

5. Vezetői program

5.1 Célkitűzés

A mindenkor hatályos jogszabályok, a fenntartó által támasztott elvárások és a Pedagógiai Programunk alapján fogalmazom meg célkitűzéseimet. Mindenki számára követhető és ellenőrizhető vezetői program a célom.

Olyan iskolát vizionálok, ahová a gyerekek és a tanárok egyaránt szívesen járnak, mert tudják, hogy ott biztonságban vannak, a szakmai tudás legjavát kapják és adják, a mindennapokat színes programok tarkítják. Olyan iskolai életet szeretnék kialakítani, ahol a korszerű tudás legjavát kapják a tanulók XXI. századi módszerekkel, technológiával támogatva. Ahol a jól végzett munka érzése mindenkiben ott van, és akkor is megtaláljuk a megoldásokat, amikor az utunk rögzesebb szakaszhoz ér, amikor a szürke hétköznapiok súlya rátelepedik vállunkra. Nem jól hangzó frázisokra támaszkodom, hanem a munka erejére. Vallom, hogy sikert nem lehet elérni kemény munka, kompromisszumok és lemondás nélkül. Hiszem, hogy a jól elvégzett munka meghozza gyümölcsét, és bízom a személyes példamutatás erejében. A kitartó munka mellett a kellő és jó irányú vezetői motiválás céljaim támogatójává válhat. Az emberek akkor szeretnek dolgozni a munkahelyükön, ha az elvárásaiknak megfelelő a környezet és a bánásmód. Nagy hangsúlyt kívánok fektetni az egységes, igazságos bánásmódra. Erősíteni kívánom a közösségi érzést, „váradis vagyok” „záporos vagyok” érzést mind a tanulók, mind pedig a dolgozók körében.

A tanulási környezet az elmúlt években megváltozott. Kizárólag a régi módszerek egyre kevésbé bizonyulnak hatékonyak, ezért a pedagógustársadalomnak is változnia kell. A régi és új értékek ötvözésére törekszem. Fontosnak tartom, hogy a Covid évei után a már meglévő hagyományainkat felélesszük. Képesnek tartom tantestületünket a megújulásra. Célom az állandóság és változás megfelelő egyensúlyban tartása.

5.2 Vezetői elemzés

Vezető programomat az EFOP-3.1.7-16-2016-00001 kódszámú, „Esélyteremtés a köznevelésben” című kiemelt projekt keretében kidolgozott klímakérdőív általam elvégzett eredményeire, illetve a tantestület minden tagját érintő SWOT-analízisre építve szeretném bemutatni.

A SWOT-analízis során feltárt helyzetelemzés az általam készített táblázatban nyomon követhető.

SWOT–analízis Zápor utcai székhely:

<p>Erősségek:</p> <ul style="list-style-type: none">- Erős angol nyelvi képzés.- Összetartó, egymásra figyelő, egymást segítő tantestület.- Rugalmasság, sokszínűség, elfogadás.- Lelkiismeretes munkavégzés.- Gyermekközpontúság, emberségesség.- Fejlesztés, integráció, felkészült szakemberek.- A kollégák közötti jó együttműködés.- Differenciálás.- Jó közösség a tantestület, jó a hangulat, vannak közös programjaink (kirándulás, karácsonyi buli).- Korrekt informatív vezetőség.- A háttérben dolgozók maximálisan támogatják a pedagógusok munkáját.- Technikai felszereltség.- A pedagógusok szakmai innovációja, reflektív szemlélete.- „Tanulni vágyás és cselekvés”.	<p>Gyengeségek:</p> <ul style="list-style-type: none">- A pedagógusok leterheltsége.- Pesszimizmus, jövőkép hiánya, az átszervezéssel járó bizonytalanság.- A munkaterhek aránytalansága.- Belső kommunikáció, információáramlás.- A nevelőotthonos, BTMN-es, szociálisan elhanyagolt gyerekek magas száma osztályonként.- A gyerekanyag összetétele, főleg a felső tagozaton.- Nincs mindig mindenben összetartás, egységesség.- Fegyelmezési nehézség, szülőkkel való együttműködés.- Taneszköz-ellátottság.- Az iskolaudvar – nincsenek játékeszközök.- Veszélyesek a nyílászárók, a vizesblokk felújításra szorul.- Események pontos tervezése
---	--

