

„Az iskola arra való, hogy az ember megtanuljon tanulni, hogy felébredjen tudásvágya, megismerje a jól végzett munka örömét, megízlelje az alkotás izgalmát, és megtalálja a munkát, amit szeretni fog.”

Szent-Györgyi Albert

Pályázat

Az Emberi Erőforrások Minisztere által a „Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A.§ alapján

Rozgonyi Úti Általános Iskola
intézményvezető (magasabb vezető)
beosztás ellátására



Pályázati azonosító: TK/183/01605-1/2020

Készítette: Hohné Maczkó Katalin

Nagykanizsa

2020

2 Vezetői program

2.1 Irányelvek

Az intézményben a szakmai program, szakmai dokumentumok adják meg az napi munka alapját. Jól kidolgozott szakmai dokumentumok állnak rendelkezésre, melyek szerint az intézmény hatékonyan tud működni. Az intézményi szakmai dokumentumokba foglaltakkal azonosulni tudok.

Az oktató-nevelő munka során alapidokumentumok mellett meghatározó stratégiai elem a szervezetfejlesztés. Ennek keretén belül áll a változásmenedzsment, valamint a külső és belső kapcsolatépítés szerepel. Új vezető szemszögéből megfogalmazott elképzeléseket fogalmaztam meg. Az eddig eredményesen működő intézmény vezetői állására nyújtom be a pályázatomat. Célom egy jól motivált intézmény kialakítása.

*„Nem elég elindulni,
de mást is hívni kell!
S csak az hívjon magával,
aki vezetni mer!”(Váci Mihály)*

A jövőkép megfogalmazásához az intézmény eredményeit kell szem előtt tartani. Az iskolának alkalmazkodnia kell a különböző kihívásokhoz. A pedagógusok munkáján sok múlik. Felkészültnnek kell lennie, a változásokkal meg kell birkóznia, hogy sikeresen tudjon dolgozni. A gyereklétszám csökkenése az intézményi tanulócsoporthoz számának esetleges módosítását jelentheti. A pedagógus munkájának elismerését a továbbtanulási mutatók, lemorzsolódási adatok stagnálása, csökkenése, versenyeredmények, tanulói és a szülői elégedettség visszajelzései adják.

A mai magyar oktatás nyitott a sajátos nevelési igényű tanulók előtt. Ez a lehetőség azonban nem kis terhet ró a pedagógusokra, akiknek minden nap ehhez a kihíváshoz is alkalmazkodniuk kell.

Az társadalmuk a mai világban már inkább nevezhető információs társadalomnak. A gyermekek, akiket tanítunk

„Az alfa generáció tagjai még kisgyerekek, az iskolák alsó tagozataiban már lehet találkozni velük. Számukra magától értetődő a személyes kommunikációs eszközök használata, okostelefonnal kelnek és fekszenek, mindig elérhetőek és folyamatosan kapcsolatban vannak

egymással az online térben. Könnyen kezelik az információk gyors áramlását, tevékenységeiket gyakran váltogatják multitasking során. Így hagyományos, frontális eszközökkel nehéz lekötni a figyelmüket, nem jelent kihívást nekik az a feladat, amit egy google kereséssel el lehet végezni. A vizuális megjelenítést részesítik előnyben, szemben a hosszú, tagolatlan szövegekkel.,⁶

Azonban nem feledkezhetünk meg a katedra másik oldalán álló pedagógusról sem.

„A pedagógus átlagéletkor alapján a tanárok nagy része az X generáció tagja, a pályájuk elején lévők azonban az Y életkori sávba sorolhatók. A pedagógus társadalom egyre idősebb, ami több szinten is kihat a tanítási gyakorlatra. Az iskolákban a középkorú tanárok képviselik a többséget. Ők sok tapasztalattal bírnak, ami jó hatást gyakorol a pedagógiai munka minőségére, viszont a létszám különbségek miatt kisebb a mozgástere a kevesebb, jellemzően Y generációs fiatalnak arra, hogy innovatív megközelítésével frissülést hozzon az intézményekbe. Ők azok, akik hidat tudnak képezni az X és a Z, alfa generációk között, megértve az egyik és a másik fél kommunikációs sajátosságait is.

