

4. VEZETŐI PROGRAM

4. 1. Vezetői tevékenységem értékelése (2016-2021.)

Intézményvezetői feladataimat 2016 óta látom el a Türjei Szent László Általános Iskolában. Jelen pályázat egyrészt alkalmat ad arra, hogy egyrészt átfogóan értékeljem az eddigi vezetői munkámat, a kitűzött céljaim megvalósulását, az elmúlt évek eredményeit; másrészt ez a reflexió bepillantást nyújt arról a tevékenységről, irányvonalról, mely pedagógiai és vezetői munkám során engem jellemez. A mélyreható elemzés módot ad arra is, hogy az eddigi utat folytatva megtervezsem a következő 5 éves vezetői ciklus fő célkitűzéseit, továbbá rendszerezem azokat a kompetenciaterületeket, melyekben fejlődnöm kell.

4. 1. 1. Infrastruktúra fejlesztése

A vezetői programomban tervezett épület és eszközfejlesztés elméletben teljes egészében, a gyakorlatban viszont csak részlegesen valósult meg. A Zalaegerszegi Tankerületi Központ vezetője 2017 elején megbízott az EFOP – 4.1.2-17 „Iskola 2020” pályázat előkészítésével. A széles körű egyeztetések, konzultációk után - a közös munka eredményeként – a pályázat kedvező elbírálásban, támogatásban részesült. A projekt egyrészt felújítási (szaktantermek, tornaterem, udvari pálya) és bővítési terveket (előadóterem, nyári tanterem, technika terem), illetve energiahatékony rendszerek (fűtőkorszerűsítés, napelemes rendszer) megvalósítását tartalmazta. Ehhez kapcsolódott egy eszközbeszerzési csomag (fejlesztő játékok és taneszközök, bútorzat, korszerű nyelvi laborok, interaktív táblák, sporteszközök, szaktantárgyi felszerelések), továbbá 2 db iskolabusz a bejáró gyerekek beszállítására. A projekt többletköltségét a Kormány kiegészítette, várhatóan még az idei tanévben megkezdődik a beruházás. A pályázat megvalósulása esetén egy teljes egészében felújított és kiválóan felszerelt intézményünk lesz.

Az elmúlt években is történt előrelépés, fejlesztés az infrastruktúra terén. Elsősorban tankerületi forrásból –több osztályteremben megújultak a padok és a székek. Két darab új interaktív panelt is kapott az iskola. Az SZM és az óhídi önkormányzat (volt tagintézményünk működött a településen) jóvoltából további tantermek bútorzatát sikerült korszerűbbre, modernebbre cserélni. A pedagógusok laptopjai EFOP-3.2.4.16-2016-00001 „Digitális kompetencia fejlesztése” elnevezésű projektből kerültek beszerzésre. Az intézmény weblapja is új arculatot kapott az új rendszergazdának köszönhetően. Központi előkészítés után bevezetésre került a KRÉTA elektronikus napló is, melynek használatát személyesen ismerttettem meg a tantestület tagjaival.

2017-ben elkészült az iskola szomszédságában egy színvonalas játszótér. 2018-tól pedig az iskola közelében, az MLSZ-hez benyújtott önkormányzati pályázat eredményeként megépített 20x40-es műfüves pálya is a diákok rendelkezésére áll. Mindkét projektben aktív előkészítő és szervező szerepet vállaltam, mint önkormányzati képviselő.

Összességében elmondható, hogy infrastruktúra terén jelenleg is egy korszerű, szép iskolánk van. A pályázat megvalósulásával egy teljesen modern, minden igényt kielégítő intézmény áll majd a tanulók rendelkezésére. A későbbiekben már csak apróbb fejlesztésekre lesz szükség - elsősorban digitális területen (tanulói tabletek, további interaktív- táblák vagy panelek beszerzésével).

4. 1. 2. Az iskola oktató - nevelő munkája

Az intézmény alapidokumentumai tankerületi egységesítés során átdolgozásra kerültek (Pedagógiai Program, Helyi Tanterv, Házi rend). Emellett a szabályzatokat, kiegészítő iratokat is tankerületi szinten összehangolták. A dokumentumok felülvizsgálatában, átdolgozásában a tantestület tagjai is részt vállaltak.

Terveimmel összhangban – a pedagógusok aktív bevonásával – számos területen sikerült előrelépést tenni a kiemelt figyelmet igénylő tanulók felzárkóztatása, a tanulói kompetenciák javítása és az iskolai lemorzsolódás visszaszorításának terén.

STATISZTIKAI ADATOK (Október 1-jei állapot szerint)	2016-2017.	2017-2018.	2018-2019.	2019-2020.	2020-2021.
Gyermekek, tanulók száma	155	156	152	151	156
Ebből leány	84	75	76	68	76
Más településről bejáró	48	47	51	50	58
Többi gyermekkel, tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekek, tanulók	8	15	13	20	18
Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) gyermekek, tanulók	15	21	20	27	27
Napközis tanuló	65	70	63	66	75
Tanulósobás tanuló	69	73	66	67	64
Évfolyamismétlő	7	1	2	3	2
Magántanuló, egyéni munkarend szerint tanuló	0	0	0	0	0
Otthont nyújtó ellátásban részesülő	2	1	0	0	0
Hátrányos helyzetű (HH) gyermekek, tanulók	21	17	14	20	22
Halmazottan hátrányos helyzetű (HHH) gyermekek, tanulók	19	28	20	20	15
Rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben (RGYVT) részesülő gyermekek, tanulók	72	65	45	53	47
Osztályok száma	8	8	8	8	8

Az összesített táblázatból kiderül, hogy a gyermeklétszám csökkenését sikerült megállítani. A Türjei Szent László Általános Iskola tanulóinak száma az elmúlt években 150 fő körül stagnál. Nőtt a bejáró diákok száma, és ez azt mutatja, hogy intézményünket szívesen választják a beiskolázási körzetünkben élő szülők, gyerekek.

Az összesítésből az is szembetűnik, hogy jelentősen emelkedett a BTMN-es és SNI-s gyerekek aránya. Ez részben annak köszönhető, hogy a pedagógusokkal együttműködve a nehézséggel küzdő gyermekeket nagyobb arányban küldtük a Pedagógiai Szakszolgálathoz vizsgálatra. Az emelkedés másik oka a térség kedvezőtlen szociokulturális háttéréből fakad. A családi háttérből adódó lemaradást egyre nehezebb időben kompenzálni, ezért több tanulási nehézséggel küzdő gyermek érkezik az intézménybe.

A bevizsgált gyermekek számára előírt fejlesztő foglalkozásokat továbbra is a Zala Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Zalaszentgróti Tagintézményének fejlesztő pedagógusai és a Koncz Dezső Óvoda, Általános Iskola, Diákotthon, Különleges Gyermekeotthon és Készségfejlesztő Speciális Szakiskola (Zalaszentgrót) gyógypedagógusai biztosítják. A fennmaradó foglalkozások a saját dolgozóink tantárgyfelosztásába kerültek be.

A közoktatásvezetői diplomamunkám témájának az intézményi környezet pedagógiai folyamatokra gyakorolt hatását választottam. Az egyik fejezetben a diákok szociokulturális helyzetét és a kompetenciamérés eredményességét vetettem össze. Azt tapasztaltam, hogy a várható eredményekhez képest eltérések mutatkoztak mind pozitív, mind negatív irányban. Születtek sokkal jobb, és sokkal gyengébb eredmények is, mint a tanulócsoport összetételéből azt valószínűsíteni lehetett. Vezetőként ezért célom volt, hogy a mérések eredményei a realitásokat tükrözzék.

