

3.4 Intézményvezetői program, szakmai fejlesztés

A 2013-ban megnyert, majd 2018-ban meghosszabbított pályázattal lehetőséget kaptam intézményvezetői programom, ezen belül a szakmai fejlesztés megvalósítására, illetve 2018 óta mesterpedagógusi programommal alátámasztva koordináltam, vezettem és mélyítettem el az intézmény szervezeti átalakítását a „7 szokás” program szakmai programja mentén.

Az elmúlt 10 év határozottan valódi 2 szakaszra bontható:

- **2013-2018: szakmai és szervezeti változások előkészítése**
- **2018-2023: szakmai és szervezeti változások megvalósítása**

Az eredmények kimutathatóak, mesterprogramom megújítása hamarosan összegzi a változásokat, lefekteti az újabb 5 év szakmai víziójának pragmatikus leképezését.

Mesterpedagógusi tevékenységem iránya a „7 szokás” program mentén való szerkezetátalakítás, ezzel összefüggésben a „7 szokás” program módszertanként való becsatornázása a tanárképzésbe volt iskolám számára, ennek mentorálása, segítése, forrásteremtés, az eredményességi mutatók kiválasztása.

Ám a fenti fókusz sokkal inkább felhatalmazást és védettséget jelent számunkra, mint önmagában való cél, alapvető értékeink továbbviteléhez, amellyel még nyilvánvalóbb karakterű, alku nem ismerő normaállítású pedagógusközösségként szeretnénk diákjainkat útra bocsátani, hogy maguk is alkossanak, teremtsenek, őrizték a rájuk bízott értékeket.

Valószínűnek látszott, hogy mesterpedagógusi tevékenységemet segíti, erősíti 2018. augusztus 16-ától újabb 5 évre elnyert intézményvezetői kinevezésem. A két feladat a legszerencsésebb pillanatban találkozott: **(1.) intézményvezetőként lehetőségem volt a továbbépítkezésre, (2.) mesterpedagógusi pályázatomat az iskolafejlesztésben hatókörömben állhat megvalósítani** fenntartói és külső támogatásokkal, szakmai közösségünk felhatalmazása alapján, amellyel 100 %-os szavazattal erősítettek meg újra kinevezésem előtt. Ez nagy bizalmi tőke volt, tartalommal kellett megtöltenem. A „7 szokás” iskolaprofilit keretrendszernek

tekintem, amelybe csatornázni tudjuk szervezetfejlesztési, pedagógiai, szakmai céljainkat.

I. Az általános terv időintervalluma:

- 2018-2023

II. Főbb szakmai célok:

1. a Kesjár Csaba Általános Iskola „7 szokás” iskolaprofiljának fenntartása a „Magyarországi referenciainstítútmeny” státusz megtartása érdekében
2. a tudásmegosztás új szintjeinek megteremtése: konferenciák, előadások, publikáció és mentorálás a hazai iskolahálózatban
3. az 5. év végére a tanárképzésben való akkreditáció előkészítése

III. Lépések a szakmai célok eléréséhez:

- 1. a program tantárgyfelosztásban és pedagógiai programban is rögzített óráihoz tanmenet létrehozása
- 2. a szervezeti kultúra átalakítása a program mentén (saját munkaközösség, témavezető a program mentén)
- 3. a partneriskolákkal, külső partnerekkel való együttműködés erősítése
- 4. a „Nemzetközi referenciainstítútmeny” státusz kritériumrendszerének beépítése a rendszeres mérésekbe

IV. Intézményvezetői tevékenység:

- a kitűzött célok vitelére alkalmas munkatársak azonosítása
- a választott munkatársak felhatalmazása (igazgatóhelyettes, munkaközösségvezető,

témavezetők)

