„Nem a legerősebb marad
életben, nem is a legokosabb,
hanem az, aki a legfogékonyabb
a változásokra."
Charles Darwin

VEZETŐI PROGRAM

1. ÁLTALÁNOS ALAPELVEK ÉS CÉLOK

2012 óta intézményünkben a Nemzeti köznevelési törvény és az erre épülő Nemzeti Alaptanterv, majd 2020-tól ennek módosítása szerint dolgozunk. Utóbbiból a következő alapvetést emelném ki, amely minden köznevelésben résztvevő számára meghatározó, irányt mutató cél és feladat:

A Nemzeti alaptanterv a köznevelés feladatát alapvetően a *„nemzeti műveltség, a hazai nemzetiségek kultúrájának átadásában, megőrzésében, az egyetemes kultúra közvetítésében, az erkölcsi érzék és a szellemi-érzelmi fogékonyság elmélyítésében jelöli meg.* Feladata továbbá a tanuláshoz és a munkához szükséges képességek, készségek, ismeretek, attitűdök együttes fejlesztése, az egyéni és csoportos teljesítmény ösztönzése, a közjóra való törekvés megalapozása, a nemzeti, közösségi összetartozás és a hazafiság megerősítése. Célja továbbá, hogy a családdal együttműködve cselekvő elkötelezettségre neveljen az igazság és az igazságosság, a jó és a szép iránt, fejlessze a harmonikus személyiség kibontakoztatásához szükséges szellemi, érzelmi, erkölcsi, társas és testi képességeket."

A NAT szerint rendkívül fontos továbbá a nemzeti öntudat fejlesztése, a szülőkkel való folyamatos együttműködés, az értékálló és a XXI. század követelményeinek megfelelő tudás közvetítése. Úgy gondolom, hogy a NAT-ban szereplő fenti gondolatokat minden jelenlegi és leendő iskolavezetőnek alapelvként kell közvetítenie. A dokumentumban szereplő nevelési célokat természetesen beépítettük iskolánk Pedagógiai programjába, a központi kerettantervek alapján elkészítettük évfolyamokra bontott helyi tantervünket. A fejlesztendő kulcskompetenciákra szintén nagy hangsúlyt fektettünk az elmúlt 5 évben. Kollégáimmal folyamatosan azon munkálkodunk, hogy minden vasváris diákunk legjobb tudása szerint elsajátítsa ezeket a kompetenciákat.
Harmincegy éves pedagógiai tapasztalataim szintéziseként fogalmazhatom meg **oktató-nevelő munkám alapelvét**:

Segíteni szeretném diákjainkat abban a folyamatban, amelyben művelt emberré, szabad és gazdag személyiséggé, felelős polgárrá, tisztességes és emberséges, alkotásra és boldogságra képes emberré válhatnak.

Ennek érdekében vezetőként **általános céljaim** nem változtak az elmúlt években. Most is a következőket tartom a legfontosabbnak:

1. Olyan személyi és tárgyi feltételeket biztosítsak iskolánkban, hogy a szülő és a tanuló egyaránt érezze: minden esélye megvan a gyermeknek az értelmi és érzelmi fejlődésre.

2. Felkészült kollégáimmal minden gyermek számára biztosítsunk képességeinek, érdeklődésének, távolabbi céljainak megfelelő programokat, tevékenységi formákat.

3. A tehetség kibontakoztatása érdekében célom az önbizalom, a versenyszellem kialakítása, mely azonban nem nélkülözheti a segítőkészséget és az együttműködési képességet.

4. Személyes példamutatással neveljem gyermekeinket toleranciára, a másság elfogadására, empátiára, az emberi jogok tiszteletben tartására.

5. Esélyegyenlőséget biztosítsak a szociális, vagy tanulási hátrányokkal küzdő tanulók számára.

6. A szülőkkel olyan szemléletben szeretnék együttműködni, hogy mindannyian lássuk: közösek a céljaink és érdekeink.

7. Arra törekszem, hogy az iskola összes dolgozójának munkája mindenki számára megbecsült érték legyen.

8. Célom, hogy az intézmény hagyományait megőrizzem és gyarapítsam.

2. VEZETÉSI ALAPELVEK ÉS TERVEK

Fontosnak tartom a környezettel való kapcsolattartást és az alkuképesség szerepét, a szakmai-irányítói funkció mellett a szervezetfejlesztő funkciót. A versenyképes iskola tud alkalmazkodni a változó körülményekhez, véleményem szerint a vezetőnek is ilyennek kell lenni. Az iskolairányítást alkotótevékenységnek gondolom, amelynek tartalmát az iskolai célok felismerése, elemzése és értékelése, a tantestület motiválása, a tevékenységek összehangolása jelenti.

Vezetési alapelveim szerint dolgoztam és dolgozom ma is:

- Örök igazság, hogy **nincs vezető vezetettek nélkül**! A tervek megvalósításához csapatot kell tudnom magam mögött és közvetlen segítőket magam mellett, hogy a közösen megfogalmazott célok ne vesszenek el a napi rutinfeladatok rengetegében.

- A csapat kialakításához elengedhetetlen a **kölcsönös megbecsülés** és **tisztelet** mindenkivel kapcsolatban.

- A **bizalom megelőlegezését** a vezetőnek kell kezdeményezni még akkor is, ha ez nagy bátorságot kíván, és olykor kockázattal jár.

- Rendkívül fontosnak tartom az **empátiát**! A másik ember helyzetébe való beleélés kéznyújtás az együttes feladatmegoldásra.

