válna, ami fontos szempont mind a diáknak, mind a szülőnek.

Az 5-8. évfolyamon a **délutáni napközi és tanulószoba** időtartamában fontosnak tartom, hogy valóban szolgálni tudja a felsőbb évfolyamokon kitűzött célokat és a gyermekek kedvvel vegyenek részt ebben. Természetesen ennek megvalósítása személyi feltételekhez is kötött, nem egy ember szakmai munkáját kívánja meg.

Kiemelten kezelem továbbra is az **alaptantárgyak**, a továbbtanulás szempontjából igen fontos matematika, valamint magyar nyelv és irodalom, illetve az idegen nyelv oktatását. E tantárgyak hatékonyságának növelése érdekében igény szerint továbbra is biztosítani szükséges a nívócsoportos osztálybontást.

**Prioritásaink** a tanulási folyamatot megkönnyítő alapképességek és készségek területén:

- szövegértési – szövegalkotási,
- matematikai-logikai,
- idegen nyelvi,
- szociális, életviteli és környezeti,
- életpálya építési valamint
- digitális és info-kommunikációs technológia fejlesztése.

Ezek a képességek, készségek és kompetenciák alkotják az **egész életen át tartó tanulás** alapjait, a munkaerő-piacra való zökkenőmentes belépést és az ott megvalósuló sikeres részvételt.

Az **idegen nyelv** oktatásában a beszédközpontúság előtérbe helyezése. Ezt szolgálná, hogy a délutáni iskola keretében idegen nyelvi klubot (akár teaház, vagy játszóház formájában) hozzunk létre, ahol csak idegen nyelven lehet kommunikálni.

Alsó tagozaton bevezetésre került a Polgár Judit-féle **Sakkpalota Program**. Támogatom ennek folytatását, kiegészítését a sakk-tesivel. A képességfejlesztő sakk haszna az oktatásban elsősorban abban rejlik, hogy előmozdítja a különböző tantárgyak elsajátítását, vagyis egészében a jövőre készít elő. A digitális társadalom olyan mértékű adatfeldolgozást tett szükségessé az emberek számára, amelyben bizonyos képességek, kompetenciák elsajátítása létszükségletté vált. Ezen képességek megléte elengedhetetlen a sikeres tanítási-tanulási folyamatban. Ezzel pedig eljött az idő a stratégiai táblajátékokban rejlő lehetőségek kihasználására. A sakk az egyik valaha volt leghatékonyabb képességfejlesztő eszköz, amelynek segítségével a gyerekeket az iskolás kor elején be lehet vezetni a tudatos ismeretsajátítás világába. A sakk a maga vizuális szimbólumrendszerével az egész tanulási folyamat kialakulására komoly kihatással van. A Sakkpalota program egy olyan komplex képességfejlesztő módszer, amellyel minden kisgyermeket érdemes megismertetni, különösen az óvoda és az iskola közötti átmenet során, valamint az alsó tagozatos tanulmányai idején.

A **digitális kompetenciák területén** 2022 óta foglalkozunk **robotikával**, mely a jövő tudománya a jelenben. Magába foglalja az informatikát és a matematikát, de ezen kívül más tudományterületek tudását is hasznosíthatjuk általa, mint például a fizikát, biológiát és kémiát, de akár a magyar nyelvet is. A robotok olyan eszközök, amelyek el tudnak végezni számítógépes parancsokat. Közvetlen emberi vagy számítógépes irányítás alatt működnek.



Ez már a jelen! De mit hozhat a jövő? Egy nagy kérdés vár megválaszolásra: van-e értelme gyerekeknek robotikával foglalkozni? A válasz határozottan igen, de hol, mikor és hogyan?

Az emberiségnek, különösen a következő nemzedéknek meg kell tanulnia, hogyan alkalmazza hasznosan a robotika által keletkezett új erőforrásokat a káros hatások elkerülése mellett. Többek közt emiatt is fontos, hogy a gyerekek korán megismerkedjenek a robotikával. Erre tökéletesen alkalmas egy kötetlenebb, játékos környezet, ami megalapozza a motivációt arra, hogy később elmélyítsék ismereteiket ezen a területen.

A gyerekek robotikára tanításánál szem előtt kell tartanunk a játékos tanítási módszereket, a gyakorlat alapú oktatást, a gyerekek kreativitásának kibontakoztatását és a motiváló környezetet (játékok, versenyek).