- a „7 szokás” tantárgyként és óraszámmal megtámasztott vitele tantárgyfelosztásban, Pedagógiai Programban
- a fenntartóval egyeztetve fenti cél hosszútávú érvényesítése az 5 éves cikluson túl
- a tanári és a szülői VT-csapat mellett a diák VT-csapat létrehozásának támogatása
- forrásteremtés „Az én naplóm” évenkénti biztosítására
- az új kollégák képzésének megteremtése
- külső kapcsolatok erősítése, tudásmegosztás kiterjesztése
- az auditáció előkészítése

V. A tervezett egységek megvalósulása:

1. 1. részterv – 1 év (2018-2019 tanév) – 100%-osan megvalósult

- munkatársak azonosítása, felhatalmazása - **megtörtént**
- tanmenetek kidolgozása - **megtörtént**
- óraszám biztosítása a fenntartóval - **megtörtént**
- diák VT-csapat létrehozása - **megtörtént**
- „Az én naplóm” mint alapidokumentum, tanulói eszköz általánossá tétele - **megtörtént**
- a bevalás mérése - **megtörtént**
- önértékelés - **megtörtént**

2. 2. részterv – 2 év (2019-2021) – 100%-osan megvalósult:

- új kollégák képzésének megteremtése - **megtörtént**
- a diák VT-csapat felhatalmazása - **megtörtént**
- külső kapcsolatok új szinterei: nyílt napok, műhelymunka szervezése – **megtörtént** (mellékelt dokumentum)
- az egyetemi képzésbe való bekerülés előkészítése 1. – **megtörtént** (mellékelt dokumentum)
- a bevalás mérése - **megtörtént**
- önértékelés – **megtörtént**

3. részterv – 2 év (2021-2023) – 50%-osan megvalósult:

- külső kapcsolatok magasabb szintje: konferenciaszervezés - **megtörtént**
- az egyetemi képzésbe való bekerülés előkészítése 2. - **megtörtént**
- a bevalás **mérése** - **zajlik**
- **önértékelés** - **zajlik**
- az auditáció előkészítése - **zajlik**

VI. Eredmények:

1. 1. részterv – 1 év (2018-2019 tanév):

- igazgatóhelyettesi feladatmegosztás a 7 szokás elemei mentén: felelős felsővezető
- 7 szokás munkaközösség létrehozása: felelős középvezető
- tanmenetek a 8 évfolyam „7 szokás” óráinak kontrollálására
- óraszám biztosítása
- diák VT-csapattal erősödött a felhatalmazás
- „Az én naplóm” használata általánossá tételével erősödött a közös nyelv, paradigma

2. 2. részterv – 2 év (2019-2021):

- az új kollégák megkapták az alapképzést, azonos értékek megalapozása megtörtént
- a diák VT-csapat önálló kezdeményezésekkel működik
- a nyílt napok után évi 1-1 workshop külső partnerek számára lezajlott
- a Károli Gáspár Református Egyetem Tanárképző Központjával a partneriskolaság mellett képzési tervet hoztunk létre

3. részterv – 1. év (2022):

- a Károli Gáspár Református Egyetem Tanárképző Központjával a képzési terv akkreditált tantervi elfogadtatásának előkészítése minisztériumi jóváhagyásra
- a Tokaj-Hegyalja Egyetem tanítóképzése befogadta a „7 szokás” programot módszertani kurzusként
- az auditáció előkészítése a FranklinCovey cég kritériumrendszere mentén

4. Fejlesztési elképzelések

4.1 Profil

A Kesjár Csaba Általános Iskola nevelői közösségével teljes összhangban, átdolgozott Pedagógiai Programunkban megjelenítve, mesterprogramomban megvalósítva, építve szakmai és testületi erősségeinkre, illetve reflektálva az új fenntartói és szülői igényekre, **három alapvető irány** mentén szeretném az iskola rövid, közép és hosszú távú terveit megvalósítani a következő 5 év (2023-2028) során.