SWOT–analízis Váradi utcai telephely:

<p>Erősségek:</p> <ul style="list-style-type: none">- pozitív, előremutató szemlélet- új lehetőségek keresése	<p>Gyengeségek:</p> <ul style="list-style-type: none">- magas osztálylétszámok- a tagozat követelményeit teljesíteni nem tudó tanulók felvétele
---	---

<ul style="list-style-type: none">- támogató légkör- segítségnyújtás bármilyen gond esetén- rugalmasság- a munkatársak véleményének figyelembevétele- folyamatos fejlődés- a tanárok módszertani szabadsága- NOKS-os kollégák- alapítványi, szülői támogatás- nyelvi oktatás- minden tanteremben projektor- kreatív, ötletekkel teli pedagógusok- Gát alapítvány léte, beruházásai, segítsége sok esetben- digitális eszközök, digitális oktatás- sok gyerek – népszerű a suliban – vonzó a Bilingual- s nyelvi képzés hatása más tantárgyakra. (másféle terhelés, többféle látásmód)- korszerű, versenyképes oktatási szolgáltatás – hívóerő- kisebb közösségekben ugyan, de jól támogató szakmai team-munka- meggyőződéssel és nyitottsággal dolgozó pedagógusok- évfolyamdolgozatok hosszú távú hatása- jó hírnév- elkötelezett iskolavezetés- segítőkészség kollégák közt- digitális eszközök és használatuk, továbbképzéseken való részvétel	<ul style="list-style-type: none">- hatalmas zajsztint- digitális eszközök- az iskolaudvar további szépítése- van egységes követelményrendszer, de következtelenek vagyunk- túlzásfoltosság, kevés tanterem, feszültség, tolerancia hiánya egymás iránt- étkezés, ebéd minősége- iskola belső tereinek “rendetlensége”- információáramlás- KRÉTA- határidők tartása- DÖK- A tanulói tudásszintek nehéz áthidalhatósága alsóban nehéz – differenciálás.- Az alsó - és a felső tagozat pedagógiai nézetei, munkája több összedolgozást, összehangolást igényelne- nyomás alatt vagyunk sok területen- családok morális, kulturális különbözősége- kommunikáció hiánya, sokszor csak szájról szájra terjednek a hírek- szakmai munka nyomon követése, értékelése- szakmai hiányosságok szembesítése, konfliktus kerülése- munkamegosztás, egyenlő munkavégzés- vezetői szintű kommunikáció a szülők felé bizonyos esetekben (o.f. felelőssége marad)
---	--