- Célom a **kiegyensúlyozott, jó munkahelyi légkör, a nyugalom** biztosítása.
- Támogatom a **„nyitott ajtó" szemléletét**, hogy a munkatársak bármikor fordulhassanak hozzám.
- **Reális elvárásokat** támasztok magammal és másokkal szemben egyaránt.
- **Korrekt önértékelésre** ösztönzöm a kollégáimat, a pozitív eredmények hangsúlyozása nem jelent feltétlenül nagyképűséget, mint ahogy a hibák fel- és elismerése sem jelent gyávaságot, önmagunk leértékelését. A fejlesztő folyamat célja a hibák kijavítása és nem az elmarasztalás.
- Vezetőként kezdeményezem az **együttdolgozást**, amelyben a feladatok belső meggyőződésű **közös üggyé** válnak.
- Kiemelten kezelem a **problémafeltárást**, ahol törekszem a minden szemszögből való vizsgálatra.
- Az érdekek ütköztetésének **nyílt, demokratikus fórumot** biztosítok.
- A **konfliktuskezelésben konszenzusra** törekszem.
- Fontosnak tartom az akadálytalan **információáramlást**, ami feltétele a hatékony közös munkának.
- Támogatom a kollégák **szakmai fejlődését**, továbbképzését, előmenetelét.
- A célok elérése érdekében **legfőbb mozgatóerő az innováció**, az innovatív ötletek mindenkori támogatása.

És amivel az elmúlt öt év tapasztalatai alapján kiegészíteném:

- A szervezetmenedzseléssel párhuzamosan **folyamataink** korszerű eszközökkel, módszerekkel való fejlesztése is meghatározó.
- **Irányt mutatni csodálatos!** Kiváló teljesítményre **inspirálni** a kollégákat a vezető számára is felemelő!

2.1 Intézményfejlesztési stratégia

JÖVŐKÉPEM

A XXI. században tapasztalható változások a korábbiaknál hatalmasabb kihívást jelentenek minden oktatásban résztvevő számára. Diákok, pedagógusok, szülők, oktatási szakemberek naponta találkoznak a változás állandóságával, a folyton mozgásban lévő, új utak keresését ösztönző helyzetekkel. Az elhivatott ember számára az út, a haladás mértéke,

sebessége és iránya a mértékadó, így a célokon akár módosíthat is. A jövő érdekében a jelenre fókuszál, a tetteire, a találkozásaira. Az lesz a fontos, hogy az út során többé válik-e ő maga, és vajon mennyit tud hozzátenni útitársai értékeihez. Lelkesíteni, megtartani, felemelni, együttműködésre ösztönözni, lehetőséget teremteni a kreatív ötletek megvalósításához, ezek vezető alapvető feladatai. Tanítványainkat pedig mentorálni kell az alapismeretek átadásán túl olyan alapkészségek tudatos fejlesztésével is, amelyek nélkülözhetetlenek a XXI. században: például digitális kompetencia, kezdeményezőképesség, hatékony, önálló tanulás. Ahogy az elmúlt évek bizonyították a Darwin idézet aktualitását, mindig fogékonynak kell lennünk a változásra. A kihívásokból erősségeket kovácsolni, jövőképem szerint ez ma is meghatározó feladata vezetőnek és vezetettnek egyaránt.

Olyan iskolát képzelek el 2027-re,

- ahol mindenki számára JÓ lenni, ahová szívesen hozzák a szülők gyermekeiket,
- ahol a pedagógusok egymást segítve képesek megújulni,
- ahol érték és sikerélmény az innováció,
- ahol példaként tekintünk sportoló tanítványaink kitartására és küzdeni akarására,
- ahol a gyerekek számára élmény a tanulás, mert minden foglalkozáson olyan ismeretek és készségek birtokába jutnak, amik segítik őket, hogy boldog és sikeres felnőttekké váljanak.,
- ahol a XXI. századi iskola nem cél, hanem maga az ÚT, amin járunk.

A vezető feladata **új hosszú távú fejlődési stratégia** kidolgozása, amelynek első lépése küldetésünk és céljaink **közös** átgondolása. A tudatosan épített szervezet mind a 7 alapeleme egyformán fontos, az előző vezetői ciklusomban a következőket valósítottam meg:

- **1. célok, 2. alapelvek, 3. küldetés** – 2018-ban kezdeményezésemre tantestületünk közösen megfogalmazta a Jövőképünket és Küldetésnyilatkozatunkat, amelyben meghatároztuk a kulcsfontosságú területeket, az alapvető és átfogó célokat. Sikerült konszenzusra jutnunk, így mindenki magáénak érezheti a végeredményt.
- **4. EMBEREK** – A munkatársak állnak középen, a legfontosabbak a közösségben, tudásukkal és közös akaratukkal ők teszik élővé az elméletet. Mindig számíthatok a tantestület stabil magjára, és bármilyen vitás kérdésben a megegyezésre törekszem. Legjobb tudásom szerint inspirálom őket, szívesen fogadom az ötleteiket, támogatom a megvalósítást, és nagyon büszke vagyok a sikereikre.
- **5. szervezet, 6. folyamatok, 7. eszközök** – Ezek a legmérhetőbb, konkrét elemek, amelyek segítségével minden nap végrehajtjuk a feladatokat. A szervezetfejlesztésében jelentős előrelépést tapasztalok, a hatékonyabb, motiválóbb működés érdekében organikus közösségi modellt vezettem be a klasszikus piramisszerű intézményi felépítés helyett. Sajnos a folyamatok végrehajtása a kritikus időszakokban (pl. járványhelyzet, hiányzók helyettesítése) nagy megterhelést okoz. Az utóbbi években arra törekedtem, hogy megfelelő tárgyi vagy képzési eszközöket biztosítsak kollégáim számára a hatékony munkához.