Az elmúlt évek kompetenciamérési eredményeit vizsgálva elmondható, hogy a községi általános iskolák átlagos eredményei intézményünkre vetítve is érvényesek. Ez a mutató egyrészt elismeri munkánkat, másrészt felhívja a figyelmet a tanulói kompetenciák fejlesztésének szükségességére, mely számomra az egyik fő célkitűzéssé vált. Ennek érdekében az alábbi korrekciós utakon indultunk el:

- Vezetői megbízatásom kezdetén az alsó tagozaton tantárgycsoportos módszer („guruló”) került bevezetésre. Az osztályokban tanító 2-2 pedagógus így a délelőtti órák után a napközis foglalkozások során is tudja segíteni a gyerekek tanulási folyamatait.

- A felső tagozaton a két tanulószobás csoportot (2020/21-es tanévben 64 fő) a pedagógiai asszisztens bevonásával tovább bontottuk, így kisebb létszámban van lehetőségük a gyerekeknek megírni a házi feladatot és felkészülni a következő nap tanóráira.

- A 2018-19-es tanév során minimumvizsgák bevezetését javasoltam a tantestületnek. A tanítási év folyamán kidolgozásra kerültek az egyes tantárgyakhoz kapcsolódó témakörök és tételek, szigorúan ügyelve arra, hogy valóban az elvárható minimumszinthez igazodjon a tananyag. Az első évben „próba jelleggel” lebonyolított vizsgák pozitív visszacsatolást hoztak, mind a kollégák, mind a diákok számára. A tapasztalatokra alapozva a tételek átdolgozásra, további finomításra kerültek. A végső tartalom rögzítése a pedagógusokkal való személyes konzultációk után történt meg. A kidolgozott tételek a tervek szerint a napközis és a tanulószobai foglalkozások szerves részei lesznek. Sajnos a COVID-19 járvány a 2019-20-as tanév vizsgaidőszakát megghiúsította (a szülőket nem akartuk terhelni az online vizsga megtartásával).

- A 2019-20-as tanévben a pedagógusok 120 órás (EFOP – 3.1.2-16-2016-00001) „Komplex Alapprogram Képzését” követően – próba jelleggel bevezettük a KAP-ot. Az idei tanévben az EFOP – 4.1.2-17 „Iskola 2020” pályázathoz kapcsolódóan már minden évfolyamon bekerült a tantervbe/tantárgyfelosztásba ez az új pedagógiai módszer (ráhangoló órák, DFHT-KIP a tanórák 10-20 %-ában, alprogrami órák, komplex órák). Természetesen az új módszertant mind a kollégáknak, mind a diákoknak tanulni kell, de hosszú távon el kell jutni a program célkitűzéséhez, hogy az „élménysuli” megvalósuljon az intézményünkben.

- A Komlex Alapprogram bevezetése meghosszabbította az iskolában töltött időt, hiszen a kötelező alprogrami órák délutáni időpontjával minden felsős diák tanulószobássá vált. Ezzel szinte megvalósul az egész napos iskola koncepciója. Következésképpen a bejárós gyerekek menetrendjét is a délutáni foglalkozásokhoz kellett igazítani. Mindenképp előnyösnek tartom, hogy a gyerekek nem otthon a számítógép előtt ülve, hanem felügyelet alatt, hasznos foglalkozásokon töltik az idejüket.

- A Komplex Alapprogram ráhangoló és alprogrami órái (logika alapú, digitális alapú, életvitel alapú, testmozgás alapú és művészet alapú alprogramok) a csoporton belüli státuszemelés mellett kiváló lehetőséget nyújtanak a tanulók egészséges életmódjának kialakításához, az érzelmi kompetenciájuk fejlesztéséhez, a szociális és pénzügyi ismereteik bővítéséhez és a társadalmi elvárások, értékrendek alapjainak lerakásához.

- A COVID-19 járvány „rákényszerítette” az oktatási-nevelési folyamat résztvevőit, hogy a digitális térben nagyságrendekkel jobban eligazodjanak, mint korábban. A tapasztalatokat átbeszélve javasoltam a tantestületnek, hogy a tantermi tanítás során is használjuk ki ezt a XXI. századi lehetőséget, leginkább a tehetséggondozás területén. Az online tér kiváló lehetőséget biztosít a versenyekre történő felkészítésre, a továbbtanulás előkészítésére és a készségek kibontakoztatására.

- Megkezdjük az előkészítését egy tantárgyi, illetve szabadidős kompetenciafejlesztő csomag iskolai összeállításának. Ez terveim szerint egy digitálisan elérhető, évfolyami fejlettségi szinthez kialakított feladatgyűjtemény, ötletbörze lenne megoldásokkal, értékelési útmutatókkal. Ezeket a feladatokat a vizsgatételekkel együtt nemcsak tanórai keretek között, hanem a délutáni foglalkozásokon is használhatnák a résztvevők.

- A továbbtanulás támogatására - magyar nyelv és irodalomból, és matematikából - heti egy-egy órában a középiskolai írásbelire történő felkészítést vehettek igénybe diákjaink. Az idei évtől - a II. félévben - a kompetenciamérésre történő felkészítést is külön órában biztosítja az intézmény.

- A lemorzsolódás csökkentésére indított program – a statisztikai elemzésen és az elkészített intézkedési terveken túl – felhívta a figyelmet az értékelési rendszer átgondolására. Mivel diákjaink nagy hányada a családtól kevés motivációt és odafigyelést kap, ezért megnőtt a szerepe az iskolában elkészített produktumok értékelésének. A tanórai és egyéb foglalkozásokon történő aktivitás érdemjegyekbe történő beszámítása, adminisztrálása a Digitális Kollaborációs Tér (DKT) felületen is elérhetővé vált.

- Iskolánk aktívan részt vett a tanév rendjében javasolt témahetek, témanapok (Pénz7, Digitális Témahét, Fenntarthatósági Témahét, agyar Diáksport Napja) megvalósításában.

Szakköreink választéka az elmúlt években továbbra is széles palettán mozgott. A hagyományos, egy-egy pedagógushoz köthető szakkörök mellett, az EFOP – 3.3.2-16 „Kulturális Intézmények a köznevelés eredményességéért” pályázathoz történő csatlakozás révén új foglalkozások megtartására nyílt lehetőségünk: fazekasság, népi játékok, fafaragás, fotózás. A Komplex Alaprogram bevezetésével a szakkörök egy részét kénytelenek voltunk beépíteni az alprogrami órákba (pl sakk – logika alapú alprogram; fotó – digitális alprogram). A tanórán kívüli foglalkozásoknak szinte csak az „időhiány”, a tanulók túlterheltsége, és napirendje szab határt.

Intézményünk továbbra is helyet ad a zalaszentgróti Deák Ferenc Általános Iskola, Gimnázium és AMI kihelyezett művészeti tagozatainak. A szolfézs és hangszeres zeneiskolai tagozat mellett immár harmadik éve a néptáncoktatással bővült a helyi kínálat.

Két évvel ezelőtt meghívást kaptam egy cserkészetet bemutató felnőttképzésre. A mozgalom céljai (hazaszeretet, természetvédelem, önismeret, hit) közel állnak az értékrendemhez. A diákok és pedagógusok kezdetben iskolai rendezvényeken ismerkedhettek meg tevékenységükkel: mint túraállomások és kézműves foglalkozások vezetői vettek részt a programokon. A tavalyi évben már hetente megtartott játékos foglalkozásokon ismerkedhettek a gyerekek a cserkészeti alapjaival.

A sok pozitívum ellenére továbbra is megoldandó feladat a Szülői Klub elindítása. Próbálkozásaink iskolai szinten és külső szervezetek bevonásával is voltak (pl.: a Zalaszentgróti EFI által szervezett családi programsorozat szülők és gyerekek részvételével), de az érdeklődést nem sikerült fenntartani. A távolmaradás okait leginkább a szülők munkahelyi elfoglaltságában, leterheltségében kereshetjük. A kitűzött célokat viszont csak a szülőkkel karöltve, szorosan együttműködve fogjuk tudni elérni, ezért ezen a területen is tovább kell fejlődni.