Jelenleg már működik nálunk iskola utáni szakkör kezdő- és haladó csoportban. További, megvalósításra váró lehetőség lehet például egy-egy tantárgy projektfeladataihoz kapcsolódó munkaszervezés (kihasználva a rendelkezésünkre álló 3D nyomtatóban és lézergravírozóban rejlő lehetőségeket), vagy nyári tábor szervezése.

Ehhez kapcsolódóan - mintegy alapozó szakaszként - már első osztálytól kezdődően a gyerekek megismertetése a robotika alapjaival. A rendelkezésünkre álló **Bee Bot robot méhecskék** (egyszerű és gyerekbarát kivitelezésű programozható játékrobotok) tökéletes eszközök az irányok tanításához és gyakorlásához, illetve a programozás alapismereteinek játékos elsajátításához. A különböző gyakorlopályák segítségével pedig változatos feladatokat oldhatnak meg, amelyekkel a programozás mellett számos alapismeretet (számok, színek, állatok...stb.) sajátíthatnak el.

Szintén e területhez kapcsolódó program a **Darts Matek**, amely egy digitalizált darts tábla használatával segíti a gyerekeket a matematikai alapok elsajátításában, képességeik fejlesztésében. A program célja az interaktív alapú tanulás, egy gyakorlatias, szabad tanulási környezetben. Széles körben alkalmazható különböző fejlettségi szinttel rendelkező gyerekek körében. Nem különböztet meg, esélyegyenlőséget teremt, egyénre szabottan összpontosít a fejlődésre. A program alkalmazását támogatom.

Az **Örökös Ökoiskola** cím elnyerése elismerése az intézményben folyó széleskörű környezetnevelési gyakorlatnak, mellyel a környezettudatos nevelés újabb szinterei nyíltak meg számunkra. Ezen a téren **sokat fejlődött intézményünk** az elmúlt években: szelektív hulladékgyűjtés, közösségi madárbarát és állatbarát kert kialakítása és gondozása, használt sütőolaj gyűjtőpont létesítése, komposztálók kihelyezése, rajzpályázatokon való szereplés...stb. Azonban ez egy soha véget nem érő, komoly tudatosságot és elkötelezettséget igénylő feladat, melyre a továbbiakban is kiemelt figyelmet kívánok fordítani.

Célom, egy komplex **Öko-program** folytatása, minél több, az ügy iránt elkötelezett kolléga bevonásával. A program részeként segítők, támogatók felkutatása, pályázatokon való részvétel pl.: növényekre, vetőmagokra, kerti bútorok környezettudatos kialakítására, sziklakert építésére, öko-kitűzők készítésére... Kiemelten fontosnak tartom a megkezdett munka folytatását és továbbra is számítok kollégáim újabb ötleteire és aktív részvételére.

Ehhez a programhoz szervesen kapcsolódik az a törekvés, hogy tanulóinkban még tudatosabbá váljon és rögzüljön a **környezet megóvásának igénye**. Szorgalmazom a "környezetünk virágosítása programot", amely szülők, tanulók és pedagógusok együttes munkájának eredményeként jöhet létre.

A tartalmi fejlődés, a nevelés, az oktatás minőségi javulása csak akkor lehet sikeres:

- ha az iskolában a gyermek van a középpontban;
- ha a szülőkkel újszerű, együttműködésen alapuló és tevékenységekben is megnyilvánuló kapcsolatot tudunk kiépíteni a meglévő kapcsolatok fejlesztésével;
- ha érvényesül benne a tolerancia;
- ha a pedagógiai tevékenység középpontjába a nevelés, valamint a minőségi oktatás áll;
- ha előtérben állnak a tantárgyközi együttműködések;
- ha segítjük az átmeneteket az óvoda-iskola, alsó-felső tagozat, általános-középfiskola között.

Az iskola szocio- és társadalmi környezete folyamatos változásokon megy keresztül.

Országos szinten gondot jelent a viselkedési problémák kezelése, elsősorban az agresszió jelenléte az iskolákban, a tanulók közötti verbális és tetteges bántás. A gyerekekben ma sokkal nagyobb a feszültség, a türelmetlenség, apróságokon képesek egymással összekapni. Ez ellen naponta küzdünk.