Az elmúlt 12 tanévben iskolánk szervezetét átitatta, órarendünkben, tanmeneteinkben megjelent **(1.) a „7 szokás életvezetési program”**, amellyel támogatni kívánjuk diákjaink emberi és tudásbeli gyarapodását, illetve lehetőséget kínálunk általa a minden tanulónkban ott rejlő, egyéni tehetség/érték kibontakoztatására. Teljes tantestületünk képzést kapott, azonosulunk a program értékeivel, ezzel az országban, egyikeként az elsőknek, új iskolaprogramot hoztunk létre, amelyet külső, szakmai mérés (ELTE Innova Műhely 2019) innovációnak nyilvánított.

A program fő vonásai összhangban vannak régóta vallott iskolafilozófiánkkal:

- minden gyermek tehetséges valamiben
- kötelességünk és hajtóerő számunkra ennek felismerése és erősítése
- a tananyag felett erkölcsi, beépült, elsajátított életvezetési készséggel kell tanulóinkat felruházni az iskolából való kilépés idejére
- el kell sajátíttatni diákjainkkal az önépítés képességét éppúgy, mint az önbecsülését
- a szorosan vett szaktárgyi program mellett közös nyelvet kell beszélnünk az eredményesség és tanulók komfortérzete érdekében
- a szülői háttér sokfélesége ellenére szükséges együttműködni az egységesebb nevelés érdekében
- megvalósítani a program legfőbb fókuszát a **felhatalmazás** kulcsfogalmával
- értékeink és tudásunk becsatornázása a tanárképzésbe.

A **(2.) nyelvoktatás** kezdetektől innovatív szakmaisággal működött iskolánkban. Elképzeléseink szerint felmenő rendszerben a belépő első osztályoknak „profiltisztulást” kínálunk. A szülői elvárások mentén és a köznevelési törvény szellemében az *egésznapos iskola* kereteit is megtöltve a „7 szokás program” paradigmáját alapelveként szem előtt tartva kínálunk nyelv/szövegközpontú, az anyanyelvi képzést is mélyebben kínáló („a.” jelű osztály), illetve *természettudományi*, „ökoszemléletű”, ugyanakkor informatikai képzéserősítéssel is megtámogatott profilt („b.” jelű osztály). E három alapisírv (7 szokás, anyanyelv/nyelv, illetve természettudomány) megjelölésével, erősítésével céltom nem

a működő képzési rendszerünk radikális átalakítása, hanem épp minél hatékonyabb működtetése.

A helyi tantervek kialakításában, illetve a Pedagógiai Program kidolgozásában, átalakításában jelentős szerepet vittem, a nevelőtestülettel együtt alakítottuk ki elképzeléseinket, így azokkal azonosulok, magaménak érzem azokat.

A kormányzati elképzelésekkel összhangban tehát 2015-ig megvalósítottuk az (3.) **egésznapos iskola** keretein belül az alábbiakat:

- „7 szokás életvezetési program”
- szaktárgyi tehetséggondozás
- az egyéni fejlesztést igénylő diákok támogatásának megtartása erős tervezettséggel (fejlesztő pedagógussal, pszichológussal, logopédussal, gyermek- és ifjúságvédelmi felelőssel együttműködve felzárkóztatás továbbra is)
- nyelvoktatás preferálása - kimenetnél alapfokú nyelvvizsga kínálata
- informatika mint kisgyermekkorától elsajátítandó kompetencia (3. o.)
- a napközi tevékenységének, kiterjedt kínálatának integrálása az *egésznapos iskola* kereteibe – sokféleség támogatása a piaci alapú, külső programokkal szemben nagy szülői elégedettséggel eddigiekben is (labdajátékok, csapatjátékok, relaxációs technikák, zenei foglalkozások, drámajátékok)
- eddigi sporteredmények fenntartása a külső megmérettetéseken való részvétellel
- ökoiskolai programba való kapcsolódás (meglévő programok mentén /pl. Kósza túra/ pályázati lehetőség felhasználása, külső kapcsolataink /pl. Madártani Egyesület/ megjelenése az *egésznapos iskola* kínálatában), illetve környezetvédelmi előírások mentén védő/óvó tevékenység fejlesztése (pl. szelektív hulladékgyűjtési tradícióink folytatása)
- alapítványunk aktivitásának növelése forráspótlásra erős Szülői VT-támogatással: az elmúlt években felszerelt felső tagozat után az alsó tagozat ellátása IKT-eszközökkel (kiterjedt munka van mögöttünk interaktív tananyagok létrehozása, bevonása terén, nem szeretnénk félbehagyni a munkát), a sport és az informatika tárgyi ellátottságának erősítése
- művészeti nevelés hangsúlyozott folytatása (hangszeres képzés, színjátás, Zengő 7)
- továbbképzések szorgalmazása a pályázati, illetve a térítésmentes források felkutatásával
- szakkörök kínálatának megtartása a „minden gyermek tehetséges valamiben” - alapállás mentén (angol, időutazó, természetismeret, báb, színjátszó, modellezés, furulya, gitár, fotó, filmklub, elsősegély,