Az **előző** vezetői programomban **két intézményfejlesztési innovációt** jelöltem meg:

1. **KIP (Komplex Instrukciós Program) – kiemelkedő tanulói motiválás: Mindenki jó valamiben!"**

2017-18-ban elkezdtünk ismerkedni a módszerrel felkészítő belső képzést tartottunk a hejőkeresztúri modellről. Úgy gondoltuk, hogy az adaptáció

megvalósítható, hiszen már több kolléga alkalmazta a kooperatív tanulási technikákat, csoportmunkát, illetve a gyerekek is szerettek csapatban dolgozni. Vásároltunk a KIP-hez kapcsolódó táblajátékokat is, amelyekkel egyre több tanulócsoport matematikai logikáját, problémamegoldó, absztrakciós és megfigyelő képességét, tudjuk majd fejleszteni, és azt terveztük, hogy a játékba bevonjuk a szülőket is. Azután sajnos kiderült, hogy hivatalos képzés nélkül nem lehetünk „KIP-es" iskola, a képzés ára viszont olyan hatalmas volt, hogy nem tudtuk volna finanszírozni. Így várakozó álláspontra helyezkedtünk a programot illetően, és addig a másik innovációra helyeztük a hangsúlyt. Majd 2018-ban megismerkedtünk a Komplex Alapprogrammal, amely magába integrálta a KIP-et is, így már tudtuk, hogy merre menjünk tovább. A tantestület 90%-a elvégezte az összesen 120 órás képzést és 2020 szeptemberében bevezettük a KAP-ot, mint új módszertani innovációt. Sajnos a járványhelyzet miatt nem volt zökkenőmentes a megvalósítás.

2. Innovatív iskola program (Microsoft) – XXI. századi iskola, digitális transzformáció

Ez az innovatív fejlesztés több tanévben is sikeres volt. Megismertettem a tantestülettel a XXI. századi készségek definícióját, fejlesztésük lehetőségeit. A megvalósítás fontos lépése volt a digitális kompetencia terén való előrelépés. Szép **eredményeket** értünk el 5 év alatt:

- ✓ **2017-18-ban** a pedagógusok IKER 2 képzést végeztek.
- ✓ a Codeweek alkalmával különféle programozási technikákkal ismerkedtek a gyerekek, valamint az európai lefedettségű Kódvadászat (Codehunting) nevű játékban 167 csapatból az első 6 helyezést vasvárisok hozták el.
- ✓ Részt vettünk a Szépművészeti Múzeum A herceg álma című projektjében, amely Egyiptomba kalauzolta a gyerekeket, és a versenyben 4. helyezett lett a csapatunk.
- ✓ A digitális témahét pályázatán lelkes kolléganőm és csapata A jövő okosotthona projekttel különdíjas lett.
- ✓ **2018-19-ben** a kódolás hetén megvalósítottuk nagyszabású rendezvényünket, a Codenight-ot, amikor késő estig a szülőkkel együtt digitális vetélkedőkön játszottak a gyerekek, programoztak, robotot készítettek, előadásokat hallgattak és versenyeztek, hogy kié a legjobb osztályfilm.
- ✓ Az Innovatív iskola program keretében megismertettem a tantestülettel és a diákokkal a digitális történetmesélés fortélyait, és kiemelkedő alkotásokat csodálhattam meg, amit a lelkes osztályok szerkesztettek.
- ✓ Eljött hozzánk a Rolling Office Guruló irodája is, ahol a gyerekek egy tech irodával ismerkedhettek és scratch programozást tanulhattak.
- ✓ A digitális témahéten pedig a felfedezések korát és Leonardo munkásságát hívtuk életre kiállítással, jelmezes szereplőkkel online és offline megoldásokkal. Projektünk ismét különdíjas lett.
- ✓ Az EFOP 3.2.3 pályázaton is részt vettünk, megalkottuk iskolánk Digitális fejlesztési tervét (DFT), és 5 bevont pedagógus sakkpalota, illetve Learningapps (tankockák) témakörben kezdett fejlesztéseket az általuk preferált tanulócsoportokban.
- ✓ **2019-20-ban** 40 pedagógus az EFOP 3.2.4 pályázat keretében alapozó és középhaladó informatikai képzésen vett részt, amiért személyi használatú laptopot kapott.

✓ És ebben a tanévben márciustól digitális hónapok következtek, amikor is pedagógusok és diákok informatikai tudások legjavát adva valósították meg kiemelkedő szinten az általam 2017-ben megtervezett digitális transzformációt.

Céljaim a következő 5 évre:

- **2022-ben szeretném megpályázni a KAP „Élménysuli" címet.**
  - feladatok: ellenőrizni a folyamatot, hogy megfeleljünk a kritériumoknak,
  - pályázat elkészítése.
- **Folytatni szeretném a megkezdett innovációs folyamatot szintetizálva az eddig megszerzett tudást.**
  - feladatok: a kollégák bevonásával értékelni az elért eredményeket,
  - meghatározni a KAP folytatásának módját - kérdőíves módszer,
  - tantestületi kooperációval kialakítani a saját élményiskolánkat.
- **A XXI. századi iskola statikus cél helyett járható ÚT legyen!**
  - feladatok: a modern szemléletet átadni az új kollégáknak is,
  - a digitális módszertan újdonságait felkutatni, bevezetni.

