

Pályázat
a Hild József Általános Iskola
intézményvezetői állására

A pályázó:

Gazdagné Gyöngyösi Tünde

Tartalomjegyzék

Vezetői hitvallásom kiindulópontjai	3
Milyen iskolát képzelek el:	5
Milyen vezető szeretnék lenni:.....	6
Kiemelt feladatomnak tekintem a következőket:.....	7
A hatékony iskolára vonatkozó elképzelésem elemei:	7
Helyzetelemzés és fejlesztési koncepció	8
1) általános koncepcionális elemek	10
2) Az alsó tagozatra vonatkozó elképzelések elemei.....	15
3) felső tagozatra vonatkozó koncepcionális elemek	16
Összegezve vezetési és fejlesztési elképzeléseimet az alábbiakra kívánok koncentrálni:	20

Mottó:

„... az oktatás költségei eltörpülnek a tudatlanság költségeihez képest ...”

Thomas Jefferson

Vezetői hitvallásom kiindulópontjai

Minden vezetőnek tisztában kell lennie a közoktatás jövőbeni elképzeléseivel és követelményeivel kapcsolatos általános és konkrét szabályokkal. Különösen igaz ez most a státusztörvény adta új körülmények között.

Általánosságban szakértők vitáiban az egyetlen közös nevező a jövőre vonatkozóan a bizonytalanság, azaz nem tudják pontosan meghatározni, hogy 10-15 éven belül milyen szakemberekre lesz szükség, egyszerűen azért, mert olyan gyors a technikai fejlődés, hogy csak feltételezésre van lehetőség. Mindez jól érzékelhető hazánk, Magyarország gazdasági viszonyainak alakulása során, hiszen az egyre több új beruházás hatására jelentősen átalakul a szakemberek iránti igény, amit a közoktatásnak is követnie kell.

A közoktatásra vonatkozóan egyértelmű, hogy a magas szintű automatizálás miatt a legfontosabb *a gyors alkalmazkodás képessége és az élethosszig tartó tanulás elsajátítása*, hiszen nélkül aligha lehet majd munkát találni. Így is fennáll annak a lehetősége, hogy az alacsony képzettségű személyek tömegesen nem találnak munkát.

Ezért a közoktatás általános képzést biztosító szintjén alapvető feladat az *alapkészségek – olvasás, számolás, írás – biztos elsajátítása*. Továbbá egészen biztos, hogy már a mindennapi élet szervezéséhez is szükség lesz *digitális tudásra*, kommunikációt a középpontba helyező *idegennyelvi képzettségre*, *technikai-műszaki tudásra* különös tekintettel a rajzolvasásra, a team-munkában

való együttműködés képességére és a személyes kompetenciák ismeretére alapozott önismeret alapján *az egyéni tanulás eszköztárának* ismeretére.

Mindezt hatékonyan egészítik ki a közismereti tantárgyak, amennyiben a *nemzettudat és az etikai-erkölcsi alapok* megerősítését szolgálják.

Ezért vezetői elképzeléseim alapvető eleme egy olyan hatékony, modern és eredményes iskola koncepciója, amelyik a *tanárok, a tanulók, a szülők és az iskolai dolgozók harmonikus együttműködésére* épít.

Nem gondolom, hogy a pedagógiai folyamat bármelyik szereplőjét ki kellene emelni, mert a lényeg az együttműködésen van! Az viszont fontos, hogy ennek a tevékenységnek a legfőbb mozgatói, szervezői a pedagógusok.

Képzettségem szerint megfelelek az igazgatókkal szemben támasztott követelményeknek, de eddigi élethelyzetem nem tette lehetővé, hogy felső vezetői tapasztalatokat szerezzek. Esetleges megbízásom esetén messzemenően számítok az igazgatóhelyettesek, a munkaközösség vezetőinek és a tapasztalt pedagógusok támogatására.

Igazgatóként a legfontosabbnak a *nyugodt munkahelyi légkör* megteremtését tekintem, ami a hatékony oktató-nevelő munka alapvető feltétele. Ez tényszerűen az átlátható szervezeti felépítést, a pontosan megfogalmazott munkaköri leírásokat, a rendezett és mindig frissített iskolai alapidokumentumokat, a tanulók, tanárok és technikai dolgozók számára is egyértelmű jogok és kötelességek együttesét, valamint az ezek teljesítéséhez szükséges feltételek biztosítását jelenti.

A mindenkori igazgatói számára az egyik legfontosabb feladat az *iskolai érdekek hatékony képviselete, a management* biztosítása, különös tekintettel a pénzügyi eszközökre. Ennek a tényezőnek a prioritását messzemenően szem előtt kívánom tartani.

Mindez elképzelhetetlen *támogató tantestület nélkül*, hogy ez elérhető legyen, ezért az igazgatónak mindent meg kell tennie. Legfőképpen úgy, hogy a diákok és a tanárok számára *elérhetőnek* kell lennie és olyan *kezdeményezésekkel* kell élnie, amelyek erősítik a tantestület és ezáltal az egész iskolai közösség összetartozását.

A „pedagógiai újításokkal” kapcsolatban alapelvem a régi, jól bevált dolgok megtartása mellett az új iránti nyitottság. Nem támogatom a megalapozatlan pedagógiai divatok feltétlen követését. Különösen akkor nem, ha hiányoznak

hozzá a megfelelő feltételek. Kifejezetten károsnak tartom a látszólagos, csak nyelvi formában megnyilvánuló „újításokat”.