Történelem-földrajz szakos tanárként szinte lételemem az utazás. Ez a beállítódás az intézmény programjait is befolyásolta. Az elmúlt években minden lehetőséget megragadtunk, hogy pályázati forrásokból a diákjaink minél több helyre eljussanak, minél több élményhez jussanak. Minden évben szerveztünk napközis jellegű táborokat - kezdetben a Türjei Sportegyesület, majd az Erzsébet a Kárpát-medencei Gyermekekért Alapítvány jóvoltából. Több alkalommal sikerült eljutnunk a zánkai Erzsébet –tábor nyári és őszi ottalvós táborába. A belföldi kirándulások mellett az országhatárokon túlra is eljuthattak diákjaink. A Szülői Munkaközösséggel karöltve a gyermeknapot már két alkalommal az ausztriai Family Parkban tölthették a gyerekek.

Az első Határtalanul pályázatot még a Sümegcsehi Fazekas József Általános Iskola tanáraként írtam 2016-ban. A külföldi tanulmányi kirándulásokat azóta is a társintézménnyel közösen valósítottuk meg. Három felvidéki és egy erdélyi utazáson ismerkedhettek meg diákjaink a külhoni magyarság helyzetével, kulturális hagyományaival és építészeti örökségével. Hiszem azt, hogy az élmények mellett diákjaink nemcsak tanultak a kirándulások, táborok során, hanem a szociális - társas kompetenciáik terén is sokat fejlődtek.

4. 1. 3. Az iskola vezetése

Vezetői munkám során mindig nagy hangsúlyt fektettem arra, hogy kollégáimat lehetőleg úgy vonjam be a dokumentációk, nyilvántartások előkészítésébe, hogy a mindennapi munka mellett csak a szükséges mértékben terheljem őket. A feladatmegosztásnál az egyensúlyt megtalálni nem könnyű, hiszen az adott megbízatás végrehajtása során a pedagógusokban nő az elköteleződés, viszont az esetleges túlterheltséget is figyelembe kell venni.

A heti rendszerességgel megtartott értekezletek mellett az elektronikus levelezés adott jó lehetőséget az információk gyors átadására, megosztására. Utóbbi időkben az online értekeztet helyettesítette a személyes kontaktust. Helyettesemmel a „nyitott ajtó” rendszerét vezettük be, ami a mi időbeosztásunkat ugyan néha felkavarta, de a nyugodt intézményi légkör megteremtéséhez elengedhetetlen, hogy a munkatársaink bármikor fordulhatnak hozzánk problémáikkal, észrevételeikkel.

A feladatok „leosztásakor” mindig figyelembe vettem, hogy az adott pedagógusnak melyek az erősségei, mely területen tud legjobban teljesíteni, ezzel sikerült megalapozni a megbízatás végrehajtásához a kellő motivációt. A jövőben megoldást kell keresni a munkaközösség-vezetők nagyobb arányú bevonására mind a döntéshozatal előkészítése, mind a végrehajtás terén.

Közvetlen vezetőtársammal az elvégzendő feladatokat rugalmasan osztottuk be. Munkakapcsolatunkat a folyamatos információmegosztás, tájékoztatás, egyeztetés jellemzi. Döntéseinket vélemények, érvek-ellenérvek számba vétele után egyetértésben hozzuk.

A Türjei Szent László Általános Iskola Batyki Tagintézményét 2019 nyarán telephellyé minősítették át. A korábbi tagintézményvezetői státusz megszűnt, de a kolléganő osztályfőnökként vezeti az 1-4. összevont osztályt. A kis létszámmal működő iskola átszervezése kezdetben - a tapasztalt kollégáknak köszönhetően - többletmunkát nem jelent számunkra továbbra sem. Mindkét itt dolgozó pedagógus nyugdíj előtt áll. Sajnos egyikük néhány hónapja súlyos betegséggel küzd, így helyettesítését részben túlórával, részben óracserével (ped. asszisztens) a türjei kollégák látják el.

A jó szervezeti légkör megteremtéséhez véleményem szerint nagymértékben hozzájárultak az elmúlt néhány évben hagyományossá formálódó munkaidőn kívüli tantestületi programok, (pedagógus kirándulások, Márton napi zsíroskenyér készítés, karácsonyi közös ajándékozás és ünnepi vacsora, félévkor elfogyasztott kocsonya, a szüreti felvonuláson való részvétel). Szintén hagyománnyá vált a névnapok, születésnapok alkalmával történő köszöntés, sütizés. Szerintem ezek az apró figyelmességek, események sokat oldottak az intézményi légkörön, hiszen a kollégák teljesen más oldalról is megismerhetik egymást.

4. 1. 4. Minőségbiztosítás

Az intézmény tantestülete korábban is számos olyan tanfolyamon vett részt, mely segítette a módszertani megújulást. A továbbképzési terv (120 órás ciklusok) teljesítése mellett pedagógusaink részére 2019-ben részben helyben, részben 30 kilométeres körzetben megszerveztük a Komplex Alapprogram 4x30 órás képzéseit. Korábban - a digitális kompetenciák növelésére - az IKER 1-es és IKER 2-es képzések is helyben történtek. A KRÉTA rendszerhez és a tanári laptopokhoz kapcsolódó online képzéseket eredményesen teljesítették a munkatársak. A testnevelő és tanító pedagógusok számos - sporttal összefüggő - továbbképzésen vettek részt.

Külsős szervezetek bevonásával (Pedagógiai Szakszolgálat Zalaszentgróti Kirendeltsége, Zalaszentgróti Egészségfejlesztési Iroda) a pedagógusok kiégésének csökkentésére szolgáló („burnout”) tréningeket szerveztünk. A környékbeli iskolák pedagógusainak szervezett foglalkozások javaslatomra mindig más-más iskolában kerültek megszervezésre. Így nem csak a környékbeli

pedagógusok ismerhették meg jobban egymást, de lehetőségünk nyílt az intézmények sajátosságainak feltérképezésére is.

Bíztatásomra további 3 kolléga végezte el a BME képzését, mely során „közoktatásvezetői és pedagógus szakvizsga” oklevelet szereztek.

A tantestület többségében - a magyar átlaghoz igazodva - a nagy tapasztalatokkal rendelkező 50 év feletti korosztályból került ki. Az elmúlt években a kollégák közel harmada vonult nyugdíjba. A községi iskolákat érintő pedagógushiány ellenére ezidáig sikerült megoldani a szakos ellátást. Mivel a következő években ez a trend folytatódni fog, kérésre az intézményben 10. éve tanító hitoktató (idei évtől pedagógiai asszisztens) kezdte meg tanító szakon a tanulmányait a tavalyi évben. Jelenleg pedig a rendszergazdánk matematika-informatika szakos tanulmányait készítjük elő. Úgy gondolom, hogy a pedagógushiány elleni küzdelem egyik lehetősége, ha az alkalmas helyi jelölteket, fiatalokat támogatjuk, segítjük.

Az intézményben - példamutató céllal – 2016-ban én jelentkeztem elsőként a pedagógus II. fokozatot megjelölő minősítési eljárásra. Kezdetben nagy volt az ellenállás a kollégák részéről („úgyis be fogják szüntetni” vagy „felesleges ezzel foglalkozni” stb.), de mára már a tantestület fele elkészítette portfólióját. 2018-ban 4, 2019-ben 2, 2020-ban 3 pedagógus jelentkezett PED2-es minősítésre. Lényegében csak azok a kollégák nem teljesítették az eljárásrendet, akik nyugdíj előtt állnak, vagy családi okból (GYED) kifolyólag nem kerülhettek be az eljárásba.

Jelenleg két gyakornoki státuszban lévő fiatal kolléga tartozik az állományunkba. Az ő szakos mentorálásuk folyik, egyikük már bekerült a PED I-es minősítési eljárásba.