2.2 Szervezetfejlesztési stratégia a tantestületben

Alapelvem, hogy az intézmény sikeres működése a kollektív bölcsességen alapul. Kezdettől fogva „ösztönösen" nyesegettem a korábbi szervezeti „piramis" csúcsát, és ragaszkodtam a közös gondolkodáshoz, „együttdolgozáshoz". Közvetlen vezetőtársaimmal – két igazgatóhelyettes és hat munkaközösség-vezető – havonta tartunk egyeztető megbeszélést, ötletbörzét a hónap feladatiról, konzultálunk az aktuális problémákról, és kérem, hogy tegyék ezt meg a munkaközösségükben is. Sokszor vitatunk meg egyes témákat tantestületi értekezleteken is, ahol véletlenszerűen, vagy tudatosan összeállított csoportokban tevékenykedünk.

Az **előző** vezetői programomban **fontos célként** határoztam meg a tudatos szervezetfejlesztést. Sikerült létrehoznunk az **ORGANIKUS SZERVEZETET,** amely a közösséget működő, fejlődő, tanuló struktúrának mutatja. Jellemzői:

- emberközpontúság – a munkatársak önálló, kreatív személyiségek, tudásuk ERŐ,
- horizontális kapcsolat – a célokat közösen fogalmazzák meg, utasítások helyett megállapodások vannak, így mindenkinek fontos a megvalósítás,
- kiegyensúlyozottság – segíti a személyes fejlődést, a tervek kreatív megvalósítását és a felelősségvállalást, amihez szükséges, hogy az ellenőrzés elemző, előremutató legyen („Mit csináltunk rosszul? Hogyan javíthatjuk ki?"),
- rugalmasság – a változások megfelelő kezelése, ha szükséges, újratervezés, vagy más irányok keresése,
- „lapos", csonka gúlához hasonló struktúra – a vezető a közösség cselekvő résztvevője, maximálisan támogatja az együttes gondolkodást.

2017 őszétől tudatosan erre törekedtem, munkatársaimmal elsajátítottuk a **stratégiai tanulás** elméletét, és a 4 ciklus – tanulás, fókusz, igazítás, végrehajtás – szerint dolgoztunk. A **szervezeti tanulás** eredményeként létrejött **tudás beépült** és mindenki számára **elérhetővé vált a** tantestületen belüli **tudásmegosztással**. Valamint törekedtünk

folyamataink, **tevékenységeink javítására**, hogy hatékonyabb és jobb döntéseket hozhassunk és a megoldásaink is tökéletesedjenek.

Az elmúlt öt év szervezeti működése alapján vezetői tapasztalataimat az alábbiakban tudom összefoglalni:

- ✓ Vezetőként fontos feladatom a csapatom motiválása, a mélyen gyökerező „Én ezt úgysem tudom!", „Nekem ez túl sok, túl bonyolult!", „Nem így szoktuk!" hiedelmek megváltoztatása.
- ✓ Bízunk egymásban, segítjük egymást a rendkívüli feladatoknál is, mert megoldásokban gondolkodunk.
- ✓ Szervezetünk rugalmas, kreatív, innovatív.
- ✓ Organikus szervezeti kultúránk lehetővé teszi azt, hogy szakmai célkitűzéseinket, terveinket megvalósítsuk.
- ✓ A napi feladatok mellett képesek vagyunk hosszabb távú projekteket is megvalósítani (pl.: Komplex Alapprogram).
- ✓ Örülünk sikereinknek, büszkék vagyunk egymás eredményeire.

Korábbi célok:	**Megvalósult feladatok:**
a) 2022-re organikus szervezet működtetése	- kialakítottuk XXI. századi **Jövőképünket** és meghatároztuk **közös értékeinket, Küldetésnyilatkozatunkat,** - támogattuk a **kreatív gondolkodást,**
b) a stratégiai tanulás elsajátítása	- **megismertük** a folyamatot, - alkalmaztuk a **tudásmegosztást,** - hatékonyan **gazdálkodtunk az idővel**, az értekezleteken megjelent a közös munka,
c) a tantestület motiváltságának növelése	- **erőforrás-feltáró team-et** alakítottunk, hogy megtudjuk, ki miben ügyes, - adott feladatra igyekeztünk a **megfelelő embert** megtalálni.

Új céljaim és feladataim szervezetünkkel kapcsolatban 2027-ig:

- ➢ **A szervezetben rejlő erősségek, lehetőségek kiaknázása és a veszélyek tompítása.**
  - feladatok: SWOT analízis készítése csoportmunkában,
  - az eredmények alapján cselekvési terv kidolgozása.

- ➢ **Az organikus szervezet működésének fenntartása**
  - feladatok: a tudásmegosztás további támogatása,
  - a távlati célok áttekintése, szükség esetén módosítása,
  - kreatív ötletek megvalósítása,
  - a munkaközösségek összetételének átgondolása.

- ➢ **A motiváció erősítése, hogy jó újra együtt lenni, dolgozni**
  - feladatok: a kollégák egyenletesebb terhelése,

- óralátogatások előremutató értékeléssel, pozitívumok kiemelésével,
- az egyéni ötletek megvalósításából fakadó sikerélmény megélése,
- az önként vállalt feladatok értékelése,
- csapatépítő rendezvények támogatása.