<ul style="list-style-type: none"> - óvodákkal való együttműködés - belső képzések - versenyeken való részvétel - vonzó programok - konstruktív pedagógiai közösség - pozitív iskolai légkör - az iskolában nincs diktatórikus vezetés, szabadon dolgozhat mindenki, bizalom van, hogy rendben végzi a munkáját - környezeti nevelés, fenntartható fejlődés kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> - együttműködés a munkaközösségek között - közösségépítés, iskolai programok (főleg felsőben) - napközi tevékenysége - többet kellene egy-egy projekten közösen dolgoznunk - nem megfelelő eredmények a kompetenciamérésen
<p>Lehetőségek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az iskola környezetének szépülése, ennek kihasználása (futókör, fitness park, játszóterek) - kerületi helyszínek, intézmények, múzeumok lehetőségeinek beiktatása (ingyenesség) mindennapi iskolai életünkbe, tananyagba - pályázatok, szponzorok, innováció minden téren - szülők partnerként való bevonása - sokféle náció/ tolerancia; elfogadás/ - hosszú távú tervek meghatározása - évfolyamonkénti szorosabb együttműködés-szakmai egyeztetés - korszerűsítés eszközök terén - szoros és rugalmas munkakapcsolat a pedagógusok közt - a vezetőség támogatja a kreatív, proaktív ötleteket - nyílt napok - fejlesztések 	<p>Veszélyek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - balesetveszélyes iskolaudvar - különböző neveltségű gyerekek - többször fordul elő a szülők részéről is a döntéseink megkérdőjelezése - túlszűfolttság, kevés tanterem - elöregedés, kiégés, motivációvesztés, fásultság - pályaelhagyás - folyamatosan növő osztálylétszámok - egyre kevesebb program - konfliktusok kollégák között - szülő-pedagógus kommunikáció “elcsúszása” - kollégák nem egyenlő kezelése - a “húzó” emberek megunják a húzást - körzetes iskola lévén minden jelentkezőnek helyet kell biztosítani, de nem mindenki terhelhető a plusz nyelvi órákkal.

<ul style="list-style-type: none">- továbbképzések- családi napok- szülők támogatása az iskola fejlődésében- pedagógus értékelés átdolgozása- az iskola épületének, belső tereinek fejlesztése- irodai eszközpark fejlesztése- növekvő osztálylétszám- jó környezet a szabadidő eltöltésének szempontjából- 2. emelet 4 terem	<ul style="list-style-type: none">- elmennek a fiatal pedagógusok, nagy a fluktuáció- a kiegészítés elkerülésére kevés az eszköz- korlátozott anyagi lehetőségek- pedagógushiány- túlterheltség, magas óraszámok, nem egyforma teherviselés- szülői attitűd- anyagi és erkölcsi megbecsülés hiánya- pedagógusok motiváltsága- túl magas osztálylétszám- növekvő konkurencia- öregedő épület (mosdók, vizes blokkok)- nem megfelelő tankönyvek- média negatív hatása- a Bilingual túlsúly az iskolában
---	--

A Klímakérdőív kérdéseire adott (1-6 pontozásos rendszer) összesítő táblázata:

Skála	Pontszámok/Összesítés/Várad						Pontszámok/Összesítés/Zápor						
Munkaerő-gazdálkodás	4,63	4,16	5,18	3,66	3,03	20,7	4,14	3,57	4,52	3,33	4,19	19,75	20,205
Környezet	3,84	4,53	4,53	3,92	2,74	19,6	3,57	4,38	4,05	3,37	4,52	19,89	19,725
Csapat	4,5	4,84	2,53	4,82	2,58	19,3	4,14	4,67	4,52	4,52	2,9	20,75	20,01
Irányítás	4,5	3,66	4,03	3,82	3,61	19,6	5	3,19	4,24	3,38	3	18,81	19,215
Menedzsmentfilozófia	4,32	4,34	4,39	4,04	4,87	21,96	4,1	4,76	3,76	3,52	4,48	20,62	21,29
Motiváció	3,79	3,13	2,92	4,11	3,26	17,2	3,05	2,57	3,33	4,1	2,33	15,38	16,295
Konfliktuskezelés	3,87	4,05	4,87	3,89	3,79	20,5	3,67	3,19	3,9	3,33	3,48	17,57	19,02
Újítás	4,87	2,63	3,18	4,26	4,45	19,4	5	2,62	3,33	4	4,33	19,28	19,335
Kommunikáció	3,95	4,13	3,87	3,5	3,66	19,1	3,05	4,29	3,19	3,71	4,14	18,38	18,745

(Forrás: saját készítésű táblázat)

5.3 Vezetői program, cselekvési terv

„A jövő az nem egy olyan hely, ahová belépünk.

Azt mi hozzuk létre.” (Leonard I. Sweet)

A két felmérés eredményei alapján a három kiemelt területen a következő vezetői programot fogalmazom meg:

Vezetés: a vezetés és a dolgozók közötti formális és informális kapcsolat. A hatékonyság és a keretek, a vezetői stílus mutatója az adott intézményen belül.