Ahhoz, hogy az oktató munkánk hatékony legyen, meg kell teremtenünk azt az együttműködő, elfogadó légkört, amelyben a tanítás-tanulás folyamata megvalósulhat. A **nevelő ráhatásoknak** meg kell előznie az oktatási tevékenységünket, csak a tanulói együttműködés megteremtésével lehet munkánk eredményes. Így először nevelnünk kell; emberi, erkölcsi értékeket kell közvetítenünk; képessé kell tennünk tanulóinkat a közösségben való együttműködésre. Ehhez meg kell nyernünk a szülőket is, mert csak velük közösen, **egységes elvárásokkal** érhetünk el eredményeket.

Vezetői kinevezésem esetén továbbra is meghatározó feladat lesz a **nevelés szerepének megerősítése**. Ennek szellemében szeretném tovább folytatni az iskolánkban tapasztalható **gyermekbarát, gyermekekre figyelő pedagógiát**.

### **Feladatunk a jövőben:**

A prevenció mellett a negatív hatások és magatartási minták hatásának csökkentése, a pozitív minták megerősítése, az együttműködési és szociális kompetenciák erősítése, fejlesztése. Sikere elsősorban egy folyamatos, következetes, összefogásra épülő, egységes elvárások alapján működő pedagógiai tevékenységtől függ. A kezdeti feladatok az 1-4. évfolyamon tanító kollégákra hárulnak. Meg kell erősíteni a tanulóknak az intézményre jellemző szokásrendet, pótolni kell a mentális hiányosságokat, meg kell őrizni az óvoda és iskola közötti zökkenőmentes átmenetet.

A gyermekvédelmi funkció ismételt megerősítésének nagy szükségét látom intézményi szinten. Az osztályfőnökök, szaktanárok, segítő kollégák - bár nagyon fontosnak ítélik - ezt a területet teljes körűen ellátni nem tudják. A minket körülvevő társadalmi környezet igényelné a megbízható, személyiségi jogokat jól kezelő, problémákra érzékeny, és megoldásokat kínáló gyermekvédelmi szakembereket.

Elkerülhetetlennek tartom - minden kolléga részéről - a fokozottabb odafigyelést a komoly beilleszkedési, magatartási problémákkal küzdő, fegyelmezetlen, esetleg agresszív, erőszakos tanulóknak:

- Folyamatos figyelem, ellenőrzés és gyakori beszélgetések ezekkel a tanulókkal, vezetői, osztályfőnöki, szaktanári szinten.
- Rendszeres kapcsolattartás az érintett tanulók szüleivel személyesen, illetve telefonon keresztül.
- Gyakori óralátogatások (osztályfőnökök bevonásával), azokon az órákon, amelyeken ezek a tanulók ellehetetlenítik a tanítást.
- Szükség esetén egyéni magatartás füzet bevezetése a renitens tanulóknak, melybe rendszeresen beíratják a szaktanárral, hogyan viselkedtek az órán, majd a tanítás végén bemutatják a füzetet osztályfőnöküknek, vagy az igazgató helyettesnek, illetve aláíratták a szülővel.

A fenti intézkedések következetes betartása azért is fontos, mert a Házirendet sorozatosan és súlyosan megsértő, társait fenyegető, esetleg bántalmazó tanulók helyzete egy idő után az osztályközösségben tarthatatlanná válik. Fennáll annak a veszélye, hogy a sértett gyermekeket kiíratják iskolánkból, vagy a sorozatos rossz hírek negatívan befolyásolják a hozzánk beiratkozni kívánókat. Ennek megelőzésére figyelniünk kell.

## 2.2. Feltételrendszerre vonatkozó fejlesztés

A megnövekedett gyermeklétszámhoz elengedhetetlen a megfelelő tanítási és nevelési tér, a kooperatív módszertani kultúrához kapcsolódó csoportmunka tereinek biztosítása. A tanterembővítés megvalósulása óriási eredmény e tekintetben.

Azonban az ebédlő bővítési szükségessége – mely feltétele a kulturált étkezésnek – elengedhetetlen lenne a jövőre nézve. Bízom abban, hogy a döntéshozók is támogatni fogják ennek megvalósulását.

Alapvető a munkatársi kör állandóságának megóvása, így a biztonságos lét megteremtése. Amennyiben a gyermek és tanulói létszámadatokban nem következik be csökkenés, az alkalmazotti létszámot sem kell csökkenteni.