3. SZAKMAI TERVEK ÉS FELADATOK AZ OKTATÁSBAN

Szakmai terveimet és a hozzájuk kapcsolódó feladatokat azzal a táblázattal kezdem, amely az elmúlt 5 évben megvalósultakat összegzi. Ez jó kiindulási alap lehet, hiszen a jövőben is szeretném mindezt folytatni, mert minden pontot értékesnek tartok. Az utóbbi két tanévben a járványhelyzet alaposan megnehezítette életünket az iskolában is. Folyamatos „újratervezésben" voltunk, hiszen nem tudtuk, hogy mikor és meddig zárnak be az iskolák, melyik kollégánkat, hogyan érinti majd a vírus. Zaklatott változásokban és aggodalmakban bővelkedett ez az időszak. A korábbi tervek megvalósulása akadozott (KAP), vagy éppen 200 %-kal túlteljesült (pl. digitális képességfejlesztés). A külső körülmények kiszámíthatatlansága máig nem változott, pedig a nevelő-oktató munka fejlesztéséhez stabil sarokpontok és nyugalmas időszak szükséges. Azt szeretném, hogy a következő 5 év kiteljesedése lenne mindazoknak a terveknek, amelyek 2020-ban megtorpantak. Ezzel együtt szükségesnek látom az innovációt a nevelés-oktatás terén is, hogy valóban megfeleljünk a XXI. század kihívásainak. **Ma is vallom: Pénzzel sok mindent meg lehet változtatni, de ötletek nélkül a megvásárolt eszközök csak porosodó tárgyak maradnak!**

3.1 A nevelés-oktatás minőségének javítása

Korábbi célok	Elvégzett feladatok
1. Szilárd alapkészségek kialakítása	a) tanórákon anyanyelvi, matematikai, természettudományos kompetenciák fejlesztése, b) értő olvasás fejlesztése, c) tanórai anyaggyűjtés, kiselőadások formájában az önálló ismeretszerzés gyakoroltatása, d) tanulásmódszertan órák keretében tanulási képesség fejlesztése (5.évf., 2020-tól csak SIOSZ-os osztályokban!). e) kompetenciamérés eredményeinek javítása a kitűzött mutatók alapján.
2. Tehetséggondozás, felzárkóztatás	a) tanulási nehézséggel küzdő tanulók segítése differenciált, egyéni fejlesztéssel,

	b) szakkörök, tanulószoba – ha kell csoportbontással, alprogrami foglalkozások működtetése, c) matematikából tehetségcsoport létrehozása és folyamatos felkészítése a versenyeztetésre.
3. Továbbtanulás, pályaválasztás segítése	a) felvételi előkészítők biztosítása, b) pályaorientációval kapcsolatos programok szervezése.
4. Idegen nyelv tanulása	a) nyelvoktatás csoportbontásban, b) nyelvvizsgára való felkészítés.
5. Korszerű, hatékony oktatás feltételeinek biztosítása	a) minden tanteremben legyen korszerű számítógép, projektor, 7 teremben interaktív tábla, ezek folyamatos használata, b) a pedagógusok folyamatos továbbképzése, a digitális eszközhasználatra való felkészítés, c) a tanulói mobileszközök (telefon, tablet) használatának engedélyezése a tanórán és a szabályozás kialakítása.
6. Kompetencia alapú oktatás továbbvitele	a) egyes elemek (pl. témahetek, kooperatív tanulás, sportági bemutató) megtartása, b) Komplex Alapprogram bevezetése minden évfolyamon.
7. XXI. századi készségek fejlesztés	a) a készségek (4K) beépítése a tanórai munkába, b) virtuális oktatási terek létrehozása (Classroom) c) digitális módszertan bővítése új alkalmazásokkal (Tankocka, Redmenta, Kahoot, QR kód, Okosdoboz, digitális történetmesélés, Skype, Discord, Meet).

3.2 Tanulók személyiségfejlesztése

Korábbi célok	Elvégzett feladatok
1. Sportemberré nevelés	a) a sportiskolai (MOB-SIOSZ) és a testnevelés tagozatos osztály működtetése, b) a gyermekek egészséges terhelésének megvalósítása (napirend, hetirend), c) tanulók iskolai és sportbeli kötelezettségeinek összehangolása, d) a tömegsport tevékenységek (foci, labdás játékok, floorball) folytatása, e) az edzőkkel való kapcsolattartás javítása.
2. A tanulói közösségek fejlesztése	a) az érzelmi intelligencia fejlesztése, b) nyelvi kulturáltság fejlesztése, c) a kulturált viselkedésnormák rögzítése, d) határozott, következetes fellépés a trágárság, agresszivitás ellen, e) osztálykirándulások, táborok szervezése.
3. Egészséges életmódra nevelés	a) test és lélek harmonikus fejlesztése, b) szokások és tudatosság kialakítása, c) mindennapos testmozgásra ösztönzés, d) egészségnap szervezése.
4. Esztétikai, művészeti kifejező képesség fejlesztése	a) énekkar működtetése, b) szakkörök, alprogrami foglalkozások szervezése, c) kulturális programok (múzeum, hangverseny, színház, kiállítás) látogatása, d) tantermek, folyosók dekorálása tanulók bevonásával.