A generációs különbségek egyik markáns megjelenési színtere az oktatás. A nehézségek áthidalása komoly kihívást jelent az intézmények és a pedagógusok számára is. A technológia rapid változása megkívánja tőlünk a rugalmasságot és a tudatosságot, hogy észleljük az eltérő megközelítésekből fakadó félreértéseket és helyén kezeljük azokat.,⁶

2.2 Pedagógiai célok

„Ha egy gyerek nem tud úgy tanulni, ahogy tanítjuk, akkor úgy kell tanítanunk, ahogy ő tanulni tud.”

(Ignacio Estrada)

A pedagógiai célok megfogalmazásának az alapját az iskola *Pedagógiai Programja*, és az arra épülő éves munkaterve adta. Összhangba rendezve saját nézeteimmel, gondolataimmal foglaltam össze a célokat:

- Az intézményben a pedagógiai munka alapjait az intézmény dokumentumai adják. A megfogalmazott pontokat alapul véve alakítottam ki a célokat.
- Az élményt nyújtó tanítást tanulást kiemelten támogatom, ahol központi helyen a gyermek, a tanuló áll.

- *Pedagógiai Programban* megfogalmazásra került, hogy „nyitott kapukkal” várjuk a támogatást igénylő, sajátos nevelési igényű gyermekeket is. Az éves munkatervben meghatározott feladatokkal azonosulni tudok.
- Az esélyegyenlőség figyelembe vétele mellett a lemorzsolódásnak kitett, veszélyeztetett tanulók segítésére hangsúlyt kell fektetni. Ehhez a tanítási folyamatban a különböző munkaformák alkalmazását kell előtérbe helyezni. Különösen a differenciálást, a kooperatív tanulástechnikákat. A pedagógusok szakmai fejlődését a szakmai továbbképzések segíthetik. A tanulók motiváltságát a tanítási folyamatban az IKT eszközök bevonása is segítheti.
- Az intézményben tanuló hátrányos és halmozottan hátrányos tanulók esélyeinek javítása érdekében szabadidős programok, rendezvények kerülnek megszervezésre.
- Az iskolai kisebb és a községi, közösségi összetartozás, tágabb értelemben a hazához tartozás erősítését, építését szolgálják.
- A tanulók eltérő adottságokkal, képességekkel, érdeklődési körrel rendelkeznek. Ehhez kell hozzárendelni változatos oktatási módszerekkel a tartalmat a sikeres, eredményes tanulás érdekében. A módosított Nemzeti Tanterv alapján a kulcskompetenciákat fókuszban tartva kell a különböző területeken fejleszteni. A tanulói eredmények javítása a cél.
- A tanulók közt vannak, akikkel több időt kell foglalkozni, nem pusztán a sajátos nevelési igényű tanulókkal, hanem előfordulhat, hogy szociális helyzetéből adódóan igényel fokozottabb odafigyelést. Törekedni kell a konfliktusmentes megoldások keresésére.
- A környezettudatos gondolkodás és az egészséges életmódra nevelés a délelőtti és a délutáni munka során is egyaránt fontosak. Az intézmény felkészült pedagógusai, az iskola kulturált környezete, a rendezett osztálytermek támogató hatással bírnak.

Az iskola pedagógiai munkáját a 2011. évi CXCV(módosított)⁷ a Nemzeti Köznevelésről, a Nemzeti Alaptanterv (módosított) határozza meg, mely alapját képezi az intézmény szakmai dokumentumoknak.

A nevelő-oktató munkában a különböző szempontokat alapul véve az alsó és a felső tagozatosok számára lehetőség van: a tanulásban gyengébb eredményt nyújtók felzárkóztatására, a tehetséggondozásra. Az esetleges szociális, kulturális tényezőkből adódó hátrányok csökkenthetők. Ezért a végzős tanulók számára a megfelelő önismeret alapján a jól megválasztott pályaorientáció iránya, eredményes középiskolai tanulmányokat alapoz meg.