Egyik legfontosabb eleme a **munkaerő-gazdálkodás:** a humánerőforrás kiválasztására, támogatására, mobilizálására, fejlesztésére és a fluktuációra irányuló menedzsmenti tevékenység. Sajnos, mindkét épületünkben munkaerőhiánnyal küzdünk. Évről évre nehezebb elhivatott pedagógusokat találni a betöltetlen álláshelyekre. A hivatalos álláskereső portálokon kívül, több álláskereső csoport tagjai között vannak kollégáink, ezeket a csoportokat tovább bővítenénk. A Várad utcai telephelyen évek óta több hallgató tölti az összefüggő szakmai gyakorlatát. Az elmúlt időszakban államvizsga is volt intézményünkben. A kiépülőfélben lévő kapcsolatot szeretném elmélyíteni pedagógusképző intézményekkel, illetve különösen nagy figyelmet szentelni az angol műveltségterülettel rendelkező hallgatók számára iskolánk gyakorlati helyként való megjelenésére. Kezdetben személyes kapcsolat kiépítését tervezem. Vonzó perspektíva lehet egy állást kereső kolléga számára a SWOT-análízisben is kiemelt, intézményben folyó kiváló szakmai munka lehetősége. Ennek érdekében szakmai fórumokon kívánom megjelentetni az intézményben zajló kimagasló területek képviselőit, illetve nagyobb

hangsúlyt kell fektetnünk a social media megjelenésekre az iskolánkban folyó szakmai munka „reklámozása” terén is. A hosszabb ideje velünk munkaviszonyban álló kollégák szakmai tudását, erkölcsi elismerését támogatni kell. A jubileumi tanévet kezdő pedagógusok kiemelése az új tanév alakuló értekezletén, egy csekély, de kedves ajándék kíséretében lehet az elismerés egyik formája. Sajnos, az anyagi lehetőségek erősen korlátozottak e téren. Az erkölcsi elismerést támogatja az óralátogatások bevezetése, elemzése. A kollégák jelzése alapján hiányzik nekik a rendszeres óralátogatás, a munkájukkal kapcsolatos visszajelzés. Elengedhetetlen az iskolák oktatási-nevelési céljainak megvalósításához a korrekt, előre megtervezett ellenőrzés, amely során természetesen nem a hibák keresése a cél. A pozitív ellenőrzés feltárja ugyan a hibákat, amelyek ismerete fontos ahhoz, hogy a későbbiekben jó döntéseket hozhassunk, de megerősíti a kiemelkedő területeket, fejlődésre, haladásra ad lehetőséget. Az óralátogatások a szűkebb iskolavezetés, illetve a kibővített iskolavezetés (munkaközösségvezetők) feladata. Nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni az intézményi önértékelés keretein belül is az óralátogatásokra.

Vallom, hogy a mindenkori intézményvezető feladata megtalálni és maradéktalanul kiaknázni a szervezetben az ott dolgozó munkatársakban rejlő kreativitást. Igyekszem ennek a szemléletnek megfelelni.

A munkaerő-gazdálkodás fontos része a NOKS-os és technikai dolgozók munkájának elismerése. Az alacsony jövedelem, a szerteágazó és sok feladat nem túl vonzó az álláskereső körében, így meg kell becsülnünk jelenlegi kollégáinkat. Szerencsésnek mondhatjuk magunkat, mert hosszabb ideje nálunk dolgozó stabilabb gárdával rendelkezünk.