3.3 Ifjúságvédelem

Korábbi célok	Elvégzett feladatok
1. Prevenció	a) problémák azonnali feltárása (igazolatlan vagy túl sok mulasztás, függőségek kialakulása, családon belüli erőszak, a gyermek bármilyen veszélyeztetése stb.), b) az osztályfőnök és a szülők, valamint a segítő szervezetek szoros együttműködése, c) szakemberek segítségének igénybevétele – iskolapszichológus, szociális segítő óralátogatásai, kiscsoportos, vagy egyéni beszélgetései, konzultációk.
2. Hátrányos helyzet csökkentése	a) szülőkkel folyamatos kapcsolattartás, b) rászorulók támogatása, tanácsadással, adományokkal.

3.4 Iskolai élet, hagyományőrzés- és teremtés

Korábbi célok	Elvégzett feladatok
1. Állampolgári kompetencia fejlesztése	a) nemzeti, kulturális értékeink bemutatása tanórákon, kirándulásokon, b) ösztönzés más népek kultúrájának tiszteletére.
2. A nemzedékek közötti kapcsolat megerősítése	a) szülők tájékoztatása, bevonása az iskolai programokba.
3. Hagyományrendszer megőrzése, bővítése	a) hagyományos programjaink folyamatos szervezése a DÖK bevonásával b) nyugdíjas kollégák meghívása, karácsonyi teadélután, c) diákönkormányzat működtetése, d) diákparlament szervezése, e) iskolai évkönyv, fotókönyv az adott tanév osztályaival, pedagógusaival,

	f) Vasvári Diploma adományozása a 8 éven át tartó kiváló tanulmányi és közösségi munkát végzett tanulóknak, valamint Nevelőtestületi Dicsérő Oklevél, Elismerő Oklevél és Kiváló sportoló Oklevél adományozása a Házirendben meghatározottak szerint g) az iskola honlapjának aktualizálása, Facebook profil működtetése.
	<u>Új feladatok</u> **- digitális évkönyv folytatása,** **- a diákok bevonása az innovációba,** **- táblajátékok rendszeres használata – játéknapok, verseny az osztályok között.**

Új stratégiai cél és a hozzá kapcsolódó feladatok a nevelés-oktatás terén:

Cél: Tanulói sikeresség mentorálása (TASIM) program

Az alapötletet a Dunaújvárosi Egyetemen működő program adta, amely a hallgatók sikerességét támogatja. Azt gondolom, hogy általános iskolában is fontos a tanulók sikeres haladása, nekünk is át kellene tekinteni, hogyan tudunk ebben szintet lépni. Ugyanis meggyőződésem, hogy tanulóink sikeressége minket, pedagógusokat is motivál, közösen lehetünk büszkék az elért eredményekre. Megismerkedünk a facilitátor szereppel, aminek lényege, hogy segít a nehézségek, elakadások felismerésében, a döntéshozatalban, a valódi megoldást hozó tervek kidolgozásában. Azért is fontos lehet ez a program, mert nem csak a kitűnő tanulók lehetnek sikeresek. Sokszor nagyobb jelentőségű egy kisebb elmozdulás a tanulási nehézségekkel küzdő, vagy éppen a teljesen alulmotivált helyzetből induló diákok esetében. A tantestület tagjai pedig ötvözhetik és rendszerbe foglalhatják mindazt a tudást, módszertant, amit az évek során elsajátítottak. Később pedig folyamatosan bővíthetik mindezt, így hosszútávú lehet a megvalósítás.

Feladataink a program megvalósításához:

- **„Mi kerüljön a TASIM-ba?"** – közös **ötletbörzével** meghatározni, majd rendszerezni azokat a **kritériumokat**, hogy mitől lesz sikeres egy vasváris diák,
- kísérleti **célcsoportok** kijelölése – javaslom, hogy legyen először a 8. évfolyam,
- **kérdőívek** összeállítása a tanulók részére a kritériumok alapján,
- a felmérés eredményeinek **összesítése**,
- **egyéni tervek** kidolgozása a sikeresség érdekében,
- **motiváció** erősítésére új ötletekkel
    - **teamtanítás** – amikor egy tanórán több tantárgy ismereteit integráljuk közös tanítás keretében, 2 pedagógus együttműködésével pl. magyar-rajz, földrajz-biológia, matematika-fizika, fizika-kémia, stb.
    - **projektnapok** – az osztályokból kialakított csoportok egy adott napon több tantárgyat összekapcsolva projektet készítenek

- **játéknapok szervezése** – szünetekben az aulákban táblajátékokat és logikai játékokat lehetne játszani, osztályok közötti versenyt szervezni.