A tantárgyfelosztás és az órarend kialakításánál egyaránt fontos szempont a tanulók és a pedagógusok egyenletes és arányos terhelése.

2.3 Vezetői célok

Vezesd őket, utat ne tévessz,

S magadhoz mindig hű maradj,

Mert élen állsz, és messze látszol,

Sose feledd: példa vagy!

– Nagy László –

Vezetői céljaimat az alábbiakban fogalmazom meg az intézményi dokumentumokat alapul tekintve és ezekkel összhangban:

- A járványhelyzet miatti intézkedések meghozatala, a szükséges szabályok betartása, betartásának segítése
- információt felelősen és professzionálisan befogadni és adni, támogatni a hatékony információáramlást
- változásokra hatékony reagálás
- vezetői menedzser szemlélet kialakítása: innovatív lehetőségek felkutatása az intézmény hatékony működésének érdekében
- azonosítani az erősségeket (a már bevált módszerek támogatása), gyengeségeket, (fejlesztési területeket)
- az iskolát nyitott, a környező közösséget befogadó intézménnyé fejleszteni
- a minőségi tanulás és tanítás fejlesztése a tantestület bevonásával
- A nevelés-oktatás feltételeinek biztosítása személyi, tárgyi szinten egyaránt
- A tantestületen belül nyugodt, kreativitásra biztató légkör kialakítása
- Tanév közben az átvétel zökkenőmentes biztosítása
- A digitális munkarendre történő esetleges átállás segítése, a már meglévő tapasztalatok beillesztésével
- A színvonalas pedagógiai munka segítése, támogatása

A tanév során kiemelt célok továbbá:

- Tanügyi adminisztráció pontos alkalmazása
- Pedagógusok továbbképzése
- Egészségnevelési programok, az egészségtudatosság fejlesztése
- A Nemzeti Alaptanterv által biztosított keretein belül az oktatás színvonalának emelése
- Erkölcsi nevelés
- Hagyományápolás és hagyományörzés ünnepélyekkel, rendezvényekkel
- Diákönkormányzat támogatása
- Felzárkóztatás biztosítása
- Tehetséggondozás
- Nemzeti összetartozás érzésének ápolása
- Más kultúrák tisztelete
- Környezettudatosság erősítése
- Nyugodt oktatási-nevelési körülmény biztosítása
- Kedvező iskolai légkör kialakítása
- Az információs, infokommunikációs társadalomba történő beilleszkedés támogatása
- Integrált oktatás biztosítása
- Esélyegyenlőség biztosítása
- Képesség és személyiségfejlesztés
- Elsősök beilleszkedésének elősegítése az iskolai közösségbe
- Végzős tanulók továbbtanulási lehetőségeinek támogatása, segítése

2.4 Oktató-nevelő munka

„A tanító olyan lámpás, mely minél inkább világít másnak, annál inkább fogyasztja önmagát.”

Gárdonyi Géza

Személyes állásponatom az, hogy a gyerekeket partnerként kell kezelni, tisztelni kell őket és figyelni rájuk. Meghallani és meghallgatni őket. Esetenként az alulról építkező újítások, elképzelések gyakorlatiassága stabilabb, kipróbált módszerek kerülnek előtérbe.

Felgyorsult világunkban özönlnek az információk a médiából, az internetről. Okos készülék van mindenhol. Megszűrni a tartalmat ezekből még a felnőttek számára is nehézkes. Mégsem mehetünk, el a lehetőségek elöl. Véleményem, hogy a technikai újítások alkalmazása az oktatásban a tanulók motiválását, a tanítási folyamat színesítését is jelenthetik.