A korszerűsítés alapjának a reális lehetőségekre épülő *belső fejlesztést* tekintem. Ennek dinamikáját mindig az aktuális körülmények határozzák meg. Nem félek a határozott gyors döntésektől, de ezeknek megalapozottnak kell lenniük, azaz az innovációnak megalapozott tények alapján kell megtörténnie. Minden döntés előtt fel kell tárnai a kínálgzó alternatív megoldásokat és a legoptimálisabb megoldás mellett kell dönteni. A döntés felelőssége értelemszerűen a mindenkori igazgatóé, de a döntés előkészítésébe minden tekintetben be kell vonni a szervezeti felépítésben megjelenített egységeket, különösen a tanári és a szülői munkaközösségeket.

Az iskola működtetését egyértelműen szabályozzák a hatályos törvények és azok végrehajtási rendeletei. Ezek tételes felsorolását tartalmazza az intézményi SZMSZ és a Pedagógiai Program. Kiegészítésre csak 2023. évi LII státusztörvény miatt van szükség.

Milyen iskolát képzelek el:

- olyat, melynek saját profilja, egyedi arculata van;
- amely rendelkezik jövőképpel, jól működő külső és belső kapcsolatrendszerrel;
- ahol jól érzik magukat a tanárok és lehetőséget kapnak szakmai munkájuk kiteljesítésére;
- amelybe szívesen járnak a tanulók, mert figyelembe veszik testi, lelki szükségleteiket, elfogadják eltérő adottságaikat, változatos tevékenységeket biztosítanak számukra;
- ahova a szülők is szívesen hozzák gyermeküket;
- ahol a tantestület hatékony közösségként tud együttműködni;
- ahol színes, hasznos, szabadidős programok várják a diákokat;
- amelyik nagy gondot fordít a tehetséggondozásra és felzárkóztatásra (SNI, BTMN-esre) egyaránt;
- ahol odafigyelnek a hátrányos helyzetű gyermekekre;
- ahol lehetőségük van a diákoknak a sportolásra, szakkörökre vagy önképzőkörökre járni és a művészetekben kiteljesedni.

Milyen tanulót képzelek el:

- aki a világra nyitott, életrevaló, magabiztos személyiség,
- aki szófogadó, illedelmes, tisztelettudó,
- aki barátságos, segítőkész a felnőttekkel és társaival,
- aki szorgalmas a tanulásban és a munkában,
- aki képes a kitartó munkára,
- aki ambiciózus, de nem törtető,
- aki együttműködő, de nem konformista
- akit a megszerzett ismeretek képessé tesznek az öntevékenységre, a kreatív alkalmazásra és a gyakorlati megvalósításra.

Számomra az ideális pedagógus az:

- aki ismeri és tud bánni a rábízott tanulókkal,
- aki korszerű szakmai tudással rendelkezik,
- akinek a módszertani repertoárja terjedelmes és képes azt egy adott helyzetben kreatív módon alkalmazni,
- akinek vannak jövőre vonatkozóan víziói és tud is tenni ennek érdekében,
- aki tud haladni a korrallal, folyamatosan megújítja, gyarapítja ismereteit,
- aki pozitív, gyógyító hatású személyiség,
- aki nehéz pedagógiai helyzeteket is tud kezelni.

Olyan vezető szeretnék lenni:

- aki ismeri, betartja és betartatja a törvényi előírásokat;
- akinek fontos, hogy az intézményében jó és harmonikus belső légkör uralkodjon;
- aki fontosnak tartja, hogy az iskola olyan hely legyen, ahol jó diáknak és jó tanárnak lenni;
- akinek számít az egyén és a közösség érdekeinek összehangolása;
- aki hatékony irányító, ugyanakkor közös tervezéssel, együttműködéssel, közös ellenőrzéssel vezeti az intézményt;
- aki fontosnak tartja az iskolán belüli, az iskola és a partnerek közötti hatékony és zavaró tényezőktől mentes információáramlást;
- aki nyílt, tisztességes, becsületos és csapatépítő személy;

- aki következetes önmagával, munkatársaival és a diákokkal egyaránt.

Kiemelt feladatomban tekintem a következőket:

- az alapkészségek biztos elsajátítása és fejlesztése a NAT által előírt szintekre, az alapismeretek megszilárdításának elsőbbsége;
- a tanulói létszám stabilizálása a működőképesség biztosítása érdekében;
- az óvoda, az általános iskola és a középiskola közötti átmenet hatékony kezelése;
- Az infokommunikációs (IKT) eszközök tudatos használatának szorgalmazása;
- az oktatás minden területén hatékony, eredményes, méltányos iskolai élet megalapozása;
- a belső innováció támogatása;
- a mindennapos testnevelés adta lehetőségek kihasználása az egészségnevelés érdekében;
- a széleskörűen hasznosítható általános műveltség alapján a kulcskompetenciák fejlesztése;
- az élethosszig tartó tanulás fontosságának hangsúlyozása;
- a tehetség felismerése és gondozása, a hatékony tehetséggondozás biztosítása;
- a lemorzsolódás minimálisra szorítása;
- a problémás tanulók felzárkóztatásának megoldása;
- gondolkodó, önálló életre, problémamegoldásra képes tanulók nevelése.

A hatékony iskolára vonatkozó elképzelésem elemei:

Letisztult, állátható vezetői koncepció, professzionális vezetéssel.