Intézményi irányítás: a vezetés és a dolgozók közötti formális és informális kapcsolatrendszer és vezetői stílus mutatója. Ezen a területen tapasztaljuk a legnagyobb hiányokat, erre a területre kiemelten kell fókuszálnom. A klímateszten ez a terület átlag alatti értékelést kapott. Mindennapi munkám során mindenképpen a demokratikus vezetési stílust helyezem előtérbe. Az ilyen vezetőnek fontos a pedagógusok véleménye, ötleteiket, javaslataikat beépíti a döntési mechanizmusba. Számítok a vezető társaimra, munkatársaimra. A vezetést az intézményvezető, tagintézmény-vezető, valamint mindkét épületben a helyettesek alkotják. A vezetői munkám részévé kívánom tenni a helyetteseim közötti munkamegosztás pontos meghatározását, a feladatok konkrét megfogalmazását. A hétindító vezetői megbeszéléseket szeretném meghonosítani, hagyománnyá tenni. Át kívánom szervezni a munkaközösségeket, hiszen jelenleg nem használjuk ki a törvényes keretek adta munkaközösségi lehetőségeket. El kell fogadnom, hogy a két épületben más az egyes munkaközösségekhez tartozó kollégák napi

feladata, problémája, hogy más úton találják meg a közös megoldást. Ennek érdekében a Zápor utcai épületben is létre kell hozni osztályfőnöki munkaközösséget, emellett külön alsós és külön felsős munkaközösség működését tervezem. Számítok a munkaközösségek vezetőinek markánsabb tervező munkájára, amely az iskolai élet egészére kiterjed. A munkaközösségeken belül egyenlőbb feladatmegosztásra van szükség. A klímatesztből az derült ki, hogy még mindig vannak, akik nagyon sokat dolgoznak, míg mások kevésbé veszik ki részüket a feladatokból, vagy csak a szigorúan szakmai feladatokra koncentrálnak. Szeretném, ha mindenki magáénak érezné az iskola egészének céljait. Minden hónapban kibővített iskolavezetőségi értekezletet kívánok szervezni, amely az intézmény munkarendjében meghonosul. A kibővített iskolavezetés tagjai: az intézmény vezetője, tagintézmény vezetője, helyettesek, munkaközösség-vezetők, DÖK patronáló tanár és a Közalkalmazotti Tanács delegáltjai.

Menedzsmentfilozófia: nem más, mint hogyan jelennek meg a stratégiai gondolkodás és tervezés szintjei az intézményben. Az iskola jelenlegi arculatán nem kívánok homlokegyenest változtatni. Jól prosperáló a jelenlegi képzési forma, csupán finomhangolásra van szükség. A két tannyelvű program fellendülést hozott az iskola mindkét épületében. Az angol nyelvű tanórák rendszerén lehet változtatni. A természettudományos tantárgyak szakos ellátottsága, természetismeret, biológia szakos tanár alapszinten hiányterület, nem hogy mindezt angol nyelven tanító tanár végzettségű kolléga lássa el. Belső átszervezéssel, az intézményi továbbtanulási terv átgondolásával a történelem vagy az informatika tanítása angol nyelven is felmerülhet megoldásként. A Zápor utcai épületben támogatom a Bilingual program széles körű kiépülését. Ebben a Bilingual vezetőségével egyetértésben, közös stratégia alapján kívánok eljárni. A Zápor utcai épületben kiemelkedő a hátrányos helyzetű, tanulási, magatartási, beilleszkedési nehézséggel küzdő tanulók nevelése-oktatása. Ezen a téren a szakmai sikerek kiemelése, kommunikálása a feladat.

Szeretnék pályázni az Oktatási Hivatal Partnerintézménye címre. Iskolánkban több olyan kiemelkedő terület is van, amelyet érdemes lenne nagyobb szakmai közösség előtt is megmutatni. Véleményem szerint kiemelkedő a digitális oktatás, digitális platformok használata a Váradi utcai épületben, vagy az autista gyerekekkel foglalkozó szakemberek munkája a Zápor utcai épületünkben. A mindkét épületben működő Bilingual program is sok, színes módszertani elemet hordoz. Mindezek mellett a szakmai képzések picit háttérbe kerültek a Covid idején, ezzel a címmel elkerülhetetlen lenne tartalmas képzések szervezése, lebonyolítása.