Mivel korábban intézményünkben nem volt „szokás” az óralátogatások rendszere, kezdetben a kollégák idegenkedve fogadták, hogy vezetőtársaimmal rendszeresen hospitáltunk. A kezdeti nehézségek után mára már természetes, hogy minden tanévben - a munkatervben meghatározott beosztás szerint - értékeljük a pedagógusok 1-1 óráját, foglalkozását. A mindennapi munka támogatására, a Zalaegerszegi POK szervezésében szaktanácsadó látogatásokat is szerveztünk. A kezdeti „félelem” után a visszajelzések már a támogató rendszer hasznosságáról, a közös megbeszélések során kapott pozitív visszajelzésekről és a fejlesztendő területek feltérképezéséről szóltak.

Jelenleg a tanfelügyeleti látogatások előkészítése folyik az intézményben. Vezetőként a legtöbb teendőnk az önértékelési rendszerhez kötődő feladatok megvalósításával kapcsolatban van.

A kompetenciamérés eredményeinek vizsgálata egy átfogó és az országos trendekkel történő összehasonlítható képet nyújt az intézményben végzett fejlesztő munkáról. Az elmúlt évek eredményeinek elemzése során megállapítható, hogy intézményünk átlagosan teljesít. Ez nem jelenti azt, hogy megelégedhetünk. Meg kell találni a módját a gyengén teljesítő tanulók felzárkóztatásának,

illetve a hátrányos szociokulturális háttérrel rendelkező gyerekek lemaradásának csökkentésére. Intézményvezetőként számos intézkedést javasoltam az eredmények reális javítása érdekében. Ezeket részben korábban már ismertettem.

- Az idei évben – felkérésemre - egy fejlesztő pedagógus a türjei óvodát jelölte ki mesterprogramjának megvalósítására. A kidolgozott tematika az óvodai alapozó mozgásterápia révén segítené az iskolai előkészítést, illetve javítaná a gyermekek alapkompenciáit.

Felmenő rendszerben az alsó tagozaton az intézmény pedagógusai is bekapcsolódnak a megvalósítási folyamatba (felkészítés, testnevelés tanmenet, tanórák megtartása). A tanév elején a mesterpedagógus-jelöltet már meghívtam egy bemutatkozó foglalkozásra. Ennek keretében a pedagógusok részére olyan gyakorlatokat mutatott be, melyet a tanórákon, ráhangoló órákon, egyéb foglalkozásokon is tudnak játszani. Ez egy hosszútávú folyamat lesz. Mivel a mozgásfejlesztés bevezetését szükségesnek tartom és hiszek az eredményességben, az intézmény részéről az eredményesség mérésébe, kiértékelési folyamatába is be fogok kapcsolódni.

Az iskolai életben elkerülhetetlen tevékenység a konfliktuskezelés, hiszen a nézeteltérések a sokszereplős rendszer velejárói. Vezetőként mindig munkatársaim rendelkezésére álltam, akár gyermek – szülő, vagy alkalmazott esetében fordult elő vitás eset. Konfliktuskezeléssel összefüggő továbbképzés lebonyolítására még nem volt lehetőségünk, viszont a diákok számára több alkalommal szerveztünk előadást a témakörben.

Fontosnak tartom, hogy a többség jogai ne csorbuljanak 1-1 deviáns viselkedést mutató osztálytárs, csoporttárs miatt. A tantestület részére vezetőtársammal ezért javasoltuk az „Arizona-szoba” bevezetését, ahol a tanítási órát folyamatosan zavaró gyermek tanári felügyelettel, támogatással próbálja felismerni viselkedésének okait. A támogató rendszerrel nemcsak a problémákra találhatunk megoldást, hanem a többi diák számára is nyugodt tanulási környezetet tudunk biztosítani.

4. 1. 5. Hagyományápolás

Mindig fontosnak tartottam az intézményben a már kialakult projektek, ünnepi megemlékezések, programok továbbvitelét, hisz ezek az események meghatározzák az intézmény arculatát. Az „így szoktuk” munkamódszer mellett az iskolai programok tekintetében is megújulást hozott az elmúlt időszak. Vezetői munkám eredményeképp a korábbi ünnepek, megemlékezések mellett számos – mára hagyománnyá váló – programmal sikerült színesíteni az iskolai életet:

- teadélutánok, tehetségnapok
- német nap
- adventi gyertyagyújtás
- Szent Iván-éji túra
- Március 15-i fáklyás felvonulás
- költészet napi programok
- táborok, tanulmányi kirándulások
- gyalogtúrák (pl Szent László nap)

A település történetének, eseményeinek megőrzésére még 1992-ben született egy - azóta minden évben megjelenő - kiadvány a Türjei Kalendárium. Szerkesztésében már egy évtizede veszek részt. Az elmúlt években több pedagógus kolléga is aktívan bekapcsolódott a gyűjtő-rendszerező munkába, melynek eredményeként egyre színvonalasabb könyvecske kerülhet az olvasók kezébe. Évről évre az iskolai élet „beszámolója” is helyet kap a kiadványban, illetve a diákok cikkei, rajzai és versei is színesítik az oldalakat.

Az intézmény 2010-ben nagy sikernek örvendő „öregdiák találkozót” szervezett, melyre az 5 évente végzett egykori diákok kaptak meghívást. A generációs találkozó megszervezését sajnos a járvány megghiúsította, de terveink közt szerepel, hogy a jövőben ezt a szép kezdeményezést évről évre megszervezzük.

Önkormányzati szándék egy tájház létrehozása, melynek szervezési munkái elkezdődtek. Ez a diákok számára is egy nagyon izgalmas projekt lehet a családi és települési hagyományok, tárgyak gyűjtésébe és rendszerezésébe történő bekapcsolódással.

2017-ben önkormányzati kezdeményezéssel Vértes Attila akadémikusnak állítottunk emléket az iskola falán elhelyezett dombormű felavatásával, melyet az évfordulókon megkoszorúzunk. Az ünnepség során a beszédekben többször visszatérő elemként hangzott el, hogy a községi kis iskolákból kikerülő diákok számára is elérhető bármilyen nagy álom, csak hit és kitartás kell hozzá.

A 90-es években a településen megalakított első diákönkormányzati szervezet a régi hagyományokra alapozva ma is működik az iskolában. Az ifjúsági szervezet tagjai mindig aktívan vettek részt az intézmény programjainak szervezésében, lebonyolításában. A diákönkormányzati működést támogató pedagógussal együttműködve kezdeményezéseiket támogatom. Egyik ilyen javaslat eredményeként került kialakításra a „Sulirádió”.

Az iskola külső arculatának meghatározása érdekében számos eredményt értünk el az elmúlt években: iskolai logó pályázat, egységes sulipóló készítése, weblap és facebook oldal üzemeltetése.