A nevelőtestület életkori összetételét tekintve, a következő években is megoldásra váró feladat lesz a nyugdíjba vonuló munkatársak pótlása, helyükre az iskolai célokat és hagyományokat tovább vivő, megfelelő hivatástudattal rendelkező, elkötelezett kollégák felkutatása. Az intézményi sikeresség feltétele, hogy a jelenlegi közép életkorú tantestület, hogyan tudja majd egybeötvözni és tovább vinni azokat az eredményeket, amiket hosszú évek munkáltak ki.

A **nevelés-oktatás területén** tovább kell folytatni a kor elvárásainak való megfeleléshez, megújuló feladataink elvégzéséhez szükséges továbbképzéseket (integrációt, kompetencia-alapú oktatást segítő, digitális eszközök készség szintű használatát megalapozó...), kiegészülve a nevelési feladatok területén jelentkező újszerű módszerek megismerésével, melyek segítségével még hatékonyabban tudjuk kezelni a társadalmi és szocializációs hatásokból eredő eltérő tanulói megnyilvánulásokat.

Úgy gondolom, hogy az elmúlt évek fejlesztéseinek és pályázatainak köszönhetően a **tárgyi feltételek** tekintetében nem állunk rosszul, de természetesen igényeink mindig lesznek. Fontosnak tartom megőrizni és ahol szükséges megújítani a tantermeinkben található digitális eszközöket és mindenhol biztosítani a széles sávú internet elérhetőséget. Nagy eredmény, hogy minden kolléga rendelkezik saját használatú lappal, melynek segítségével felkészülhet a

tanórákra, foglalkozásokra a nevelési-oktatási programok, digitális tananyagok és az internet adta lehetőségek felhasználásával. Ennek segítségével közvetíthetik a tananyag- és egyéb ismerettartalmakat, valamint használhatják a Nemzeti Köznevelési Portálon található okostankönyveket.

Fontosnak tartom a hagyományos szemléltető- és a nevelést, tanulást segítő egyéb tanulói és tanári eszközök folyamatos fejlesztését, pótlását is, hiszen ezek az eszközeink hamar elhasználódnak, tartalmuk sok esetben elavult.

A tantestület és a technikai dolgozók komfortérzetének javításáért eddig is minden lehetőséget kihasználtunk, munkájukat megkönnyítő eszközöket, berendezéseket szereztünk be. Továbbra is támogatok minden olyan kezdeményezést – anyagi korlátainkon belül –, ami elősegíti a **minőségi munkavégzést**.

Szükségnek tartom **alapítványunk** sikeres működtetését, bevételeinek növelését, hiszen tanulóinkat ebből tudjuk támogatni egyéni és közösségi szinten egyaránt. Támogatóink számát jó lenne megőrizni, megsokszorozni, melyhez kérem kollégáim és partnereink további segítő közreműködését.

### 2.3. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés két kiemelkedő területe a **szervezeti struktúra** – melyet a szervezeti jellemzők témakörében már kifejtettem – és a **szervezeti kultúra** kérdése, melynek körébe tartoznak az iskola hagyományai, szokásai, alkalmazott nevelési-oktatási módszerei, az intézmény arculata, vezetői stílus, kapcsolat a partnerekkel. (Ezek közül is már többször érintettem az előzőekben.)

**Az intézményvezetés szerepe:** demokratikus vezetési stílussal, a hatáskörök és feladatkörök pontos tisztázásával, rendszeres intézményvezetői ülések megtartásával jó munkahelyi légkör megteremtése, megőrzése, mely alapja lehet az alkotómunkának. Fontosnak tartom, hogy minden kolléga érezze, a feladatok csak általa és vele oldhatók meg.

#### ***Hagyományteremtés, hagyományápolás***

Iskolánk értékes hagyományrendszerének megőrzése fontos az iskolai közösségépítés szempontjából. Hiszem, hogy az iskola jövőjét csak a hagyományok ápolásával a múlt értékeinek átörökítésével lehet eredményesen építeni.