Fontos feladat, hogy a jelenleg meglévő ismertséget még szélesebb körű ismertség és elismertség váltsa fel. Ezzel összefüggésben meghatározó, hogy az intézmény gyakrabban megjelenjen az online térben is. Nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk az intézmény arculatának markánsabb megjelenítésére szakmai rendezvényeken, tankerületi eseményeken. Feladatom lesz a Zápor utcai székhelyen folyó mindennapi élet negatív megítélésének megváltoztatása. Sajnos, sokan az informális értesülésekből, pletykából ítélik meg az intézményt. A környező óvodákkal való jó kapcsolat kiépítését tervezem, valamint a szülői vélemények, jó tapasztalások megosztását. Szakmai partnereink rólunk alkotott véleményét is markánsabban meg kell jelentetnünk az online térben.

Folyamatosan hangsúlyozni kívánom kifelé az eredményeinket, és azt, hogy egy sikerorientált iskola brandjét építjük. A brandépítés divatos marketing stratégia napjainkban – bár főként a profitorientált cégek alkalmazzák –, de nem áll távol a közoktatástól sem. Ha egy minőségi oktatás biztosítása a védjegye egy intézménynek, és kitartó munka is párosul hozzá, ott előbb-utóbb a siker érzése is megjelenik.

Interakció: az intézményben jelen lévő személyek egymás közötti viszonyának minősége, illetve a kommunikáció produktivitása és sikeressége a célok elérése érdekében.

Csapat: jól megvalósuló együtt gondolkodás, ahol a tagok képesek a hatékony együttműködésre. Magam is csapatjátékosnak tartom magam, így nem esik nehezemre ennek a területnek a fejlesztése. Eddig is erősségünk volt a közös gondolkodás, együttműködés, szakmai vitákon való megjelenés. Vissza kell állítani a tanév végi, illetve a tanév eleji időszakra eső szakmai programokat, belső képzéseket, továbbképzéseket. Ebben az OH partnerprogram is segítene. A Covid kissé megtépázta a közösségi kapcsolatainkat, ennek javítása közös feladatunk lesz.

A csapat alatt nem csupán a dolgozók csoportját értem, hanem a tanulók egységét is. A közösségi programok sokszínűségével, sportversenyek, vetélkedők segítségével az osztályok, évfolyamok együvé tartozását növeljük. A napközis szabadidő kulturált eltöltése, változatos programlehetősége szintén a tanulók közti interakciót erősíti.

Kommunikáció: az intézményen belül a kommunikáció nyílt, mindenki számára elérhető. Nagy hangsúlyt kell fektetnem az egyértelmű, határozott kommunikációra. Ennek érdekében a mindkét épületben működő intézményi levelező rendszert észszerűsíteniünk kell. Be kell kapcsolni a KRÉTA intézményi adminisztrációs rendszer üzenetek funkcióját a mindennapokba. Emellett a titkársági levelező rendszerben funkciók és feladatok elvégzése

alján csoportokat kell létrehozni. Felesleges információval nem kell bombázni az intézmény minden tagját, hiszen így a kollégák érdektelenné válnak a napi nagy mennyiségű információs levelek miatt. Észszerűsíteni kell a nevelőtestület tagjainak kiküldött e-mailek mennyiségét, szabályozni kell, kik, milyen formában értesítik a kollégákat, ki kezeli a levelezési rendszert. Ennek érdekében tervezhetővé kell tenni az információ átadásának folyamatát, biztosítani kell, hogy az információ mindenkire eljusson. Meg kell szüntetni a folyosói informális információgyűjtést. Heti Hírmondót kívánok bevezetni mindkét épületben, amelyben a hétre vonatkozó határidős feladatokat, egyéb feladatokat, kiemelt eredményeket és információkat kívánom összegyűjteni. A Heti Hírmondót a hétfői vezetőségi értekezleten egyeztetett tartalmakkal töltjük föl. Itt kaphat teret a kibővített iskolavezetés (munkaközösség-vezetők csoportja) által kiemelt fontosságú információ is. A Heti Hírmondó olvasása kötelező érvényű a kollégák számára, ezt a munkaköri leírásban rögzíteni kívánom. Töreksem arra, hogy kevesebb, de jobban strukturált e-mailt küldjünk a kollégáknak. A kommunikáció másik jelentős eleme a tanulók és a szülők felé történő kommunikáció. Törekednünk kell az egységes kommunikációra, pontos, hiteles információ átadására. Mindkét épületben működik a TEAMS, amelyen a tanulók felé pontos információkat juttathatunk el. A szülők felé a Kréta az elsődleges tájékoztatási felület. Ezt egészíti ki az osztályfőnökök által működtetett belső levelezési csoport.