katasztrófavédelem, üvegfestés, sakk, floorball, táblajátékok – mind élő, erős programok).

4.2 Képzési szerkezet

1-8. évfolyamon az alábbi képzési szerkezetet kívántuk megvalósítani tantestületi elképzeléseink alapján, amely találkozik a fent részletezett hármassal.

Az „a.” jelű osztályunk az anyanyelv és az angol nyelv intenzív elsajátítását teszi lehetővé. Az angol nyelvet felmenő rendszerben 2-2-2-3-4-4-4-4 órában tanítjuk. A képzés során kiemeljük a valamilyen egyéb területen is tehetséges tanulókat, és képességeiket játékos formában fejlesztve egyéb, tanórán kívüli foglalkozásokat szervezünk számukra, szigorúan önkéntes alapon. Lehetőséget adunk tanítványainknak a tehetség kibontakoztatására és megmérettetésére minél több versenyhelyzetben.

A „b.” jelű osztályunkban az angol nyelv tanulása szintén az első három évfolyamban csoportbontásban zajlik, felmenő rendszerben heti 1-1-1 játékos idegen nyelvi foglalkozáson alapozzuk meg a nyelvtanulást. Negyedik évfolyamtól 2-3-3-3-3 órában csoportbontásban az általános kerettantervi követelményeket tanítjuk.

A nyelvoktatás mellett negyedikesek számára a környezetismeret óra keretében iskolán kívüli programokkal, terepgyakorlatokkal keltjük fel a tanulók érdeklődését ökológiai lábnyomuk iránt. Ezt az irányt támogatja 7-8. évfolyamokban a biológia és a kémia tantárgyak magasabb óraszámának terve.

A képzés a kerettanterv tárgyai mellett 3-5. évfolyamokban az informatika tantárgy alapozását is megteremti, játékos előkészítő rendszerű képzéssel, felmenő rendszerben heti 1-1 órában.

Mindkét osztályunk esetében határozott elképzelésünk a továbbiakban is az elmaradók folyamatos segítsége, támogatása korrepetálásokkal, segítő szakembereink bevonásával, egyéni fejlesztéssel.

4.3 Szervezeti kultúra

Iskolánk szervezeti kultúrája tekintetében a Simon Mária igazgató által felépített, 25 éven át tökéletesített, hitelesen működő, rugalmas, emberséges, toleráns, elfogadó, ugyanakkor megalkuvás nélkül magas szakmaiságot elváró alapállást szeretném folytatni, az általam 10 év alatt véghezvitt hangsúlyeltolódások, fókuszisztulások mentén.

Az új köznevelési törvény és a minősítésről szóló EMMI-rendeleteknek megfelelően minimális átalakítások szükségesek voltak intézményünkben, a mélyebb szerkezeti változtatások az utóbbi 5 évben zajlottak:

- felhatalmazást kaptak a tanári VT megalakulása után a Szülői VT, illetve a Diák-VT létrehozására az érintettek. A tapasztalatok szerint kiváló belső motor lett az átalakulás után teret nyert két iskolahasználói kör, új tradíciók, szoros együttműködés, támogatói háttér vált belőlük.