**Megőrzendő hagyományaink és új javaslataim:**

- bensőséges hangulatú évnyitók és évvárók,
- őszi és tavaszi iskolai kirándulások,
- évfordulókhoz, nemzeti ünnepeinkhez kapcsolódó ünnepélyek,
- néphagyományokhoz kötődő rendezvények (Mihály napi, vagy szüreti multság, Luca napi vásár, adventi gyertyagyújtás, karácsonyi és húsvéti kézműves nap, farsang...),
- tematikus napok megtartása (zene világnapja, állatok világnapja, madarak, fák napja, víz világnapja, egészségnap, lelki egészség világnapja, öko-nap...),
- témahetekhez való kapcsolódás és gazdag tartalommal való megtöltésük (Pénz7, Fenntarthatósági témahét, Digitális témahét)
- az angol nyelv oktatásához kapcsolódó programok (Halloween-délután, nyelvi hét, angliai utazások, a 7. évfolyamon Origó angol junior nyelvvizsga lehetősége...)
- erdei iskolák, nyári táborok, Határtalanul program
- MÜPA Partneriskola program és Boldog Iskola programok folytatása
- a közösség előtti jutalmazás különböző formái (iskolagyűlés, aranytoll, kitűnő bizonyítványok átadása, Kastélydombi plakett...),
- családi sportnap és egészségnap,
- *Szülők-Nevelők Bálja* – a szülők és a pedagógusok kötetlen találkozója,
- tanításon kívüli programok széles skálája (színházi, múzeumi programok stb.),
- sportversenyek és tanulmányi versenyek rendezése,
- könyvtári programok (népmese napja, író-olvasó találkozók...),
- „*Szülők Akadémiája*” - a szülők részére szervezett előadások, amelyekkel segítünk a gyermeknevelésben,
- Házi rend ismereti verseny (4. osztálytól játékos formában),
- „*Tudni illik, mi illik*” játékos vetélkedő-sorozat osztályok, évfolyamok között,
- régi diákok és pedagógusok találkozója (igény szerint),
- „*Akikre büszkék vagyunk*” – dicsőséggal létrehozása,
- „*Büszkeségeink*” közzététele honlapunkon, facebook oldalunkon
- hagyományos rendezvényeink mellett megőrizni az osztályok karácsonyi, anyák-napi műsorát és a pedagógus-napi programot.

A továbbtanulást, a pályaválasztást segítően a nyolcadikosaink számára javasolnánk egy olyan találkozót, kerekasztal beszélgetést szervezni a tanévkezdést követően, vagy a Pályaorientációs naphoz kapcsolódóan, ahol tanult szakmájukat, hivatásukat szerető és

gyakorló, iskolánkban tanulmányokat folytatott fiatal munkavállalókat és szülőket látnánk vendégül.

Megfontolásra érdemesnek tartom a tantestület tagjai számára egy kötetlenebb formában működő *Pedagógus klub* létrehozását, ahol a gyakorlati, szakmai tapasztalatok cseréjén túl a személyes kapcsolatok mellett a ma olyan fontos nevelési elvek összehangolása is előtérbe kerülhetne.

Intézményünk **Tehetségpontként** való működése szintén a jövő feladatai között szerepel elképzeléseimben. Ehhez olyan elkötelezett kollégák együttműködése szükséges, akik szívükön viselik a tehetséges gyermekek felkutatását, a tehetség felismerését és útjuk egyengetését.

### ***Munkakultúra, marketing***

Az intézményünkben folyó munka pozitívumainak megjelenítése mindannyiunk feladata és felelőssége. A tantestületen belüli, a munka eredményességét elősegítő, termékeny vitáknak csak a konszenzusos végeredményét tegyük ismertté az intézményen kívül, torzítások nélkül.

Szeretném, ha a tantestületben megmaradna a magas fokú kohézió, **együttműködés, kollegialitás**, a problémákra való odafigyelés, a problémamegoldásra, a változtatásra, a fejlődésre való képesség. Nevelőtestületünk valamennyi tagja érezze feladatának és kötelességének minden diák **tanulmányi teljesítményének javítását**, a tehetség felismerését. Legyen jellemző a gyerekek iskolai előmeneteléért érzett nagyfokú felelősség, a tanulmányi teljesítmények javítását célzó magas szintű elkötelezettség. Rendelkezzünk **problémafelismerő, problémamegoldó** attitűddel. Tegyük saját **szakmai fejlődésünk** érdekében! **Ötleteinket osszuk meg egymással, egymásért!** Gondolkozzunk együtt!