4. 1. 5. Kapcsolattartás

Vezetőként törekszem a jó viszony kialakítására fenntartói, szakmai, szülői, önkormányzati és külsős szervezetekkel való folyamatos kapcsolatépítéssel. Mindig törekedtem arra, hogy a személyes találkozások kerüljenek előtérbe a partnerekkel az együttműködés során. Ezt segíti, hogy nemcsak mint az iskola vezetője vagyok jelen a környező települések életében, hiszen önkormányzati képviselőként, alpolgármesterként, a sportegyesület vezetőjeként is ismertségre tettem szert. Néhány számomra kiemelt jelentőségű kapcsolattartási színtér:

- A környező települések programjain diákjaink rendszeresen vesznek részt műsorral, fellépéssel, így pozitív képet tudunk nyújtani az intézményben folyó munkáról.
- A szomszédos települések óvodáiban szintén több alkalommal mutattunk be színdarabokat, bábjátékokat; tartottunk mesedélutánt a kicsiknek.
- Jó kapcsolat alakult ki a türjei kötődésű Premontrei Renddel. Diákjaink nemcsak a hitoktatás, misék révén kapcsolódtak be az egyházi életbe, hanem többen a templom felújításhoz köthető régészeti feltáráson is részt vettek. A hittanos gyerekek számára évente szervezett táborok, kirándulások megvalósításához is segítséget nyújtottak az iskola pedagógusai.
- A helyi könyvtár által szervezett előadások, könyvbemutatók, filmvetítések egyik legfőbb célközönsége az iskola tanulói lettek.
- A Határtalanul program keretében megvalósult tanulmányi kirándulások egyik célterülete Erdély - azon belül Gyergyóalfalu, községünk testvértelepülése.
- Családi kapcsolatok révén a felvidéki Nagysalló magyar nyelvű iskolájával is sikerült baráti kapcsolatot kialakítani. Még az első külhoni látogatásunk alkalmával (2017-ben) egy faragott baglyot és egy szál rózsatövet ajándékoztunk az ottani igazgatónak. Elmondhatatlan érzés volt a 2020. június 4-én kapott üzenetet olvasni: négy év után a „Nemzeti összetartozás napján” borult virágba először a rózsza. Hiszem, hogy véletlenek nincsenek!
- 2019-ben a türjei és a sümegcsehi iskola közös meghívására - önkormányzati, szülői és vállalkozói támogatással - egy hétvégére fogadni tudtuk a nagysallói iskola diákjait. Újabb közös élményekkel sikerült elmélyíteni a kapcsolatunkat.
- A Türjei Kalendáriumon kívül a nyomtatott sajtóban (Szentgrót és Vidéke, Zalai Hírlap) is igyekeztünk minél több cikket megjelentetni az iskolában folyó eseményekről, történésekről.

- Az iskolai Szülői Munkaközösséggel is nagyon jó kapcsolatot sikerült kialakítani. A szülők ezen aktív csoportja nem csak anyagilag támogatja rendezvényeinket. Részt vesznek a programok megvalósításában, az iskola díszítésében, a pedagógusnap megszervezésében.
- A beiskolázást számos programmal készítjük elő, így a szülőknek és a gyerekeknek lehetőségük van alaposan megismeri az intézményben folyó munkát (nyílt nap, családi nap, „iskolába hívogató”). Tanítóink az ismerkedés céljából évente több alkalommal látogatják meg az óvoda nyílt napjait, foglalkozásait, ünnepéyleit.

Úgy érzem, hogy a viszonylagos térbeli távolság ellenére a Zalaegerszegi Tankerületi Központ vezetőivel és munkatársaival is nagyon jó viszonyt sikerült kialakítani. A fenntartó részéről minden támogatást megkap az intézmény. Az információáramlás technikai lehetőségei mellett itt is mindig törekedtem a személyes megjelenésre, kapcsolattartásra.

4. 1. 7. Összegzés

Intézményvezetőként alkalmam nyílt a pedagógusi pályához kapcsolódó kompetenciaterületek széleskörű alkalmazására, elmélyítésére. Számos területen szereztem új tapasztalatokat az elmúlt időszakban. Természetesen az állandó változásokkal teli világban a megismerés folyamata nem állhat meg. A saját szakmai fejlődésem szempontjából fontosnak tartom, hogy a gyorsan változó oktatási-nevelési környezetben támogassam kollégáim szakmai előmenetelét is. Leendő mesterpedagógus szakértőként, és pályázatom kedvező elbírálása esetén a következő intézményvezetői ciklusom során is alapvető célom, hogy ismereteimet folyamatosan bővítsem, megszerzett tudásommal pedig a pedagógus társaim és a saját intézményem jövőjét szolgáljam.

4. 2. VEZETŐI PROGRAM

(2021-2026)

*„...A húszméteres faóriás egy pici sarjból fejlődött ki .
A kilenc emeletes tornyot egy sor téglával kezdik építeni..
Az ezer mérföldes utazás egy lépéssel kezdődik...”
(kínai univerzisták)*

Intézményvezetői pályázatom felépítésénél törekedtem arra, hogy már a helyzetelemzésből kiderüljenek a vezetői elképzeléseim. Sikeres elbírálás esetén az előző intézményvezetői ciklusom eredményei megalapozzák a következő időszak irányvonalát, célkitűzéseit. Fontosnak tartom az intézmény hagyományainak, eddig elért eredményeinek megtartását. A fejlesztésre szoruló területeken szükséges változásokat továbbra is a tantestülettel egyetértve (együtt tervezve) szeretném eredményesen megvalósítani. Célom, hogy az intézményben kialakított családi, támogató jellegű, szeretetteljes légkör fennmaradjon.

4. 2. 1. Infrastruktúra fejlesztése

Az EFOP – 4.1.2-17 „Iskola 2020” pályázat megvalósítása küszöbön van. A tornateremből, alsós tantermekből már kipakoltunk, várjuk a mielőbbi szerződéskötést és a munkák megkezdését. A kivitelezés időtartama kb. 10 hónap. Ezek alapján a következő tanévet még a folyó munkálatok mellett kell elindítani.

A pályázat megvalósulásával egy korszerű, nagyon jól felszerelt intézményt kapunk használatra. Erre vigyázni is kell! Folyamatos feladat lesz az **épületek és tárgyi eszközök állagmegóvása, karbantartása.**

Az **informatikai eszközpark** fejlesztése továbbra is elengedhetetlenül fontos lesz. A kor igényeit figyelembe véve szükségesnek látom további **interaktív táblák/panelek; tanulói tabletek beszerzését.**

Az intézmény **weblapjának és facebook oldalának szerkesztése** megtörtént. A jövőben folytatni kell honlapnak, mint a XXI. század legfontosabb információs bázisának az aktualizálását. Elérendő cél lenne saját készítésű digitális tananyagok, segédanyagok és feladatok közzététele az információs sztrádán. Természetesen itt a digitális oktatás során szerzett eddigi tapasztalatokra, eredményekre is építeni kell a jövőben. Nem szabad figyelmen kívül hagyni az internet kínálta egyéb **marketing és reklám** lehetőségeket sem.

Az intézmény udvarán az építkezés befejezése esztétikus, **parkosított környezetet szeretnénk megteremteni.**

Az egészséges életmódra való nevelést szolgálhatná a „kistechnika” teremben kialakított **gyermek főzőkonyha**, illetve egy gyakorlókert kialakítása. Utóbbit az önkormányzat által – szálláshely és művészeti telep céllal - az iskola közelében vásárolt házhoz tartozó telek lenne alkalmas. Az iskolai **szabadidő** eltöltésének „külső” helyszíne lehetne egy - a szülői szervezet által - **„örökbe fogadott hegyi birtok”**, amit rövid túrák, osztályrendezvények alkalmával használhatna az iskola (gyümölcsös telepítés...). Nagy **előrelépés lenne**, ha **külön helyiséget kapna a DÖK** – pl. az iskola alatti pince felújításával, amit szülői segítséggel is meg lehetne valósítani.

4. 2. 2. Az iskola oktató, nevelő munkája

Az oktatási intézmények legalapvetőbb célkitűzése, hogy a mai - gyorsan változó - világhoz **alkalmazkodni tudó, az élethosszig tartó tanuláshoz** szükséges kompetenciákkal rendelkező nemzedéket formáljunk, neveljünk.

A kormányzati törekvések, a jogszabályalkotás keretében (pl.: köznevelési törvény, új NAT) meghatározzák az iskolával szembeni **elvárások cél és feladatrendszerét**. A **társadalmi környezet igényei** (beleértve a település, szülők, gyerekek igényeit) tovább árnyalják a feladatok sokrétűségét. Az **iskola alapidokumentumai** (Pedagógiai Program, Helyi Tanterv, SZMSZ, Házi rend) megadják a végleges keretét a pedagógiai munka tervezésének és végrehajtásának.