„A pedagógusnak új művészetet kell megtanulnia, azt, hogy a gyermek segítőtársa és vezetője legyen, és elvezesse őt azokhoz az eszközökhöz, amelyekre akkori fejlődése fokán szükség van.”

Maria Montessori

Az intézményi látogatásom alkalmával azt tapasztaltam, hogy az iskolában a gyermekek és a dolgozók jól érzik magukat, harmonikus légkörben dolgoznak. Hosszútávon ezt szeretném fenntartani és megőrizni.

- „Az iskola általánosan értelmezett funkciója lényegesen megváltozik a 21. században, hiszen nem a tudás egyedüli forrásként kell megjelennie, hanem olyan tanulási környezetet kell biztosítani, amelyben a gyermekek aktívan építhetik fel, konstruálhatják meg saját tudásukat.”⁸
- Az iskola *Pedagógiai Programja* előtérbe helyezi az intézmény környezeti adottságai és fekvése alapján a helyi értékek, helyes értékrend kialakítását, ezzel is segítve az eligazodást a információáradatban.
- Módszereik között előnyben vannak és támogatják az élményalapú, tevékenységalapú, gyakorlatorientált módszereket.
- „Iskolai munkaközösség közös munkával készíti elő az osztályokban folyó munkát és a felhasználható tananyagot, megvitatják az alkalmazott módszereket, értékelik az eredményeket. ...Mindenki tapasztalata gazdagítja őket.”⁹
- A pedagógusok a pedagógiai folyamat részeként a tantárgyi ismereteiken túl, módszertani technikákat, eljárásokat alkalmaznak annak érdekében, hogy a tanulók optimális fejlődését segítsék, és az egyéni fejlődési sajátosságokhoz alkalmazkodjanak.
- Az iskolában a helyi megbeszélés lehetőségét használják, az alsós és a felsős munkaközösség egymással összhangban végzi a nevelő munkát. A célom egy jól működő iskola, ahova boldogan járnak a gyerekek, pedagógusok.
- Vezetői szemszögből tekintve fontos területnek tartom, hogy több kollégát lehessen bevonni a pedagógus –életpálya modellben való részvételhez. Az iskolán belül is

támogatom és biztatom a pedagógusokat arra, hogy jelentkezzenek az eljárásra. Az intézményben jelenleg 4 fő pedagógus jelentkezett minősítési eljárásra.

- Fontos feladat a humánerőforrás területén az iskolában a folyamatosan idősödő tantestület zökkenőmentes frissítésére, összhangban az intézménnyel és tanestülettel.
- A pedagógusok képzésére, továbbképzésére a hétvévenkénti kötelező 120 tantervi órás, akkreditáltképzéseken túl, a pedagógus előmeneteli rendszer életre hívása megkívánja a pedagógusok folyamatos szakmai megújulását, reflexióját munkájával kapcsolatban. Változó világunkban érthető módon nem csak az ismeretek, az informatika, hanem a tanulás-tanítási folyamatok is változnak. A pedagógus munka során alkalmazkodni kell a változó képességű, tehetségű, esetleg segítségre szoruló tanuló és szülői ház igényeihez is.¹⁵
- A pedagógus előmeneteli rendszerben való részvételt, vagyis a pedagógusminősítő eljárásban való részvételt az 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet¹⁰
- Az intézményi önértékelések folyamatosan zajlanak, a járványügyi helyzet figyelembe vételével ezt a munkát folytatni kell.