A határidős feladatok pontos és szakszerű elvégzése és elvégeztetése váljon minden kollégánál automatizmussá. A pedagógus hivatás napi gyakorlata ma már **szerteágazó teendőket követel**, nem merülhet ki a tanórák, foglalkozások megtartásában. Valamennyi munkatársnak szükséges összehangolni a nevelési-oktatási, a tanügyi dokumentációs, a vonatkozó jogszabályoknak és a belső rendelkezéseknek megfelelő kötelezettségeinek teljesítését.

Az **egységes nevelési elvek** folyamatos fenntartása és fejlesztése érdekében olyan továbbképzéseket tartok szükségesnek, amelyek erősítik a **tantestületi összhangot** – többek között – a kamasz korosztály problémáinak kezelésében.

Felső tagozaton **javítanunk kell tanulóink fegyelmét és munkafegyelmét**. Elsősorban nem a büntetés, hanem motivációs eszközök felhasználásával, **egységesebb fegyelmező- és követelményrendszer** betartásával. Ez a mindennapok gyakorlatává kell hogy váljon!

**Javítanunk kell gyermekeink viselkedéskultúráját!** Ehhez a tantestület minden tagja által **egységesen elvárt** viselkedési normák folyamatos közvetítése a legfontosabb. Sokat segíthet a DÖK vezetőinek bevonása a rendszeres iskolagyűlések szervezésébe, ahol a gyerekek maguk értékelnék egy-egy időszak munkáját, versenyeredményeit, az osztályok viselkedéskultúráját, rendjét, tisztaságát. Erősítenünk kell a **közösséghez tartozás érzését**, legyenek büszkék gyermekeink arra, hogy iskolánk tanulói lehetnek.

Fontosnak tartom a közösen elfogadott **Házirend** megismertetését nemcsak a tanulókkal, hanem a szülőkkel is, hiszen ennek betartása kötelező az iskolánkba felvett gyermekek számára. Ez a munka az osztályfőnökök, a szaktanárok, az iskolavezetés és a technikai személyzet közös összefogásán múlik.

A **marketing munka** területén mindig vannak teendőink. Hosszú távon csak minőséget lehet „eladni”. **A jól végzett munka intézményünk legjobb reklámja!** Ám a jó hírnév megszerzése, megőrzése fáradtságos és hosszú folyamat, de igen rövid idő alatt el is lehet veszíteni azt. Fontos, hogy az intézményünkről továbbra is pozitív képe legyen a helyi közösségnek, mint szolgáltatásainkat igénybe vevőknek.

**Egyedi intézményi arculatunk** megőrzése elengedhetetlen ahhoz, hogy pozícionálni tudjuk magunkat a kerület közoktatási kínálatában. Ennek kidolgozásán a munkaközösségekkel, a tantestülettel, a partnerekkel és a diákokkal közösen kell munkálkodnunk. Ide tartoznak az elektronikus információhordozók, a papíralapú megjelenés, környezetünk ápolása, az iskola külső megjelenése. Mit gondolnak rólunk? Mit szeretnénk, ha gondolnának rólunk?

### ***Partnerekkel való kapcsolat***

A **szülőkkel való kapcsolat** legfontosabb célja, hogy az iskolai és az otthoni nevelés **egymást erősítse**, segítse, és ne kioltssuk egymás erőfeszítéseit. Így a gyermeket közösen hozzuk olyan helyzetbe, hogy az iskolában tanultak szolgálják neveltségi szintjének emelését. Olyan tudással felvértezve kerüljön ki az iskolapadból, amely képessé teszi őt arra, hogy az egész életen át tartó kihívásokra képes legyen magas szinten reagálni, megfelelő döntéseket hozni és azokat megvalósítani. A szülő bizalommal forduljon az iskola által folytatott neveléshez-oktatáshoz. A pedagógus pedig nyitott legyen az észrevételekre és amennyiben az szakmailag elfogadható, akkor vegye is figyelembe. Kényes egyensúly, amit elvárunk egymástól, de mindenekfelett kell hogy álljon a gyermek érdeke és a nyugodt szakmai környezet.

A szülőkkel való szorosabb kapcsolat kialakításához fontos a szülők aktív bevonása az iskolai programok szervezésébe. Ilyenkor megtapasztalhatják, hogyan is telnek a gyermekek és a



pedagógusok mindennapjai az iskola falai között, nem utolsó sorban pedig megmutathatjuk, mennyit fejlődünk!