A fenntartóváltással megváltozott az intézményvezetői munka keretrendszere, az intézmény gazdálkodási jogköre, illetve a technikai dolgozók munkáltatója is. A technikai dolgozókkal hangsúlyozottan szoros kapcsolatot tartunk fenn. Jól működő, szerves részei voltak eddig is iskolánknak, többségük a tantestülettel együtt „iskolaalapító”, több, mint 30 éve dolgozunk együtt. Iskolánk egyik fő erősségében, a vonzó, esztétikus, egyedien barátságos mikrokörnyezet fenntartásában döntő szerepük van, szinte mindannyian belső igényességgel, iskolánk iránti lojalitással telve dolgoznak, példát mutatva diákjainknak az egészséges, tiszta környezet nevelő hatásával.

Szervezetünk alapvető fontosságú részei mindazok, akik a pedagógiai munkát segítik. Intézményünk fő erősségei közé tartozik a kiváló szervezeti klíma, amelynek része iskolatitkárunk, laboránsunk, rendszergazdánk, könyvtárosunk, gyermekvédelmi felelősünk.

Mindannyian együtt léteznek a pedagógusi munkával, sokuk szinte összes diákunkat ismeri, a tanulók tisztelik és szeretik munkatársainkat, akik iskolánk iránti lojalitásukkal, napi jelenlétükkel egyrészt a tantestületet támogatják, másrészt speciális helyzetükből fakadóan olyan kapcsolatot is kialakítottak diákjainkkal, amire komfortérzetük miatt a gyerekeknek nagy szükségük van az iskolában.

Rendszeresen tartanak a diákokkal, tanáraikkal túrákon, vándortáborokon, színházba kísérek, értekezleteken vesznek részt.

4.4 Tárgyi, dologi fejlesztés, állagmegóvás

A Kesjár Csaba Általános Iskola fő erősségeinek egyike mindig az esztétikus környezet, az otthonos tárgyi közeg és a modern technikai eszközök jelenlétének harmóniája volt. Ebből a sajátosságunkból nem engedhetünk forrásszűkülések idején sem.

2013-mas terveink megvalósultak az alábbiak tekintetében is:

- a papíralapú tájékoztatófüzetet elektronikus ellenőrzőre váltottuk a KRÉTA mentén
- az interaktív táblák alsó tagozaton való teljes biztosítása hamarosan befejeződik
- az interaktív tananyagok készítésére és használatára forrásokat találtunk.

Intézményünk épülete 35 éves, így a folyamatos állagmegóvás elengedhetetlen. Az azonnali javításokra való erőteljes figyelemmel szeretném megelőzni az értékcsökkenést, illetve környezetünk amortizálódását, továbbá a gyerekek komfortérzetének csökkenését.

Tisztában vagyok azzal, hogy a kialakult helyzetben akár forráskeresést is be kell vonnom az említett cél érdekében, bár bízom abban, hogy a fenntartó és működtető Érdi Tankerületi Központ továbbra is korrekt és támogató partnerünk marad.

4.5 Kapcsolati háló

Tradícióink, iskolafilozófiánk a Köznevelési törvénnyel összhangban arra sarkallnak bennünket, hogy az iskolát mint kapcsolatok hálózatát tekintsük: „diák – szülő – tantestület – külső kapcsolatok” rendszere szervezi iskolánkat.

Tanulóink számára változatos lehetőségekkel szeretném biztosítani a megszokott iskolaélet folytatását.

A piaci alapúval szemben kínált komplex iskolai neveléssel egyfelől tartalommal töltjük meg az *egésznapos iskolát*, másfelől perspektívát mutatunk számukra a XXI. századi kompetenciák felé, ugyanakkor hangsúlyozva a mikro- és makroközösséghez való tartozás fontosságát. Ennek része iskolai és nemzeti hagyományaink fenntartása, elmélyítése. Ezek együttesen különböztet meg bennünket a közoktatás többi szereplőjétől.