- **digitális módszertan** bővítése - **kifordított osztályterem,** amelynek lényege, hogy a tananyag feldolgozása különféle tanári segédletekkel, rövid videókkal otthon történik, és az órán a diákok kérdezhetnek és gyakorolhatnak. A módszer előnye, hogy épít az előzetes tudásra, több idő lehet az órán a feladatok megoldására, elmélyítésre. Olyan tanórákon érdemes alkalmazni, amikor számítunk rá, hogy a gyerekeket nagyon érdekli a téma és sok kérdésük, mondanivalójuk van ezzel kapcsolatban, vagy amikor szeretnénk, hogy minél több gyakorló feladatot oldjanak meg 45 perc alatt.
- **korszerű tudásépítés** alkalmazása - Ki miben ügyes?
  - **a XXI. századi készségek** beépítése a tanórákba - kreativitás, kritikai gondolkodás, kommunikáció, kollaboráció
  - **sokoldalú ismeretszerzés** támogatása, az ismeretek rendszerezése és elemzése, következtetések levonása,
  - **egyéni tanulásszervezés** – csoport- és párosmunka (DFHT, KIP), projektek, melyekben a diákok a pedagógus által előre meghatározott feltételek mentén maguk tervezhetik munkafolyamataikat,
  - **egyéni tanulási utak** – a gyerekek képességeik szerint választhatnak a pedagógusok által kínált különféle feladatok közül és munkájukért felelősséget vállalhatnak,
- **fejlesztő értékelés** bevezetése – elengedhetetlen a korszerű tudásépítés mellé. Célja a tanulási hibák és nehézségek feltárása, a javítási lehetőségek kimutatásával a tanulási folyamat segítése. A részfolyamatokat értékelve a tanuló negyedévente kapjon visszajelzést erősségeiről és hiányosságairól, fejlődési útjáról.
- **játékosítás (gamification)** alkalmazása – A játék szórakoztat és örömöt okoz. A pedagógiai munkában ezen kívül sokféle pozitív hatása ismerhető fel: különféle kompetenciák, a logikai gondolkodás, az egészséges versenyszellem, a társas kapcsolatok fejlesztésére. A legfőbb kapocs játék és oktatás között a MOTIVÁCIÓ. Egy unalmas gyakorló feladatsor elvégzése hihetetlen gyorsasággal válhat szárnyaló örömmé, ha felhasználjuk a játék erejét. A játékosítással elősegíthetjük az egyéni tanulási utak megtervezését, bejárását. Azonnali visszajelzéseinkkel a tanulók (ön)értékelése is megvalósul, sikerélményekkel gazdagíthatjuk közösségünket.
  - a játékosítás alapjainak megismertetése a tantestülettel,
  - játékötletek gyűjtése, a beemelhető elemek rendszerezése (pl. szintek és időkeret meghatározása, „segítők" kitalálása),
  - a tanulók által választható feladattípusok kigondolása (bevonhatjuk a gyerekeket is az ötletelésbe!)
  - az értékelés összeállítása (mi mennyi pontot ér, beválthatóság),
  - a szülők tájékoztatása a játék lényegéről,
  - a játék működtetése,
  - további lehetőség: versenyezhetnek egymással az osztályok is!

4. GAZDÁLKODÁS, INTÉZMÉNYI INFRASTRUKTÚRA, ESZKÖZFEJLESZTÉS

4.1 Gazdálkodás

2017. január 1-től fenntartó és működtető lett a Dunaújvárosi Tankerületi Központ, amely ezután önálló költségvetési szervezetté vált. Intézményünkben gazdasági tevékenység, pénzmozgás nem zajlik, a működés költségeit a Tankerületi Központ finanszírozza a számára államilag biztosított költségvetésből. Mindenféle gazdasági tranzakciót (igénybejelentés, készpénzfelvétel, terembérlet stb.) engedélyeztetni kell a tankerület vezetőségével és munkatársaival. Az adminisztrációs feladatok egy részét az iskolában kell elvégezni, amelyek közül kiemelten fontosnak tartom a következőket:

- ✓ a dolgozók nem rendszeres kifizetésének (munkábajárás, megbízási díjak, túlórák, jubileumi jutalmak) havi elszámolásával kapcsolatos dokumentáció elkészítése,
- ✓ az igénybejelentők kezelése, feltöltése az E-tarker felületére,
- ✓ a beérkező számlák teljesítésigazolása és nyilvántartása,
- ✓ a bérjellegű és dologi kiadások költségvetés tervezete.

Nem önállóan gazdálkodó intézményként egyéb bevételi forrásaink tekintetében a következőkre támaszkodhattunk:

- Korábban a Magyar Olimpiai Bizottság, jelenleg a SIOSZ támogatása – 2007 óta tanévenként átlagosan 3-4 millió forintot kaptunk, amit élsportolóink tanulmányi eredményeinek javítására, versenyeztetés finanszírozására, valamint eszközfejlesztésre, kisebb beruházásokra költöttünk.
- A diákönkormányzat részére elkülönített pénzösszeg – alapját a papírgyűjtésekből befolyt összeg képezi, ezen kívül az osztályokban működő szülői közösségek által összegyűjtött hozzájárulás, amit a Szülői Közösség vezetője kezel. A DÖK-rendezvények és egyéb iskolai szintű szabadidős programok finanszírozását biztosítjuk ebből.
- „A Vasváris Gyermekekért Alapítvány" – a szülők és támogatók személyi jövedelemadójának 1 %-os felajánlása képezi a felhasználható pénzösszeget, amit eszközfejlesztésre, iskolai kirándulásokra, korábban a sikeres nyelvvizsgák díjának visszatérítésére fordítottunk.

4.2 Intézményi infrastruktúra

Iskolánk épülete ebben a tanévben lett 70 éves, nagyszülők lettek az egykor vadonatúj épületet élvező gyerekek. Hiába igyekezett minden iskolaigazgató az állagromlást rendszeres karbantartással megállítani, a költségvetés az utóbbi időben többnyire csak „tűzoltásra" volt elegendő. Nagyon sokat segítettek a szülők (különösen alsó tagozatban) a tantermek felújításában, szépítésében (festés-mázolás, parkettakarbantartás, bútorzat).