„A 21. században az oktatáspolitikával és az oktatással befolyásolható humánerőforrás fejlettsége a társadalmak kulcskérdésévé vált. A „kiművelt emberfők”, a szilárd erkölccsel rendelkező emberek a jövő zálogai. Egy ország versenyképességét csak részben határozzák meg a GDP-ben kifejezhető gazdasági mutatók, az emberi élet minősége a kevésbé számszerűsíthető, ám hosszú távon annál inkább meghatározó humánerőforrás minőségétől, ez pedig jórészt az oktatás színvonalától függ. Ezért minden fejlődő társadalom versenyképességének az alapja az oktatás sikeressége. A diákok iskolai teljesítményét az oktatáspolitikai által is befolyásolható tényezők közül elsősorban a pedagógusi munka minősége határozza meg. A tanulási-tanítási környezet más összetevőinek – az oktatásra fordított összegek nagyságának, az osztálylétszámnak, a tárgyi felszereltség színvonalának – sokkal kisebb mértékben mutatható ki a tanulók eredményeire tett hatása. Az elmúlt évtized nemzetközi kutatási eredményei arra a következtetésre vezettek, hogy a sikeres oktatási rendszerek középpontjában a pedagógusok állnak. A tanárok számítanak címet viselő OECD-jelentésből látható, hogy a világon mindenütt meghatározó elem a kormányzatok gondolkodásában a pedagógusok ügye. A második McKinsey-jelentés szerint ahhoz, hogy egy oktatási rendszer a jó szintről magas színvonalúra javuljon, fontos a pedagógushivatás fejlesztése.”¹¹

2.5 Szakmai ellenőrzések, értékelések

Az intézményben folyó munkát törvényi szabályozások határozzák meg.

„Az Országos Pedagógiai szakmai ellenőrzés ... Az ellenőrzés a fenntartótól függetlenül kiterjed minden köznevelési intézményre, az intézményben pedagógiai tevékenységet folytató szereplőkre.”¹²

Az ellenőrzés elsődleges célja a fejlesztés, hogy a pedagógus objektív értékelést kapjon munkájáról illetve a szakmai fejlődésében segítséget kapjon. Pedagógiai készségek fejlesztése a tanítás folyamán fontos.

Az ellenőrzés területei: a pedagógusok ellenőrzése-értékelése, és az intézmény ellenőrzése-értékelése, a vezető ellenőrzése-értékelése.

A köznevelésben a hatékonyság elérése érdekében szükség van a fejlesztendő területek és az erősségek feltárására. Külső, objektív szemlélettel, kiszámítható, egységes, nyomon követhető, nyilvános elemzésére. A fejlesztendő területek támogatására, szakmai iránymutatások biztosítása mellett valósítható meg.

Az intézményi alapidokumentumok és dokumentumok naprakész vezetése, a belső ellenőrzési tevékenységek összehangolt folyamata alappillére a munkának.

Intézményen belüli, belső ellenőrzések, szakmai ellenőrzés területei:

- E-napló ellenőrzése
- félévi, évvégi adminisztráció
- októberi statisztika
- középfokú beiskolázás
- iskolai adminisztráció, dokumentumok
- SNI, BTMN-es tanulók határozatai
- önértékelési rendszer
- pályázatok dokumentációja
- ügyeleti rendszer
- helyettesítési rendszer

- tárgyi feltételek
- időszakos karbantartás
- óralátogatások, óralátogatási jegyzőkönyvek
- törzslapok
- bizonyítványok
- tanmenetek
- munkaközösség-vezetőkkel konzultáció

A törvényes intézményi működésre, a törvényi szabályok betartására kell törekedni. Ennek érdekében ellenőrizni kell:

- munkaügyi iratokat
- naprakész adminisztrációt
- normatíva igénylésének dokumentumait
- tanulólétszám kimutatását
- oktatásügyi statisztikát

Az intézmény dokumentumaiban a minőségi dokumentumok készítésére, pontos, határidőre történő betartására törekedni kell. A dokumentumok az intézményben naprakészek, ezt a jó gyakorlatot szükséges a jövőben is megtartani.

Külső szerv által történt ellenőrzésként a tanfelügyeletben 2019/2020-as tanév során (2019/2020-as tanév végi beszámoló alapján) egy pedagógus volt érintett, további 3 pedagógus tanfelügyeleti ellenőrzése a koronavírus járvány miatt került át a következő tanévre.