Támogató, az együttes célokért lelkesedni tudó tantestület fontosságának felismerése.

Megfelelő oktatási környezet biztosítása, értve alatta a tanárok munkakörülményeit, a tantermeket és az épület állapotát is.

A tanításra és a tanulásra való összpontosítás elsődlegességének kiemelt szerepe.

Tervszerű, hatékony oktatás feltételeinek megteremtése.

A pedagógiai folyamat résztvevőivel szembeni elvárások egyértelmű megfogalmazása.

Az egész iskolai közösség gyakorlatában a pozitív megerősítés előnyben részesítése.

A jogok és a kötelezettségek összetartozásának konzekvens érvényesítése.

Helyzetelemzés

Külső pályázóként, számomra alapvetően a honlapon olvasható dokumentumok – SzMSZ, Pedagógiai Program, Munkaterv - jelentik a tájékozódás lehetőségét, kiegészítve a személyes beszélgetésből eredő információkkal. Az iskola jelenlegi vezetői, amennyire sokféle elfoglaltságuk mellett idejük maradt rá, igyekeztek megválaszolni a kérdéseimet. Sajnos néhány dokumentumhoz, így a 2023-as tanév végi beszámolóhoz nem jutottam hozzá. Különösen sajnálatos, hogy az iskola korábbi vezetőjének pályázata félbemaradt, ennek a megismerése fontos lenne a folytonosság biztosítása érdekében. Esetleges megbízásom esetén van erre esély, mert az iskolának van kapcsolata korábbi vezetőjével.

Jelen esetben csak a hozzáférhető információk alapján, következtetésképpen csak töredékes pedagógiai koncepciót tudok felvázolni.

A sokszor átépített – belsőépítészeti szempontból is jelentős – műemlék épületben 1958 óta működik iskola. A műemlék jelleg értelemszerűen többféle korlátozást is jelent az épület funkcionális használata szempontjából. Ezzel együtt az épület állapotára, az iskola eszközellátottságára a tantermek és a közösségi helyiségekre vonatkozóan az iskola megbízott vezetője és helyettese úgy nyilatkozott, hogy azok megfelelőek, de a meglévő felszerelés folyamatos karbantartása és amortizációs pótlása fontos. Továbbá régóta húzódnó igény a nyílászárók cseréje és a szigetelés megoldása.

Az intézmény legfontosabb adatai

engedélyezett pedagógus létszám	36.5 fő
a tanulók száma	321 fő aktív 21 fő Tjsz
az osztályok száma	évfolyamonként 2 osztály = 16
a tantermek száma	16
a technikai személyzet	a Városüzemeltető Kft. alkalmazásában

Az iskola kiemelt figyelmet fordít a hátrányos helyzetű tanulókra – SNI 8 fő, BTMN 30 fő. Képzésük a normál osztályokba integráltan történik. Többek között ennek a gyakorlatnak is köszönhető, hogy az iskolában nincs lemorzsolódás.

Természetesen ebből az iskolából is távoznak felső évfolyamos tanulók: év végén 8 osztályos gimnáziumba 9 fő, 6 osztályosba pedig 3 fő távozott.

Az iskola hagyományosan évfolyamonként 1 német nemzetiségi és 1 angol nyelv és matematika orientáltságú osztályt működtet.

A rendelkezésre álló dokumentumok alapján egy rendezett, gazdag és kipróbált hagyományrendszerrel rendelkező iskola képe bontakozik ki számomra. A régi igazgató és négy pedagógus státusztörvény miatti távozása nehéz helyzetbe hozta az iskolát és el kellett gondolkozniuk az osztályok összevonásán. A jelenlegi iskolavezetés tájékoztatása alapján ez a probléma megoldódott rész munkaidős pedagógusok és nyugdíjasok visszafoglalkoztatásával. Ezek az események érthető módon felzaklatták a tantestületet, amit a médiahatások még fokoztak, de az iskola jelenlegi vezetői szerint mostanra nyugodt helyzet alakult ki és már mindenki az eredményes oktatásra koncentrál.

Annak ellenére, hogy az iskola jelenlegi vezetése osztályösszevonás nélkül megoldotta a hiányzó pedagógusok ideiglenes pótlását, de ez nem végleges megoldás és így a legsürgősebben megoldandó feladat a hiányzó álláshelyek betöltése főállású pedagógusokkal.

A tantestület jelenlegi összetétele a következő: 2 fő mesterpedagógus – 1 fő pályázata elbírálás alatt; 9 fő Ped. II fokozatban – 1 fő pályázata folyamatban van; a többiek Ped I-ben vannak

A dokumentumok tanulmányozása és a rövid személyes tájékozódás alapján jól érzékelhető, hogy *a jelentős eltérés van az alsó tagozat és a felső tagozat funkciója és lehetőségei között*, hiszen az alsó tagozat a közelség előnyben részesítése és a

tanítók színvonalas tevékenysége miatt vonzó, a felső tagozat pedig a jó tanulók egy részének gimnáziumba való távozása miatt sajátos helyzetben van.

Ez számomra azt jelenti, hogy az iskolának erre a helyzetre kell *megfelelő stratégiát* kidolgozni. Ennek lényege pedig az, hogy *az alsó tagozat vonzerejét növelni kell*, talán három első osztály indításával, mert így biztosítható a felső tagozatban a két osztály feltöltése.