Ami **megvalósult** az elmúlt 5 évben:

- 2017-18-ban önkormányzati energetikai pályázat eredményeként az épület teljes szigetelése, nyílászárók komplett cseréje, napelemek beépítése a korszerű energiafelhasználás érdekében,
- szabadtéri kondipark EMMI finanszírozásból,
- újabb kiscsoportos terem a gazdasági iroda helyén – csoportbontásra, játékszobának,
- politechnika épületének felújítása,
- 3 teremben parkettázás,
- 8 teremben festés a B szárnyon,
- a folyosói szekrények ütemezett felújítása,
- tanulói székek vásárlása,
- 3 tanteremben és a konditeremben világítás korszerűsítése SIOSZ pályázatból,
- 5 tanterem felújítása egy céges pályázat segítségével.

Infrastruktúra-fejlesztési tervek a következő 5 évben:

udvar – **pályázati lehetőségeket és támogatókat keresünk!**	- A sportudvar teljes felújítása: futópályák újrasalakozása, korszerűsítése, a jelenlegi betonos kézilabda pálya biztonságos és megfelelő burkolása, védőhálók felszerelése. - A játszótér újjáépítése.
épület, belső terek	- Folyosói lambéria felújítása. - A tanári szoba és az irodák parkettázása.
tantermek	- A parketta felújítása. - A termek festése. - A világítás korszerűsítése.

4.3 Eszközfejlesztés

Az utóbbi években sajnos kevés lehetőség volt intézményi eszközfejlesztésre. Amit meg tudtunk valósítani, megtettük a fent említett forrásokból: számítógépeket, projektorokat, sporteszközöket szerezhettünk be elsősorban. Az IKT eszközök tekintetében nagy előrelépés volt, hogy 2017-ben a központi TIOP 1.1.1 pályázatból 4 korszerű digitális táblát kaptunk laptoppal és modern projektorral.

Ami még **megvalósult** az elmúlt 5 évben:

- szélessávú internet kiépítése az egész épületben,
- digitális témahetek különdíjaként programozási játékot (Scottie Go!) kaptunk,
- EFOP-3.2.4 – digitális pályázat keretében pedagógus laptopokat kaptak a kollégák, valamint az iskola 30 tabletet töltőszekrénnyel és 2 interaktív panelt,
- EFOP-3.2.3 Digitális környezet a köznevelésben pályázattal – 2 Sakkpalota bővített csomagot, 1 újabb interaktív panelt, 30 tanulói tabletet töltőszekrénnyel és 1 3D nyomtatót kaptunk,
- alapítványunk a technikai eszközöket és logikai alprogrami foglalkozásokhoz játékokat ajándékozott a csoportoknak.

Tervezett eszközfejlesztés a következő 5 évben:

- Szeretnénk részesülni az 5. évfolyamos tanulók számára ígért laptopokból.
- Újabb pedagógusok igényelnek saját használatú laptopot.
- A korábban vásárolt projektorokban izzót kell cserélni, illetve korszerűbb, közelről vetítő projektorokat beszerezni.
- Szeretnénk felkutatni bármilyen pályázatot, amivel pl. az interaktív panelek számát növelni tudjuk.
- Szükségünk lenne új iskolabúútorra, mert a régiek nagyon amortizálódtak.

Befejezésül néhány személyes gondolat arról, miért is szeretnék újra intézményvezető lenni. Hiszek a közösségünkben, amelynek tagjai hatalmas lendülettel képesek dolgozni közös céljaink megvalósítása érdekében. Bízom benne, hogy az elmúlt években fejlődésünk szilárd alapokat kapott, megszerzett ismereteimet felhasználva ezt az utat szeretném tovább folytatni, korrigálva a hibákat és hozzátéve mindazt, amit a közösség is jónak ítél. Bebizonyítottuk, ha tantestületünk tagjaiban felhalmozódott szellemi energiák, hasznos ötletek, innovatív kezdeményezések párosulnak a megszerezhető anyagi forrásokkal, hosszú távon is fejlődő iskola leszünk.

Vezetői múltam megtanított, hogy a változásokat a javunkra kell fordítani. Az ÚT sokszor nehéz, de rendületlenül hiszem, hogy a kölcsönös bizalom és megbecsülés, a kitartó, tisztességes munka, a másik embertől való tanulás sokat segíthet a haladásban. És a ködben való botorkálás, vagy éppen a durva emelkedő leküzdése után csodás kilátással kecsegetető tisztásra érünk. Köszönöm azoknak a kollégáimnak a segítségét, akik az elmúlt 11 évben támogattak, továbbra is számítok hasznos tanácsaikra, ötleteikre. Én pedig azon fogok igyekezni, hogy sikerélményük legyen és találjanak örömteli dolgokat a hétköznapokban is. Vezetőjük szeretnék lenni újra, jó irányt mutatni, amennyiben bizalmat és lehetőséget kapok, és azt szeretném, hogy ők is büszkék legyenek a munkámra.

Dunaújváros, 2022. március 25.

Kovács Erzsébet

Felhasznált források:
Nemzeti Alaptanterv
Kovácsné Dr. Nagy Emese: A hejőkeresztúri IV. Béla Körzeti Általános Iskola és Napközi Otthonos Óvoda státuszkezelő programjai
Takáts Péter: Menedzserkalauz I.
http://www.nye.hu/bgytk/sites/www.nyf.hu.bgytk/files/docs/05a_az_iskola_mint_szervezet.pdf
William G. Pietersen: Srategic Learning
https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/184/Strategic_Learning_Paper.pdf