A *szülőkkel* való kapcsolatunk tudatos építkezés, illetve belső készítéseink miatt is kezdettől partneri, elfogadó. Jól működő, a szervezeti átalakításban megerősödött Szülői Vt, illetve alapítványi tevékenység a konkrét jele annak, hogy nevelési céljainkban, terveink kidolgozásában és megvalósításában a szülői közösséggel együttműködünk.

A bemutató és nyílt órák, közös külső programok mellett erősíteni szeretném tevékenységüket az Alapítvány életében.

A *tantestület* tekintetében ragaszkodni szeretnék bevált alapelveinkhez. Iskolánkban mindig fő szempont volt az egyenletes terhelés elve, illetve a teljes szakos lefedettség. Törvényi szabályozók is köteleznek erre bennünket, de intézményünkben a kiemelkedően elégedettek nagy száma, az egyelőre nem jellemző tanárelvándorlás mutatja, hogy gondosan felépített szervezet iskolánk.

Feladatunk a magas szakmaiság megtartása oly módon is, hogy a bevezetett életpálya-modellt és a minősítés külső szakemberek vezette rendszerét továbbképzésekkel megerősítve fogadjuk, amelyekhez térítésmentes csatornák felkutatását is feladatunknak tekintem.

A tanfelügyelet jelenleg átalakuló rendszerét felkészülten fogjuk fogadni.

Külső kapcsolataink említett sokféleségét rendkívül hasznosnak, inspirálónak tartom. Az állandó kétirányú mozgás, amellyel fogadunk szakembereket, illetve diákjainkat visszük külső helyszínekre, szélesre húzza a spektrumot a diákok ébredő világában: így fogadunk óvodásokat, határontúli diákokat, madarászokat, tűzoltókat, mentősöket, bankszakembereket éppúgy, mint jutunk el az ő közegükbe. Ezt a tradíciót minden eszközzel erősíteni szeretném kollégáim támogatása mellett.

Végül szeretném leszögezni, hogy megnyugvással tölt el, hogy kapcsolati hálónk „új” szereplője, a fenntartóváltás nem széteső intézményt, hanem újfajta minőséget látszik jelezni számunkra. A fenntartó a forrásszűke mellett is szakmaiságunkat támogatja, iskolaprofilunkat elismeri és óraszámmal támasztja meg, illetve folyamatos egyeztetésre kész napi ügyeinkben.

Azon szeretnék dolgozni, hogy zavartalan, szakmaisággal teljes kapcsolatot építsünk továbbra is a tankerületi időszakban is, mert iskolám minden tekintetben ezt igényli.

5. Összegzés

Tisztában vagyok vele, hogy egy iskola irányítása, vezetése embert próbáló feladat. Az intézményvezető döntéseivel tanulók százainak mindennapjait befolyásolhatja, az intézmény összes dolgozójának munkakedvét ronthatja, vagy javíthatja. Munkámat felelősségem tudatában, hitem szerint tantestületünk teljes támogatásával, inspirálására szeretném folytatni.

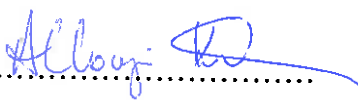
Felkészülésemet segítették azok a tényezők, amelyeket szakmai „szerencsémnek” köszönhetek, amely 1993-ban ebbe az iskolába vezetett:

- itt váltam „vezetővé”
- itt szocializálódtam szakmailag
- az itt megjelenő erősségeket és fejlesztendő területeket alaposan ismerem
- kollégáimmal számos szakmai és pedagógiai programot csináltunk végig együtt az elmúlt 30 évben
- mély emberi és szakmai kapcsolatok, erős lojalitás fűz össze a tantestülettel.

Előbbieket ismeretében vállalkozom értékeink megerősítésére és fejlesztésére stabilitást és folyamatosságot remélve iskolánknak.

Tisztelettel kérem pályázatom méltányos elbírálását.

Budaörs, 2023. március 21.


.....
Alkonyi Krisztina