A stratégia további részeként a felső tagozatban, *a tanulók megváltozott összetételéhez adaptált módszertani repertoárt* célszerű kialakítani, hiszen a nyolc és hat osztályos gimnáziumokba a legjobb tanulók mennek el.

Ezen alap gondolatokból kiindulva három stratégiai elv mentén vázolom fel az iskola vezetésére vonatkozó elképzelésemet, úgy, mint:

- 1) általános koncepcionális elemek;
- 2) alsó tagozatra vonatkozó elképzelések és
- 3) felső tagozatra vonatkozó célkitűzések.

1) általános koncepcionális elemek

Tényként megállapítható, hogy az iskola alapidokumentumai kidolgozottak, ezek kiindulópontként és iránymutatásként szolgálnak minden további tevékenység számára.

Az iskola szervezeti felépítése a kialakult munkarend, a házirend szerves fejlődés eredménye. Az iskola hagyományai - tanárok, diákok és szülei együttes tevékenysége során alakultak ki - ezeket tiszteletben kell tartani!

Célkitűzéseimet a hatályos jogszabályok, a fenntartói elvárások, valamint az intézmény pedagógiai programjának ismerete alapján fogalmazom meg úgy, hogy a fenntartó, a tanulók és a tanárok érdekeit maximálisan szem előtt tartom.

Az iskola meglévő oktatási szerkezete, nevelési eredményei, a pedagógusok erőfeszítései elismerésre méltóak!

Külső pályázóként a *folytonosság híve* vagyok, a minden áron való újítani akarással nem szeretném felborítani a kialakult egyensúlyt.

Minden korábbi jó gyakorlat megőrzését célszerűnek tartom.

Az iskola *hagyományrendszere* a teljesség igénye nélkül a következő főbb elemeket tartalmazza:

- az iskolai ünnepélyek és az értekezletek rendje,
- az iskolai gálaműsor magas színvonala,
- az elsősök beiskolázása, az óvodákkal való kapcsolat,
- a tanulói teljesítmény mérése és nyilvántartása,
- a versenyekre való felkészítés és szereplés,
- a szülőkkel való kapcsolat fórumai,
- a diákönkormányzat működtetése,
- az iskola honlapjának szerkezete,
- a témahetek kialakult rendje,
- a Hild-alapítvány működtetése,
- német és angol nyelvi táborok szervezése,
- az iskola külső kapcsolatainak rendszere.

Fontosnak tartom, hogy közösen alakítsuk ki az intézmény egységes és egyéni arculatát. Törekednünk kell olyan vonzó iskolai kultúra megteremtésére és fenntartására, ahová a szülők szívesen hozzák a gyermekeiket.

Nagy hangsúlyt kell kapnia a felzárkóztatásnak és tehetséggondozásnak, hiszen pedagógusként látjuk, hogy milyen hátrányokkal indulnak egyes tanulóink az életben és a helytálláshoz, a nehézségek leküzdéséhez a segítséget csak tőlünk kaphatják meg.

Az iskolaközösség alakulása szempontjából fontos, hogy adjunk lehetőséget arra, hogy diákjaink gyakorolják jogukat, de kérjük számon kötelességeik teljesítését is!

A *tanulókra vonatkozóan* alapelveként azt fogalmaznám meg, hogy lehetőség szerint senkit se engedjünk megfelelő szintű tudás nélkül magasabb osztályba, mert ezzel csak a gondjainkat szaporítjuk. Gyakorló tanárként tudom, hogy ez nem egyszerű dolog, de mindenképpen törekedni kell ennek a problémának a kezelésére.

Erre megoldás lehet a korai differenciálás és az időben elkezdett fejlesztés. Ennek a személyi és pénzügyi feltételeit az iskolai managementnek kell biztosítania.

Fontos az *iskolai értékelési rendszer egységességének* és egymásra épülésének biztosítása. Természetesen tudom, hogy a tanári szabadság sokféle lehetőséget

kínál, ezért nem is egyformaságot, hanem egymásra épülést tűzök ki célul, az iskola helyi tantervében meghatározott alapértékek figyelembevételével.

A *tanárookra vonatkozóan* fontosnak tartom, hogy a tanári szoba bútorzata és felszereltsége megfelelő legyen. Különösen ügyelnék arra – ismerve a tanári asztalokon halmokban álló könyvek és füzetek problémáját – hogy mindenkinek megfelelő polc vagy szekrény álljon rendelkezésére.

Lehetőség szerint gondoskodnék megfelelő, jó állapotú, használható technikai eszközökről, különös tekintettel a sokszorosítási lehetőségekre és az informatikai eszközökkel való ellátottságra.

A hatékony oktatás feltétele a szakkönyvek biztosítása, ami a gyorsan változó és egyre dráguló könyvek és digitális eszközök miatt eléggé költséges. Ez könyvtárfejlesztéssel részben biztosítható.

Ugyanilyen fontos a szakfolyóiratok hozzáférhetőségének biztosítása.

Az iskola működtetése szempontjából a legfontosabb a tanáregyéniségek jelenléte és megbecsülése.

Igen nehéz igazgatói feladat a fluktuáció elkerülése és a tanári törzsgárda fenntartása.

A tanároktól elvárt továbbképzésen való részvétel alapvető szakmai követelmény. Ennek pénzügyi feltételeit és főleg a helyettesítések megoldását az iskolavezetésnek biztosítani kell.