Konfliktusmegoldás: jól működő, ha jellemző az asszertivitás és a konstruktivitás, de a legjobb konfliktusmegoldás, ha megelőzzük a konfliktushelyzetet. Ezen a téren átlagos eredményeket érünk el a kollégák jelzései alapján. Természetesen mindig van mit javítani, így itt is szeretnénk fejlődést tapasztalni. Igyekszem szorosabb, személyes kapcsolat kialakítására, nyitott ajtóval fogadom a felém irányuló észrevételeket. Nagy öröm számomra mikor egy-egy kolléga megtisztel, és elmondja a gondját. Igyekszem szakmai alapon, de empatikusan tanácsot adni, dönteni, ha kell. Vallom, hogy azokat a személyeket kell közös munkára összeszervezni, akik jól tudnak együtt dolgozni, kiegészítik egymást. Ez által a probléma megelőzésére helyezük a hangsúlyt.

Társadalmi adaptáció: annak mutatója, hogy az intézmény milyen módon alkalmazkodik a környezetéhez, és milyen hatást képes gyakorolni rá.

Ezen témakörön belül meghatározó a motiváció: ha az intézmény jól kidolgozott motivációs struktúrát mutat, a dolgozók elégedettek. Ezen a területen gyenge mutatókat értünk el. Nehéz motiválni a tantestületet, amikor a kiegész veszélye fenyeget. Mindkét épületben van összeszokott, tapasztalt húzóerő. Ezen csoportok munkáját, elért eredményeit népszerűsíteni

kell. Belső „Jó gyakorlatokat” kell kialakítani, melyeket más munkaközösség is át tud venni. Meghonosítanám a *kipróbáltam, továbbadnám* gyakorlatokat, amely a munkaközösségek közti tapasztalatcserét is erősítené. A közös siker megélésének motiváló hatására építék.

Újítás: intézményi szinten jelen van a nyitottság és a flexibilitás a szervezetben. Mint azt korábban említettem, nem kívánom felfordítani az iskola életét lehetetlen vállalkozásnak tűnő újító gondolatokkal, azonban a mai felgyorsult, tempósan változó világunkban elengedhetetlen az új dolgok irányába való nyitottság. Mindkét épületünkben új lendületet hozott számunkra a két tannyelvűség. Ezt a profilt erőteljesebbé lehet tenni. Nyitni szeretnék a *Két tannyelvű Iskolák Egyesülete* felé, *nyelvvizsgaközpont* kialakítása felé, illetve a *Logiscool partneri viszony* erőteljesebb megjelenítése irányába. A Váradi utcai épületben jól működő kapcsolat alakult ki a Logiscool Óbuda-val, Digitális Témaheteken, Coodweek-en nem egyszer vettünk részt közösen. Ezt a lehetőséget továbbra is szeretném kiaknázni, továbbgondolni. A Logiscoolon keresztül a digitális továbbképzéseink is színesebbé válhatnak. Szeretném, ha ez a kapcsolat kiterjedne a Zápor utcai épületre is, a hátrányos helyzetben lévő tanulók is lehetőséget kapnának egy-egy tartalmas programra. Mindkét épületben fejleszteni kívánom a *digitális technológia* megjelenését, illetve a mindennapi tanítást támogató platformok alkalmazását.