Fontos feladatnak tartom, hogy fenntartói igény szerint - a nevelőtestület bevonásával – folyamatos aktualizálásra kerüljenek az iskola mindennapi életét meghatározó alapidokumentumok.

„Nem az a mester, aki megtanít valamire, hanem aki megihleti a tanítványt, hogy legjobb tudását latba vetve fölfedezze azt, amit már eddig is tudott.

(Paulo Coelho)

A nevelő és oktató munkával kapcsolatos legfontosabb vezetői feladat **a tanulás és tanítás támogatása** a hatékony, biztonságos és támogató környezet kialakításával. A legfontosabb pedagógiai célkitűzések az alábbiak:

- a következő tanévtől – mesterprogram keretében – elinduló alapozó **mozgásterápiás foglalkozásokkal** már az **óvoda** korban megkezdődik azoknak idegpályáknak a stimulálása, melyek később az eredményes tanuláshoz vezethetnek. A program előzetes egyeztetés alapján az **első osztályosok** tantervébe is bekerül. Ezzel párhuzamosan a részt vevő kollégák **mentorálása**, folyamatos támogatása is meg fog történni. Személyes hittel, bizalommal és elköteleződéssel vagyok a fejlesztő foglalkozások mellett.
- Az **óvoda – iskola átmenetet** előkészítve, segítve, a jövőben meg kell találni a módját az intézmények **még szélesebb körű együttműködésnek** (Pl.: iskolaérettségi vizsgálatban erősíteni a tanítói szerepkört; leendő elsős tanítók aktív részvétele az iskolai előkészítő foglalkozásokon). Természetesen az „érdekeltségi körbe” Óhíd és Batyk óvodásai is beletartoznak.
- a tanulmányi eredmények és **teljesítmények javítása**, tanulói **kulcskompetenciák fejlesztése** (írás, olvasás, szövegértés, matematika), idegen nyelv ismerete, biztonságos számítógép-használat megalapozása. (kompetenciafejlesztés évfolyami szinten)
- a **kiemelt figyelmet igénylő tanulók esélyegyenlőségének** (tehetségek, SNI, BTM) speciális támogatása: integrált és differenciált oktatás révén (DFHT-KIP)
- olyan **elfogadó környezet** kialakítása, mely biztatja a sérült gyermekek próbálkozásait, másságukat elfogadja, **beilleszkedésüket** segíti, harmonikus fejlődésüket egyénre szabott speciális technikákkal és technikai eszközökkel támogatja (DFHT-KIP, ráhangoló órák, alprogrami órák)
- a **lemorzsolódások visszaszorítása** az egyéni fejlesztési lehetőségek megteremtésére (korrepetálás, gyógy- és fejlesztő pedagógusok bevonása, vizsgarendszer, KAP)
- a **továbbtanulás előkészítése**: az érdeklődési kör felmérésével, személyiséghez illeszkedő szakma és iskolatípus kiválasztásával, és a felvételre történő felkészítés egyénre szabásával (felvételi előkészítő foglalkozások)
- az iskolai nevelés révén **erősíteni kell a társas kapcsolatokat**, törekedni kell az egymás iránti tisztelet, elfogadás fejlesztésére. Olyan **alapkompentenciák** átadása, melyek az **érzelmi fejlődéshez, egészséges életmódhoz, szociális érzékenységhez, életvezetési és pénzügyi ismeretekhez, társadalmi kapcsolatokhoz** elengedhetetlenek. Ezeket az értékeket régen a családi szocializáció révén hozták magukkal a gyerekek. Ma már a

legfőbb értékközvetítő szerepe az iskolának van. Az új nemzedékek szüleit, nagyszüleit készítjük fel egy ismeretlen jövőre...

A pedagógiai folyamatok megvalósításának főbb támogató eszközei és az ezzel kapcsolatos vezetői feladatok:

- az **új oktatási** trendek, eredmények, **módszerek** megismerése, innovatív **alkalmazásának** támogatása. A már bevezetett Komplex Alapprogram folyamatos nyomon követése, fejlesztése. A valódi „élménysuli” megvalósítása
- az alkalmazott tanulási, tanítási módszerek hatékonyságának, **eredményességének** **figyelemmel kísérése**, a helyi és tágabb környezetben megvalósuló „jógyakorlatok” átvétele, alkalmazása
- a tanulók **értékelési alapelveinek** egységesítése, tanmenetek összehangolása, pedagógiai program, helyi tanterv későbbi módosításának előkészítése
- a pedagógiai munkával kapcsolatos **mérések**, visszajelzések kritikus **értékelésének**, összehasonlító **elemzésének** irányítása, a következtetések levonása, **felhasználása** az intézményi dokumentációkban és a tervezési folyamatokban. Intézkedési terv kidolgozása (a lemorzsolódás visszaszorítása; a továbbtanulási mutatók javítása és a kompetenciamérések eredményessége terén)

Elképzelések és gyakorlati tennivalók az oktató nevelő munkával kapcsolatosan (természetesen mindennek az alapja a bevált, jól működő módszerek, szervezési eljárások megőrzése, továbbvitele):

- A tehetséges tanulók számára, tananyag dúsítása, bővítése (személyre szabottan), illetve a már meglévő, a Komplex Alapprogram alprogramjaiba beépített és jól működő **szakkörök- középiskolai felkészítő foglalkozások** témaköreinek, művészeti iskolák szolgáltatásainak bővítése, élménydúsítása, minőségi fejlesztése. Ilyen lehet továbbá pl.: **a természettudományok, a művészetek terén, vagy akár második nyelv, gépírás.**
- Az intézmény **kompetenciamérési eredményeinek** javítására és a lemaradással küzdő diákok - szövegértéséi és logikai - alapkészségeinek folyamatos és szervezett fejlesztésére, egységes rendszer kialakítása. Ennek egyik alapja a már kidolgozott minimum-vizsgarendszer. Ezt tovább fejlesztve egy minden kolléga által elérhető, differenciált és életkorhoz igazodó **feladatbank létrehozása, digitalizálása, rendszerezése is elkezdődött.**

- A kompetenciák fejlesztése a szaktantárgyi órák mellett kerüljön előtérbe - **a napközis, tanulószobai, alprogrami foglalkozásokon**. Ehhez kapcsolódik a **hospitálási rendszer** működtetése (vezetőség, munkaközösség vezetők, pedagógusok). A műhelymunka támogatása, melyek hozadéka az egymástól való tanulás, a **jógyakorlatok átvétele** lehet. Egymástól tanulhatunk a legtöbbet, hiszen mindenkinek vannak jól bevált munkaszervezési módszerei, feladatai, ötletei. Erősíteni kell az együttműködést, egymás kölcsönös tiszteletét, szakmai támogatását.
- A **tantárgyfelosztásban nem szereplő, vagy iskolán kívüli** szabadidős, délutáni **foglalkozások széles választékának** további fenntartása, a kínálat bővítése, anyagi források megtalálása (pályázatokkal, önkormányzati-, alapítványi- és civil szervezetek támogatásával, vállalkozók bevonásával). Néhány működő és/vagy fejlesztésre váró terület: **kézművesség, fazekasság, fafaragás, íjászat, labdajátékok, küzdősportok, lovaglás, balett, modern tánc**, könyvtár, tájház, természetjárás, múzeumlátogatás, **fotó, színjátás, sütés-főzés, kertészet, modern tánc, újságírás, film(készítés), helytörténet – tájház** fejlesztés.
- A pedagógiai programban lefektetett alapelvekhez kapcsolódóan - nevelőtestületi és egyéni szinten – segíteni, támogatni, motiválni kell a kollégákat a **kooperatív technikák alkalmazásának** szélesítésére, **informatikai eszközök tanórai használatának** bővítésére. Az elmúlt évben a COVID-19 járvány (kényszerűségből) hatalmas előrelépést hozott ezen a területen (DKT, Classroom, Tankocka, Okosdoboz, Wordwall stb.) Szeretném, ha az eredmények, a **digitális tapasztalatok** az online oktatás után is szerves részei maradnának a **tanulás támogatásának** (házi feladatok, versenyeztetés, tehetséggondozás, kapcsolattartás).
- Továbbra is fontosnak tartom a **témahetek, témanapok** megrendezését. További cél lehet a korábban egy-egy témakör köré szervezett, **három hetet meghaladó projektek** felelevenítése, színvonalas lebonyolítása.
- A **versenyek** körének és résztvevőinek bővítése, törekedve az elérhetőség javítására (külsős anyagi források bevonása): **hagyományos** versenyeken való részvétel megtartása, **levelezős** versenyek kiválasztása (nevezési díj?), **környékbeli iskolák által szervezett versenyek** (sümei vártámadás, Deák-nap), saját (intézményi, szaktanári) versenyek hagyományteremtő bevezetése, továbbvitele.