2.6 Tárgyi feltételek

A tárgyi eszközök megóvása fontos feladat, mivel az oktató-nevelő munka ellátásához szükségesek. Az eszközök karbantartása, javítása, esetleges cseréje, ha javításra szorulnak, elengedhetetlen. Az intézmény felújítását követően karbantartási, állagmegőrzési munkálatokat kell végezni. Az iskola külső és belső terei tiszták, rendezettek legyenek, az esztétikus környezet alapja az oktató-nevelő munkának.

Az intézmény fenntartója és működtetője a Nagykanizsai Tankerületi Központ.

Az iskolai munka során is felmerülnek plusz költség igények, melyeket pályázati forrásból, az adók 1%-ból lehet fedezni. Bevételei forrás az intézmény számára az évenként megrendezett bál, ami jelen járványügyi helyzetre való tekintettel elmarad.

Az intézménynek van alapítványa: Rozgonyi Általános Iskola Diákjaiért Alapítványa. Kuratóriumi tag: a Halis István Városi Könyvtár igazgató – helyettese. Az intézmény egyéb lehetőségeit fontos felkutatni a gördülékenyebb működés érdekében.

Szükséges munkálatok:

A tervezett karbantartási munkálatokon túl, szükséges az évek óta fennálló technika szaktanterem hiánya. A nyelvi laborban az oktató-nevelő munkát segítő számítástechnikai eszközök egy része pótlásra szorul. A nagyobb eszközigénnyel rendelkező tantárgyak (rajz, technika, testnevelés, biológia, fizika, kémia, informatika) oktatásához folyamatosan vagy időszakosan pótolni, vagy karbantartani kell az eszközöket. Az udvaron a homokozó és a kerékpártároló lefedése indokolt lenne.

2.7 Szervezetfejlesztés

„A rendszerfolyamatokban a törvényi szabályozás, a jogi előírások, a speciális szervezeti célok és funkciók, valamint a működési feltételek együttesen érvényesülnek, és döntően ezek határozzák meg komplex kölcsönhatásban a folyamatok tartalmát, a tevékenységek eredményeit.,¹³

„A közoktatási rendszer minőségi megújításának további kulcskérdése a szervezeti működés helyes értelmezése, a szervezeti folyamatok helyes értelmezése, tényleges (nem pedig óhajtott, kívánt, illetve feltételezett) jellemzőinek megállapítása.”¹³

A társadalmi változás az iskolát sem kerüli el. Az intézmények közti versenyhelyzet, az egyre több szintéren megjelenő feladatok megszervezése és kivitelezése jól működő szervezetet feltételez. Az iskola együttműködésében sokrétű összehangolt szervezés indokolt.

Intézményvezetőként az iskolát, mint szervezetet értékelni, elemezni kell, innovációs lehetőségeket kihasználva orientálni és fejleszteni.

A feladatokat véghezvinni az igazgatóhelyettesek és a munkaközösség vezetők segítségével lehet. A megfelelően delegált feladatok megszervezése gyümölcsöző lehet. A tanestület munkamegosztásában egyenlő terhelés elve mellett kell dolgozni, ahol mindenki talál magának olyan feladatot, aminek megvalósítása számára nem teher és szívesen viszi véghez.

A *Pedagógiai Programban* vállalt feladatok, irányelvek egységessé teszik a pedagógiai szemléletet, amely mentén kell haladni. Egy elfogadó, nyitott közösség a már bevált nevelési és oktatási módszerek mellé szívesen veszi az új lehetőségeket.

A folyamatos, minden irányú információáramlás a hatékony munka feltétele. Kiemelten fontosnak tartom az iskola jó hírnevének öregbítését, melyben részt vesz a szervezet egésze: nevelő testület, alkalmazottak, tanulók, szülők, partnerek.

A munkát segítik a jó kapcsolatrendszer által a Nagykanizsai Tankerület, helyi önkormányzat, Farkas Ferenc Zene –és Aranymetszés Alapfokú Művészeti Iskola, a Szivárvány EGYMI, a Térségi Pedagógiai szakszolgálat, a Gyermekjóléti és Családsegítő Szolgálat.