Továbbra is fontosnak tartom a **Szülői Munkaközösséggel** való rendszeres kapcsolatot.

Kiemelten kezelem az **óvodákkal** való jó kapcsolat fenntartását, hiszen jövőnk, munkánk tőlük is függ. Meghívjuk az óvodák vezetőit, pedagógusait bemutató órákra, rendezvényeinkre, teadélutánra, beszélgetésekre, tapasztalatcserére. Nyílt napjainkon óvodai csoportokat is vendégül látunk. Iskolacsipegető foglalkozásainkat pedig kifejezetten a jövőendő elsősök és szüleik számára tartjuk az iskolaválasztást megelőzően.

A **pedagógiai szervezetekkel** való kapcsolatot tovább kell ápolni és mélyíteni, hiszen erre is érvényes a már korábban megfogalmazott gondolat, hogy egyedül nem fog sikerülni magas szakmai színvonal elérése és megtartása. Meg kell teremteni a nagyobb látókörű kitekintés feltételeit az iskolára hatással lévő folyamatokra. A veszélyeztetett, hátrányos helyzetű tanulóinkat figyelembe véve érthető, hogy legfontosabb partnereink a nevelő-oktató munka során a gyermek- és ifjúságvédelmi hatóságok, a Családsegítő Központ és Gyermekjóléti Szolgálat.

Kerületi **közművelődési intézményeinkkel** jó kapcsolatot alakítottunk ki, melynek ápolását továbbra is fontosnak tartom.

A kerületi **Dohnányi Ernő Zeneiskola** hangszeres oktatással van jelen iskolánkban, a délutáni órák üres termeit kihasználva. Zene iránt fogékony tanítványaink számára ez különösen kedvező, hiszen nem kell más helyszínekre járniuk a külön órákra. Továbbra is számítok a két intézmény együttműködésére.

**Média:** A kerületi sajtó és kábeltelevízió által felkínált lehetőségeket ki kell használnunk. Az innovációs törekvéseinknek folyamatosan nyilvánosságot kell kapniuk. Szervezett és eredményes PR- munkát szükséges továbbra is folytatnunk, hogy megmutassuk iskolánk arculatát és megismertessük törekvéseinket a közvéleménnyel.

Fontos feladatnak tartom az iskola **honlapjának** és facebook oldalának állandó frissítését azért, hogy mindig naprakész információkat tartalmazzon.

Iskolánk számára elengedhetetlen, hogy **ápolja, bővítse, gazdagítsa kapcsolatait** közvetlen és tágabb környezetével, partnereivel. Ezt a munkát mindenképpen folytatnunk kell.

**Valamint** továbbra is ápoljuk iskolánk jó kapcsolatait a következő szervezetekkel:

A fenntartó által finanszírozott többi közoktatási intézménnyel, települési önkormányzattal, az étkeztetést biztosító céggel, a gyermekek egészségügyi ellátásáról gondoskodó

társintézményekkel, a kerületi szakmai munkaközösségekkel, a történelmi egyházak szervezeteivel, melyek hitoktatást tartanak az épületben, közművelődési intézményekkel (PIK, Rózsa Művelődési Ház...), civil szervezetekkel.

### **3.4 Minőségbiztosítás**

A törvény és az egyéb új jogszabályok gondos tanulmányozása nyilvánvalóvá teszi, hogy a most zajló változások nem jelentik a korábbi minőségfejlesztés végét, sőt a minőségirányítás beépül az intézmény működési gyakorlatába. Az igazgató és az intézmény kötelességeinek megfogalmazásakor világos, hogy a korábban működtetett minőségirányítási folyamatokra most is szükség van, alkalmazásukra és alkalmazási gyakorlataikra a köznevelés rendszere is épít, szorgalmazza az intézmények külső, **pedagógiai-szakmai ellenőrzését**, ennek keretében a pedagógusok, valamint a vezetők rendszeres értékelését. Ugyanakkor fontosak is, hiszen a külső szakértők megerősítik pedagógiai, szakmai munkánkat.

A 2024-2025-ös tanévtől megkezdődik a pedagógusok és vezetők teljesítményértékelési rendszere, a személyre szabott éves teljesítménycélok, valamint a feladatellátás egyes összetevőit megjelenítő egységes értékelési szempontok alapján. Ezek meghatározása, teljesülésük nyomon követése és mérésének részletes módszertana, valamint szakmai szabályainak megismerése a jövő feladata lesz.