A szükséges fiatalítás érdekében szorosabb kapcsolatot építenék ki a tanító és tanárképző intézményekkel. Praktikus szándékkal esetleg a gyakorlólé helyé fejlesztést is elképzelhetőnek tartom. Erre jó esélyt látok a német nemzetiségi oktatás terén.

Az iskolában korábban oktató pedagógusokkal, az innen nyugállományba vonulókkal való kapcsolattartást is szorgalmazom. Az évenként esedékes összejövetelek mellett, elképzelhetőnek tartom fotójuk elhelyezését a tanáriban vagy a könyvtárban, de támogatnám - kiemelkedő pedagógusi teljesítmény esetén - egy-egy tan-vagy szaktanterem róluk való elnevezését.

Az iskolában működő munkaközösségek szerepe meghatározó az oktató-nevelő munka tervezésében és megvalósításában. Félévi és tanév végi beszámolóik az iskolavezetés számára nélkülözhetetlenek. Fontos, hogy a beszámolóiban

legalább két elem hangsúlyosan megjelenjen: egyrészt az elmúlt időszak elemző értékelése, másrészt a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása.

Pedagógiai közhely, de nem szabad említés nélkül hagyni a *mindenkori osztályfőnökök iskolai életet alapvetően meghatározó szerepét*. Személyiségük, lényük egésze meghatározza egy-egy osztály legfontosabb jellemzőit. A szaktanárok, az osztály tanulói és szülei közötti kommunikáció kezelése alkalmanként diplomáciai erőfeszítéseket igényel.

A szaktanárok – az osztályfőnökök mellett – az oktató-nevelőmunka legfontosabb alakítói. Személyiségük, példamutatásuk és szaktudásuk együttese az a tényező, ami alapvetően determinálja az iskola belső viszonyait és külső elismertségét.

Az iskolapszichológus, a fejlesztő pedagógusok, az iskolaorvos és a védőnő szakértelme nélkülözhetetlen egy jól működő iskola számára. Tanácsaikra és szaktudásukra a továbbiakban is feltétlenül számítok.

A pedagógiai tevékenységet segítők - az iskolatitkár, a pedagógiai asszisztens(ek) – nélkül nincs hatékony iskola. A tanulókról való – tanóránál kötetlenebb körülmények között szerzett tudásuk – mindenképpen hasznos információ.

A technikai dolgozók lelkiismeretes és felelősségteljes tevékenysége az iskola működtetésének és tisztaságának fontos biztosítója. Munkaköri leírásban megfogalmazott feladataik teljesítése mellett – a tanulókkal való közvetlen találkozásai miatt – ők is a pedagógiai folyamat aktív résztvevőinek is tekintendők!

A szülőkkel vonatkozóan 34 éves pedagógiai pályafutásom egyik meghatározó felismerése az, hogy szülők támogatása nélkül nem megyünk semmire. Továbbá tisztában vagyok azzal is, hogy gyakran a tanuló eredményesebb oktatása érdekében a szülőknél kell valamiféle változtatást elérni.

Ezért a szokványos és nagyon fontos iskolaszéki és szülői munkaközösségi tevékenység mellett, támogatnám az iskolában a **Szülők klubjának** megalakítását. Ez egy viszonylag kötetlen együttműködési forma lenne, alapvetően havi egy alkalommal tervezett összejövetellel, aminek programját a félévek elején hirdetnénk meg. Ennek a klubnak nem célja a szülők „kioktatása” – sőt ez abszolút kerülendő lenne – sokkal inkább az iskolánkba járó gyerekek szüleinek „baráti társasággá” alakítása lenne a funkciója. Ami azt is jelenti, hogy a vállalkozó és arra rátermett szülők tevékenyen részt vehetnének az iskolai

programok alakításában. Kezdeként, magamra vállalnám ennek a klubnak a vezetését!

A szülőkkel való újfajta kapcsolatnak hozadéka lehetne az is, hogy a szülők – a pedagógus segítőként - bekapcsolódhatnak az oktatási tevékenységbe is. Természetesen nem a tanórák megtartása lenne a feladatuk, de ennek részeként elképzelhető, hogy azon a szakterületről adhatnának életközeli információkat, ahol ők maguk is dolgoznak. Ez mindenképpen érdekesebbé és személyesebbé tehetné az oktatást, különösen akkor, ha még egy munkahely megtekintésére is lehetőség nyílik. Tehát nem csak kísérőként, ünnepségek szervezőjeként számítanánk a szülőkre, hanem pedagógiai folyamat aktív résztvevői, kiegészítőivé válhatnának. Tapasztalataim szerint a pályaválasztás szempontjából is hasznos, ha a tanulók több szülővel beszélgethetnek kötetlen formában egy-egy szakma, hivatás mindennapi gyakorlatáról.

A taneszközök megléte és a változatos oktatási módszerek alkalmazása a jól működő iskolai oktatás alapja. A tanulás támogatása érdekében fontosnak tartom a létező szaktantermek megtartását és lehetőség szerint újabb szaktantermek kialakítását.

A képzett, lelkiismeretes pedagógusok egyik ismérve a változatos oktatásszervezési módszerek kreatív és a tanulók személyiségének megfelelő alkalmazása. Ennek nélkülözhetetlen feltétele, hogy a szaktanárok rendelkezzenek a munkájuk elvégzéséhez szükséges taneszközökkel. Legyen lehetőségük szakirányú továbbképzéseken részt venni és ehhez támogatásban részesüljenek.