- Kiemelt figyelmet kell fordítani a **tanulási nehézségekkel küzdő (BTM, SNI) gyermekek felzárkóztatására**. A szakvéleménnyel nem rendelkező tanulók szakértői vizsgálatát támogató mechanizmus folytatása. A **roma tanulók integrációjának** egyik lépése a felzárkóztatás és az esélyegyenlőség.
- A **pályaválasztás során** az eddig jól bevált információhordozók körét bővíteni kell (középfokú intézmények meglátogatása, vendégelőadók meghívása, pályaválasztási kiállítás). A továbbtanulás támogatása során - a megfelelő felkészítés mellett - nagyobb arányban kell **szakértői felmérésekre** támaszkodni. További lehetőségként a gyerekek által **ismert** vagy kevésbé ismert **személyek életútjának** meghallgatása (volt diákok, vállalkozók, települési vezetők, de tanulságképp kevésbé sikeres emberek is).

„A szüleim barátainak és az ő gyerekeiknek is a nagy része diplomás. De ez nem jelenti azt, hogy sikerült olyan munkát találniuk, amelyet szerettek volna. (...). És sorra tűnnek el a kiváló kertészek, pékek, antikváriusok, kőművesek és írók.”

(Paulo Coelho)

Továbbra is fennálló probléma, hogy a diákok nagy része a **digitális világban tölti a szabad idejének** nagy részét. Délutáni foglalkozások esetén otthon már nem készülnek el az írásbeli házi feladatok, szóbeli tanulásra már végképp kevés idő jut. **Idejüket a TV vagy a számítógépes játékok rabolják el**. A tanulók időbeosztását a Komplex Alapprogram némileg átszabta, hiszen több időt kell az iskolában tölteni. Feladatunk a kijelölt utat tovább folytatni, a délutáni foglalkozásokat minél színesebb tartalommal kell megtölteni. Az alprogrami órákon kívül külsős szervezetek bevonásával (jó példa a **cserkészlet**) további tartalommal teli **szabadidős programokat** kell biztosítani a tanulóknak. A **bejárós tanulók hazautazása** részben már ehhez igazodik.

„A gyerekeknek természetesen meg kell tanulnia olvasni, írni és számolni, de ennél fontosabbak a szerszámok, a sport, a színház, a zene, a szín és a szabadság.”

(Alexander Sutherland Neill)

A már jól működő zeneiskolai képzés és kihelyezett művészeti iskolai tagozatok bővítését (pl. dráma/színjátszás) is további lehetőségnek látom.

Jelenleg a sportolás terén a labdarúgás szerepe a legnagyobb. A tanórák mellett az alprogrami órák is jó lehetőséget biztosítanak a **karate intézményi** bevezetéséhez. Ez párhuzamosan - elsősorban lányok részére - **aerobik foglalkozással** lehetne bővíteni a mozgáskultúra fejlesztését.

A fenntarthatóság, természet és környezetvédelem előtérbe helyezését az **Ökoiskolai** cím újbóli előkészítése és a pályázat megvalósítása jelentené.

A **szülőnek** lenni a világ legnehezebb dolga. Ebben széles körű segítséget kell nyújtanunk „Szülői klub” megszervezésével, aktív és szeretetteljes támogatással (nevelési tanácsok, neves szakemberek előadási, családi nap szervezése, szülő-gyerek foci...). Természetesen próbálkozás már többször volt e téren, de újból bele kell vágni.

4. 2. 3. Az iskola vezetése

Az iskola vezetőségének alapfeladata az intézmény **jogszabályi előírásoknak, tankerületi elvárásoknak** megfelelő működtetése, az **adminisztrációs feladatok** hatékony támogatása, elvégzése. A működéshez, tanügyigazgatáshoz, pedagógiai munkához köthető **dokumentációk, nyilvántartások** folyamatos **ellenőrzése, aktualizálása**. Ehhez elengedhetetlenül szükséges a **jogszabályok naprakész ismerete**, alkalmazása, a **belső szabályzók megalkotása** és működtetése.

A hatékony és eredményes működés mellett a **takarékos gazdálkodás** is fenntartói elvárás. Mindez csak úgy teljesíthető, ha a **döntések megfelelően előkészítettek**, kölcsönös párbeszéd eredményeként, **kollektív egyetértésben** születnek. Ehhez persze elengedhetetlenül szükséges a döntéshozók ellátása megfelelő mennyiségű és minőségű **információval**, a **kommunikációs csatornák** minél szélesebb körű kihasználásával (internet, értekezletek, személyes beszélgetések).

Az intézményben zajló folyamatokért felelősséggel egy személyben **az igazgató felel**, de a **döntéshozatal demokratizmus**a révén, az **egész nevelőtestület** kinyilvánítja véleményét. A fejlesztendő területek közös és konkrét beazonosításával, a **konszenzusos döntéseket mindenki magáénak érezheti**, így - a folyamat megvalósító, **végrehajtó** szakaszában - megfelelő **motivációval** rendelkező munkatársak vehetnek részt.

A vezetőség egyik feladata az idő és erőforrás menedzsment (pl.: tantárgyfelosztás, órarend, munkaköri leírás). A **feladatok pontos és világos meghatározásából** a szervezet tagjai számára kiderül a teendők, jogkörök és felelősségek összessége. A kiegyensúlyozott működés további összetevője a precízen rögzített, mindenki által ismert **ellenőrzési és értékelési rendszer**. Mindez természetesen nem befolyásolhatja a **pedagógusok módszertani szabadságát!**

Meggyőződésem, hogy a fentiek alapján kialakításra került egy **jó intézményi klíma**. Ez a családi légkör és biztos **jövőkép**, mindenkit a fejlődésre ösztönöz. A csapatmunkában meghozott

döntések többnyire konstruktív reakciókat váltanak ki a szervezet tagjaiból, így csökken a nézeteltérések száma és mélysége.

Az iskola egy olyan szervezet, melyben a konfliktusok folyamatosan jelen vannak. Az ellentétek kialakulásában számos szereplő részt vehet (vezető – pedagógus, tanár – diák, szülő – nevelő stb.). „**A béke nem a konfliktus hiánya, hanem a konfliktus kezelésének képessége.**” – írta Dan Millman a „Békés harcos útja” c. könyvében. A vezető feladata, hogy megtalálja, elsajátítsa azokat a technikákat, melyek az egyes szereplők közti nézeteltéréseket megszünteti. A „hely- és személyismeret” a konfliktusok megoldásában viszonylagos előnyt jelent.