#### **Feladataink az intézményi minőségbiztosításában:**

- a nevelő-oktató munka minőségének, eredményességének megtartása, erősítése,
- a differenciált képességfejlesztés, tehetséggondozás és felzárkóztatás megvalósítása a tanítási órákon, és azon kívül,
- kooperatív munkamódszerek alkalmazása az oktatásban,
- konfliktuskezelő módszerek alkalmazása a nevelésben,
- minőségi céljaink folyamatos felülvizsgálata, módosítása,
- hatékony kommunikáció és együttműködés biztosítása

**Az oktatás minőségi javításához hozzájárulhat:**

- digitális eszközök aktív bekapcsolása az oktatási folyamatba (digitális tananyagok használata, tabletes oktatás szélesítése)
- tantestületi továbbképzések
- a napközi aktívabb bekapcsolása a kooperatív tanulásba (tanulócsoportok, tanulópárok kialakítása, képességfejlesztő feladatbank létrehozása...)

Partnerközpontú, **gyermek centrikus** iskolát kívánok működtetni, amelyben az adminisztrációs fegyelem a minőségbiztosítás középpontjában áll.

Az iskolában folyó munkánkról pozitív kép alakuljon ki a szülőkben, tanulóknban, a partnerekben.

*„Vezesd őket, utat ne tévessz,  
S magadhoz mindig hű maradj,  
Mert élen állsz, és messze látszol,  
Sose feledd: példa vagy!”  
(Nagy László)*

### 3. Összegzés

Folytatni szeretném azt az utat, amelyet öt évvel ezelőtt vezetőtársaimmal, valamint az iskola dolgozói közösségével együtt elkezdtem.

A társadalmi elvárások, az oktatási jogszabályok, a Nemzeti Alaptanterv és partnereink igényeinek változása alapján folyamatos megújulásra van szükség, megtartva az iskola már hosszú távon értékes és eredményes hagyományrendszerét.

A következő öt évre a megkezdett folyamatok folytatását, az elért eredmények megújuló módon való megtartását, valamint az adott igény és lehetőség adta újabbak megkezdését és kiterjesztését tartom fontosnak. Ehhez további együtt gondolkodásra, egyeztetésre, a fenntartóval kialakult közös munkára van szükség.

Lényegesnek ítélem meg a minőségi tovább lépést, a szervezetség kihasználását, a külső és belső tájékoztatás megvalósítását, az elismertség megőrzését, a nevelőtestület és alkalmazotti kör állandóságának megővését, a nevelési-oktatási szintérbővítést a jelenlegi eredményes munka jövőbeli folyamatosságának biztosítása érdekében.

**Vallom, hogy a vezető a minőséget az iskola minden tagjának aktív részvételével érheti el, ehhez pedig a vezetőknek ószinte légkört, jó munkafeltételeket kell biztosítani, az emberi és szakmai megbecsülés mellett.**

Az intézményben eltöltött éveim alapján azt mondhatom, hogy az iskola valamennyi dolgozójában megvan minden olyan adottság, érték és szándék, amellyel egy hosszú és kitartó munka eredményeképpen megőrizhető és folytatható egy **biztonságos, partnerközpontú, hatékony, sikerorientált, jó klímájú, családcentrikus iskola működtetése, ahol jó tanulni és jó dolgozni.**

Programom megírásakor az vezérelt, hogy **reális, megvalósítható elképzeléseket** vázoljak fel, meglévő értékeink megtartásával és feltételeink kihasználásával.

Szeretném elérni, hogy kollégáim gyermekszeretetükkel, szakértelmükkel, szaktudásukkal, együttműködően vegyenek részt a – közösen kialakított alapidokumentumok alapján megfogalmazott – tervek megvalósításában.

Céljaimat csak az intézmény dolgozói kollektívájának támogatásával és együttműködésével érhetem el.

Mindezekért a magam részéről – igazgatói megbízatásom esetén – szakmai képességeimmel és célirányos elszántságommal mindent megteszek.

Ehhez a munkához kérem az intézmény tantestületének és valamennyi munkatársának, a szülők és diákok közösségének, valamint a fenntartónak támogató együttműködését.

Budapest, 2024. április 10.

.....  
Hakkel Edina