Az esztétikai nevelést szolgálja az iskola közösségi tereinek dekorálása, amire fokozott gondot fordítanak.

Az osztálytermekben értelemszerűen az osztályfőnök vezetésével történik a térszervezés és az díszítés is. Alapvető követelmény a tisztasági, higiéniai szempontok érvényesítése és amennyire csak lehetséges egyfajta „otthonosság” biztosítása.

Fontosnak tartom a szertárak fejlesztését is, különösen azért, mert ezáltal érdekesebbé tehető az oktatás, továbbá a szaktanárok is fontosabbnak érzik magukat.

Ehhez szorosan kapcsolódik a szakköri tevékenység fejlesztése, amit **önképzőkörre** szeretnék átalakítani. Az önképzőkör a szakkörtől eltérően, annál

sokkal komplexebb formáció. Először is változó életkorú tanulókat fog össze, választott diák vezetősége és tanár elnöke van. Továbbá szívesen fogadja támogatóként a volt önképzőköri tagokat is. A tevékenységét dokumentálja és erről naplót vezetnek. A szakkörök önképzőkörre alakítása nem egyik napról a másikra történik, de idővel lehetséges és ennek gazdag pedagógiai hagyományrendszere van.

2) Az alsó tagozatra vonatkozó elképzelések elemei.

Az alsó tagozat hatékony működtetése az iskolai élet meghatározó része.

Ebben különleges szerepet töltenek be *az elsős tanítók*. Közismert tény, hogy az ő személyiségük, pontosabban a szülők és az óvodák körében elterjedt híruk meghatározó a beiskolázás szempontjából.

A beiskolázást, pontosabban az optimális tanulói létszám biztosítását csak úgy lehet elérni, ha az óvoda-iskola átmenet lépéseit, különösen az óvodákkal való kapcsolattartást nagyon pontosan kidolgozott és többszörösen kipróbált algoritmus alapján végzik. Ez a kapcsolatrendszer és nyílt napok rendszere már hagyományosan kialakult az iskolában. Talán hatásos média támogatással és a szülők számára fontos innovációkkal még növelhető lenne a beiratkozó tanulók létszáma.

Helyi specifikum és nívó lehetne, ha az iskola felvállalná a diákok számára a **személyre szabott tanulási technika** biztosítását. A személyre szabott oktatás a jövő egyik kívánatos jelensége, sajnos a megvalósítás költségessége miatt akadályokba ütközik. Ennek ellenére azért lehet valamit tenni ennek érdekében. A gondolat lényege az a felismerés, hogy *a tanulók teljesítménye közötti különbség egyik oka abban rejlik, hogy ki hogyan és milyen technikával tud tanulni*. A tanítás tanulása gyakran hangoztatott kijelentés és az esetek többségében kimerül néhány tanulási technikáról szóló előadás meghallgatásában. Jelen esetben a többletet az jelentené, hogy a tanító, aki nagyon jól ismeri a tanulót, a félévi szöveges értékelésben a tanulás technikájára vonatkozóan személyre szabott tanácsokat fogalmazna meg. Az alsó tagozat osztályaiban a félévi osztályzatot mindig kiegészítené egy személyre és akár

tantárgyra is szabott tanulástechnikai javaslat. A javaslat elkészítése következő lépések egymásra épüléseként jöhetne létre:

1. a tanuló szóban vázolja saját tanulási szokásait;
2. a szülő szóban vagy írásban közli saját észrevételeit és megfigyeléseit;
3. az osztályfőnök tájékozódik a szaktanárok véleményéről;
4. az osztályfőnök összegzi az előzőeket és ajánlásként javaslatot tesz a tanuló és szülei számára a tanulás technikájára vonatkozóan.
5. Az osztályfőnök rendelkezik a korábbi években tett ajánlásokkal és ezek felhasználásával, valamint a visszajelzések és az eredményesség alapján pontosítja, korrigálja a korábbi javaslatokat.

Bármilyen furcsa – az iskola általában minden részletre kompetencia szinten ügyel - de a legegyszerűbb dolgok gyakran elsikkadnak. Ilyen például a tanulásra való előkészület, a tanulási környezet fontossága, a tananyag többszöri átolvasásával való tanulás, az aláhúzás, a vázlatkészítés, az önmagunknak feltett kérdésekre való válasszal való tanulás, a gondolattérkép készítésével való tanulás, a memorizálás egyéni technikáinak használatával kapcsolatos egyéni szokások kialakítása. Újabban fontos lehet a digitális eszközök adta lehetőségekkel való tanulás sokféle lehetőségének megismerése. Külön is érdemes foglalkozni a tesztelés hatékonyságával.

A *személyre szabott tanulási technika* alkalmazása kezdetben csak egy megvitatásra, kiegészítésre váró javaslat. Tisztában vagyok a pedagógusok leterheltségével, de elképzelhetőnek tartom a kevés írással járó megvalósítást, hiszen ha minden pedagógus a házi feladat kiadása előtt, szót ejt a tanulási technikáról máris történt valami.

Amennyiben alsó tagozatban, amikor a készség és képességfejlesztés – a tanulók kisebb személyi ellenállása miatt még könnyebb - sikerül jó személyre szabott tanulási technikát megtanítani, akkor egészen biztosan kisebb lesz a lemorzsolódás, jobb lehet a tanulmányi teljesítmény és nem utolsósorban ez vonzó és megnyugtató lehet a szülők számára is.