4. 2. 4. Minősegbiztosítás

*„Az Elvárás Törvénye arra tanít bennünket, hogy amire összpontosítunk, az növekszik.
A problémák elleni küzdelem csak erősíti őket, mert energiát ad nekik.
Tehát a megoldásra kell a figyelmünket irányítani, nem a problémára.”*
(Dan Millman)

A minőségfejlesztés alapja, hogy az **oktatást szolgáltatási** tevékenységként kell értelmezni. Ebből kifolyólag figyelembe kell venni **partnerek elégedettségét**, igényeit, illetve a szervezet tagjainak véleményét, **önértékelését** is (egyéni, intézményi, vezetői szinten). Az elemzés módszertanának elengedhetetlen lépése az intézmény kiinduló helyzetének ismerete (**SWOT analízis**, az erősségek, gyengeségek, veszélyek, lehetőségek számbavételével)

A partnerek véleményének elemzésével a pedagógusok széles körű bevonásával, egységes szervezetként kell meghatározni az **intézményi célokat**, illetve kidolgozni a megvalósítás lépéseit, az **intézkedési tervet**, még akkor is, ha azt a jelenlegi helyzetben a megvalósítást a világjárvány akadályozza. Nagyon fontosnak tartom a **team munkát**, hiszen a szervezeti célért akkor tesz meg legtöbbet az egyén, ha azt teljesen **magáénak érzi**, részt vesz annak kidolgozásában.

Az életben egyetlen egy dolog állandó – mégpedig a VÁLTOZÁS

Az egyik legfontosabb feladatunk az **önértékelési rendszer kiterjesztése az összes pedagógusra, dolgozóra**. Szeretném, ha a kollégák ezt nem kényszerű többletfeladatként, hanem inkább **lehetőségként** élnék meg az ön- és szervezetfejlesztésnek ezt a módját.

A **hospitálási, óralátogatási** rendszer lényege **nem csak az ellenőrzési szerepben** van. Egyrészt **motiváló hatás**át kell kiemelni (a pozitív visszajelzések építő jellegűek, a hiányosságok pedig a **fejlődés útját** jelölik ki), másrészt az esemény szervesen igazodik a pedagógus **önértékelési** rendszerébe. További hozadékként erősödik a **kommunikáció** (óraelemzés, párbeszéd, műhelymunka, jó gyakorlat) és a **szervezet** egészében válik **nyitottabbá, elfogadóvá**.

A minőségfejlesztésnek szerves része kell, hogy legyen a **humán erőforrás** menedzsment is (tervezés, továbbképzés), mellyel akár a kieső munkaerőt szervezeten belülről lehet pótolni, helyettesíteni. A nyugdíjazások során megüresedő állás/feladatellátási helyekre a munkaerő keresés mint elsődleges lehetőség mellett, várhatóan egyre fontosabb lesz az utánpótlás szűkebb környezetből történő megtalálása, hozzárendelése, képzése.

4. 2. 5. Hagyományápolás

A legtöbb, amit gyerekeinknek adhatunk: gyökerek és szárnyak.”

(Goethe)

A **Türjei Kalendárium** hasábjain szinte minden évben olvashatunk 40-50-60 éves **osztálytalálkozókról**. A régi történetek megszépülve tárulnak elénk. Legyen szó egyszerű munkásokról vagy ismertséget kivívó tanítványokról, nagy szeretettel gondolnak egykori tanáraikra, (pedig a visszaemlékezések között szép számmal hallhatunk történeteket a régen alkalmazott fegyelmezési módszerekről is. Az egykori tanítványok mégis hálás szívvel emlékeznek az egykori nevelőkre.

A mai iskolások máshogy, másra fognak emlékezni. A modern kor, az internet világa, a gyors információáramlás, a globalizáció egyik hátránya, hogy gyermekeink jobban elszakadnak a szülőföldjüktől. A gazdasági változások előrevetítik, hogy a mai nemzedék egy része más országban találja majd meg a boldogulását. Manapság talán ezért is hárul nagy felelősség az iskolákra: nekünk kell **elvetni a hazaszeretet magját**, s bízni abban, hogy egyszer majd a **következő nemzedékek szívében táptalajra talál**.

A feladatunk tehát az, hogy szép emlékekkel távozzanak az intézményből, a településről a diákok. Ha hagyományokról beszélünk, nem csak a megszokott iskolai megemlékezésekről (tanévnyitó, ballagás, karácsony, anyák napja, nemzeti ünnepek) kell beszélni. Az elsős avatás,

farsang, versmondó verseny, kiállítások, fellépések mellett akár egy kirándulás is szép és maradandó élmény lehet. A hagyományoknál, ünnepeknél nem a mennyiség, hanem a **minőség a fontos**. Inkább legyen kevesebb esemény, de színvonalas műsorok kapcsolódjanak hozzá.

Új lehetőségek: Szent László nap (versennyel, kirándulással), öreg diák találkozó (5 éves ciklusban). Büszkeségeink (kiváló tanulók, sportolók) tablójának újragondolása, elszármazott türjeiek sikereinek leírása (Türjei Kalendárium).

A közeli jövőben kialakításra kerül a Türjén egy tájház. A tervek alapján a település történetének ad majd helyet az épület. Diákok bevonásával még sok értéket fel lehetne kutatni.

Pályázati lehetőségeket kihasználva (pl.: Határtalanul) a magyarság összetartozását erősíthetjük meg s akár testvériskolai kapcsolatokat is létesíthetünk (Erdély, Felvidék).

4. 2. 6. Kapcsolattartás

„Kapcsolattartás” alatt egy olyan szerteágazó viszonyrendszer kiépítését képzelem el, mellyel az intézmény a legfontosabb **marketingtevékenységét** végzi. A mondás szerint a „jó bornak nem kell cégér”, vagyis elvileg magas fokon teljesített nevelési, oktatási eredményeket nem kell reklámozni. A gyakorlat azonban mást mutat. Az iskolaválasztásban szubjektív tényezők is szerepet kapnak. **Ezért kell továbbra is minél szélesebb körben megismertetni az intézményben folyó tevékenységet.**

Amin továbbra is előtérbe helyeznék:

- **szülőkkel való kapcsolatok még szorosabbá tétele** (családlátogatás, szülői klub, nyílt napok, családi nap)
- **fenntartóval**, önkormányzatokkal, pedagógiai szervezetekkel, civil szervezetekkel **személyes kapcsolattartás** (látogatás, meghívás)
- aktívabb **részvétel a település életében** (ünnepek, falunapok)
- előadók, szakértők, volt diákok invitálása
- diákok önszerveződésének folyamatos menedzselése, támogatása
- iskolai **honlap** folyamatos fejlesztése
- **nyomtatott sajtóban történő megjelenés szélesítése** (pl.: Szentgrót és Vidéke)

5. ÖSSZEGZÉS

Egykori diákként, tanárként és négy gyermek édesapjaként fontosnak tartom az iskolánk fennmaradását, hagyományainak megőrzését, ápolását. Célom, hogy a tantestület szakmai tudására épülő közös munka során a tanulóknak rejlő tudást és tehetséget - függetlenül a gyermekek társadalmi helyzetétől – minél eredményesebben kibontakoztassuk.

„A gyerekek olyanok, mint a pillangók a szélben...

Van aki magasabban tud repülni a többiekénél,

de mindegyikük képes repülni,

úgy ahogyan csak a legjobban tud!

Mindegyikük más és más,

mindegyikük különleges,

mindegyikük gyönyörű”¹²

A feladatok nem oldódnak meg maguktól, csakis áldozatos munka árán. Eredményt csak közös erővel, összefogással tudunk elérni, megőrizni. A tervek megvalósítása nem megy egyik napról a másikra, de a befektetett munka általában meghozza az eredményt.

Tősgyökeres türjeiként szeretném folytatni megkezdett munkám a helyi oktatási-nevelési intézmény élén.

Ehhez kérném kollégáimnak, a véleményezőknél és a pályázatom elbírálóinak bizalmát és támogatását.

Türje, 2021. 03. 15.

Pacsi Krisztián

¹² <http://avilagszines.kezenfogva.hu/> 2016. 05. 09. 01:41