3) felső tagozatra vonatkozó koncepcionális elemek

A felső tagozat helyzete speciális, hiszen a 8 és 6 osztályos gimnáziumok elviszik a tanulók egy részét. Ennek egyik következménye, hogy megbomlik az osztályok korábbi rendje, gyakran a húzóerőt jelenő tanulók távoznak így az egyébként is ingadozó *motivációs szint* tovább csökken. Különösen sok problémát jelent, ha ehhez még az egyébként sem egyszerű serdülési időszak miatti magatartási problémák is társulnak.

A motiválatlan tanulók munkára bírása az egyik legnehezebb pedagógiai feladat. Minden pedagógusnak van jól-rosszul működő eszköztára ennek kezelésére. Szóba jöhet az élménypedagógiától kezdve számos normál és alternatív pedagógiai módszer. Nagy általánosságban kétféle metódussal lehet sikert elérni, vagy hirtelen nagy változást kell megcélozni; vagy kisebb, konkrét, teljesíthető célokat kell kijelölni és ezek eléréséhez segítséget nyújtani. A nagy változást csak különleges körülmények között lehet elérni, ilyen például néhány svájci bentlakásos intézet gyakorlata. Egy normál budapesti iskola számára marad a másik módszer.

Ezt pedig egy úgynevezett *kompetencia tanúsítvány* bevezetésével lehetne megoldani. A módszert már több külföldi reformpedagógiai orientáltságú iskolában sikerrel alkalmazzák. Tanulók számára a módszer elnevezése a következő lenne:

Tanúsítvány arról, amit tudok.

Előljáróban fontos kihangsúlyozni, hogy ez nem helyettesíti az osztályzatokkal történő értékelést, hiszen ezt a közoktatási rendszer előírja, inkább ennek kiegészítését jelenthetné.

A módszer az elméleti és gyakorlati részletei a következők:

1. Az iskola – az értékelés során - gyakran azt veszi figyelembe, *amit a tanuló nem tud*, és ennek figyelembevételével adják az osztályzatot. A javasolt megoldásban viszont pont az ellenkezőjére kell figyelni, azaz arra, *amit a tanuló ténylegesen tud* és azt be is tudja mutatni. A „tudás” széles értelemben veendő figyelembe: jelenti az iskolán kívül szerzett készségeket és képességeket és nem csak az ismeret alapú tudást.
2. A diáknak segíteni lehet a célok kijelölésében, de maga szervezi meg, hogy a teljesítményét, mikor, hol és kinek mutatja be. A tanuló maga dönti el, hogy az adott teljesítményt felveszi-e a „tudástárába” vagy sem. A *motivációs szint* emelése érdekében célszerű egzakta, jól mérhető célokat kitűzni. Ezek adott esetben nagyon egyszerű dolgok is lehetnek. Erre

néhány példa a külföldi gyakorlatból: megtanultam egy verset; 20 szabályos fekvőtámaszt csináltam; vaktérképen biztosan azonosítani tudok egy földrajzi régiót, otthon egyedül sütöttem palacsintát; rajz alapján egyedül összeraktam egy szekrényt; defektet javítottam a kerékpáromon stb.

3. A megszerzett „tudást” dokumentálni kell, elektronikusan, vagy papírformában és a megszerzés tényét egy megbízható és elismert személynek (tanár, szülő, edző) hitelesítenie kell. A lényeg az, hogy egy folyamatosan vezetett „*tudástárral*” rendelkezzen a tanuló. Optimális esetben – amennyiben sikerül elérni, hogy egy osztályközösségnek megtetszik az ötlet – a sikeres teljesítmény erősítheti az önértékelést, és újabb teljesítményre ösztönözhet, tehát a motivációs szint is növekedhet. A módszer alkalmazói arról számolnak be, hogy a *személyes tudástár* (aláírásokkal, fotókkal, megjegyzésekkel) kiegészítve nagy megbecsültségnek örvend a tanulók körében. Előszeretettel lapozgatják, mutatják egymásnak és megőrzik maguknak.
4. A módszer alkalmazása húzóerőt jelenthet a médiamegjelenítésben is, hiszen két napjainkban fontos pedagógiai elgondolást is támogat: a *kompetenciákban gondolkozást és az iskolai pedagógiai hozzáadott érték* dokumentálását.

Az említett metodika alkalmazása természetesen csak innovációs javaslat és kellően rugalmas abban a tekintetben, hogy bőven hagy még teret az adaptációra és a helyi viszonyoknak való megfeleltetésre.

Az idegennyelv (német, angol) oktatás hatékonyságának növelése kiemelten fontos feladat. Lehetőség szerint a tanulók egy részét el kell juttatni a középfokú nyelvvizsga szintjére. A német önkormányzattal meglévő kapcsolat fejlesztése ehhez fontos segítség lehet. A jól bevált nyelvi táborok mellett további lehetőségeket kell keresni. Ilyen lehet nyelvi klubok működtetése, partner kapcsolatok erősítése, szaktantervek fejlesztése, digitális eszközök többféle alkalmazási lehetősége.

A *digitális kompetencia* fejlesztése számtalan lehetőséget kínál pedagógiai kultúránk megújítására, színesítésére. Cél, a tanítás-tanulás folyamatába való funkcionális beépítése, a minél sokoldalúbb megközelítés, a különböző képességek és készségek fejlesztése, az alkalmazásképes tudáshoz juttatás az IKT segítségével. A digitális technológiai forradalom idején, az információk áramlása hihetetlen sebességgel zajlik, és pont ez jelenti a tanulók számára az új kihívást. A mindenhonnan áradó információból annak kiválasztása, hogy mi a hasznos és

valós, nem is olyan könnyű feladat, mindezek pedig kijelölik a pedagógusok és az oktatás új feladatát, hiszen az információ átadása helyett *az információ kiválasztására és értelmezésére kell felkészíteni a tanulókat*. Az informatikai eszközök átszövik világunkat, a mai fiatalok a számítógép mellett rengeteg intelligens eszközt ismernek és használnak. Az előrelépést ezen igen hasznos eszközök tudatos, célszerű használatának elsajátítása jelenti.

Véleményem szerint a jövő iskolája digitális lesz, minden iskolában van vagy lesz szélessávú internet elérés és WiFi lefedettség. A tantermek digitális felszereltsége is javul. Ugyanakkor fontos a tantestületen belül az IKT-s eszközök még szélesebb körű alkalmazása, a digitális tananyagok használata, melyhez, a jelenleginél több digitális eszközre lesz szükség.

A legtöbb iskolában komoly gond a mobiltelefonok használata. Felmérések tanúsága szerint a tanulók egy része a nagyon jó minőségű készüléket sem kellően használja ki ismeretszerzésre a tanulmányi munka kiegészítésére. Ez utóbbi cél elérésére mindenképpen törekedni kellene!

A klasszikus oktatási módszerek a sokféle oktatásszervezési formát (frontális, egyéni, páros, csoportos, projekt és kooperatív stb.) az NAT messzemenően támogatja. A tantárgyak ideiglenes összevonására *témahetek, vagy projektek* formájában is lehetőség van. Ennek néhány megoldására hatékony módszertani támogatás is rendelkezésre áll, ilyen a fenntarthatóság, vagy a pénzügyi tudatosság témahét, amit az iskolában már több éve megtartanak. De ez a kör bővíthető számos megoldással. Egy ilyen lehet például a *családtörténet írás témahét* bevezetése. Ez a következő tantárgyak integrálására kínál lehetőséget: magyar nyelv, történelem, földrajz, rajz, számítógépes ismeretek, etika, hittan stb. Mint minden projektnek, ennek is az lenne a lényege, hogy produktummal záródjon, azaz jelen esetben elkészüljön egy papíralapú / digitális / power-pointos családtörténet. Tapasztalataim alapján javasolom ennek elkészítését Karácsonyra vagy Anyák napjára időzíteni. Számos esetben ez a család életében az első leírt családtörténeti dokumentum, így a szülők és főleg a nagyszülők számára átnyújtott ajándékként jelentősen növeli a tanuló megbecsülését és közvetve az iskola hírnevét.

Pályázatomban nem térek ki a mindennapos éneklés és a mindennapos testnevelés adta lehetőségekre, mert nem ismerem pontosan a tárgyi és a személyi feltételeket. A szélesebb értelemben vett zenei fejlesztés – különösen az énekkar és a tánc tanítás és tanulás sokféle lehetősége, esetleg más művészetekkel integrálva – kiemelten fontos a személyiségfejlesztés szempontjából. A testnevelés orientáció

erősítése is fontos, hiszen kutatások igazolják, hogy a fiatal korban végzett mozgásos cselekvésformák pozitívan befolyásolhatják a gyermek, sportolással kapcsolatos attitűdjét, képességeit. Alapvető elvárás, hogy az egyre nagyobb számú versenyekre a tanulók felkészülése és részvétele megvalósulhasson, ezzel is növelve az iskola elismertségét.

A drámapedagógia és az élménypedagógia gyakorlatának alkalmazása lehetőséget nyújt a mindennapos éneklés és testnevelés értékes tartalommal való megtöltésére és még a tantárgyi koncentrációt is elősegítheti.

További innovációk említése helyett, nyomatékosan hangsúlyoznám, hogy az általános iskola alapfeladata a tantárgyi tudás elsajátíttatása és a kompetencia-mérésen a jó színvonal elérése.

Szerencsére a NAT és a kerettantervek lehetőséget adnak arra, hogy ezt szabad módszerválasztással érje el az iskola, amivel érdemes élni!

Összegezve vezetési és fejlesztési elképzeléseimet az alábbiakra kívánok koncentrálni:

- 1) Az intézményi érdekek hatékony és eredményes képviselése.
- 2) Az iskola külső kapcsolatainak bővítése.
- 3) A pályázati tevékenység erősítése.
- 4) Az iskola alapítvány hatékony működtetése.
- 5) A tanulói létszám növelése, de legalább a létszám stabilizálása.
- 6) Az idegennyelv oktatás hatékonyságának növelése
- 7) A pályázatban megjelölt stratégiai célok konzultáció utáni pontosítása.
- 8) Az infrastruktúra és az eszközellátottság fokozatos javítása.
- 9) Tényekre és a pedagógus közösség véleményére alapozottan középtávú intézményfejlesztési koncepció kidolgozása.

Pályázatom részleteinek összegzéseként az a célom, hogy olyan vezető legyek, aki tud motiválni és ösztönözni, jó körülményeket teremt az oktató-nevelőmunka számára és ezáltal hozzájárul egy hatékony, egyedi sajátosságokkal rendelkező iskola eredményes működtetéséhez.