Viszonylag új színfolt a Váradi utcai épületben a *Boldog Iskola program*. Ezt tovább kívánom népszerűsíteni, hiszen a gyerekeknek nagyon kell az, hogy életvezetési tanácsokat, problémamegoldó technikákat adjunk. Ki kell alakítanunk a pozitív önismeretet, erősíteni kell személyiségfejlődésüket. Jó lenne, ha ez a program a Zápor utcában is meghonosodna.

Aradi Szilvia kolléganőm ötlete és javaslata alapján a Zápor utcában elindítunk egy speciális képzést nem magyar anyanyelvű tanulók számára, amely képzést a *Máltai Szeretetszolgálat* támogat. Ennek hatására az iskola hírneve és megítélése is változhat, és a külföldi tanulók megjelenése vonzó lehet a két tannyelvű képzést preferáló szülők között is. Mindezek mellett a tanulólétszám emelkedését is várjuk ennek következményeként.

Környezet: az iskola külső-belső adottságai alkalmasak arra, hogy a gyerekek kiegyensúlyozott fejlődését biztosítsa. A szervezetfejlesztés egyik lényeges eleme a *szervezeti kultúra fejlesztése*. Egy iskola szervezeti kultúrája már akkor szembetűnő, amikor valaki belép egy iskolába. Fontos az első benyomás, hogyan fogadja a vendéget, munkatársat, tanulókat az őket körülvevő környezet. Sok mindent elárul, hogy milyen a légkör, van-e arculata az intézménynek. Sokat tettünk az elmúlt évben mindezért, de vannak még feladataink. Meg szeretném valósítani, hogy amikor valaki belép az iskolánk épületeibe, barátságosan fogadják,

köszöntsék, pontos tájékoztatást kapjon az őt érdeklő kérdésről. Körzetes beiskolázással rendelkező iskola lévén, a Zápor utcai épületünkben szembesülünk azzal, hogy a körzetbe tartozó anyaoththonokból érkező tanulók meghatározhatják az intézmény légkörét, arculatát, környezetét. Az intézmény fenntartójánál, az Észak-Budapesti Tankerületi Központnál kérvényezni kívánjuk, hogy a jelenleg két körzetes anyaoththonból (Zápor utcai és Bécsi úti) a Zápor utcai Jó pásztor Anyaoththont emeljék ki a kötelező körzetes feladatunkból.

A Zápor utcai épület homlokzatának megújulása tervben van, ez sokat fog lendíteni a fizikai környezet megítélésén. Jó lenne, ha az udvar is megújulhatna, bár tudom, hogy korlátozottak a lehetőségeink.

A Várad utcai épület több területen megérett a felújításra, itt elsősorban a csatornahálózat és a fűtés korszerűsítése vált aktuálissá. Égető probléma a magas tanulólétszámból adódó zsúfoltság és helyhiány. Az iskola felső szintjén nem épült meg 4 tanterem, ami az eredeti tervekben benne volt. Ennek hiányát naponta bőrünkön érezzük. Mindent el kell követnem annak érdekében, hogy amennyiben bármilyen kis esély is adódik a bővítésre, azt kihasználjuk. Nyitottan kell állnunk minden megoldás elé.

Töreksem a munkahelyi légkör javítására. Több közös programot szeretnék szervezni, támogatni, ahol a pedagógusok együtt lehetnek, a hétköznapi szürkeségéből kiléphetnek. A Zápor utcai székhelyen ez jobban működik, ott több szabadidős tevékenységben is részt vesznek a kollégák. Jó lenne, ha a közös karácsonyi ünnepség mellett évente egy kirándulást is tudnánk szervezni, illetve pedagógus nap alkalmából egy közös kikapcsolódás lehetőségét is biztosíthatnánk. Ezeket a dolgozóknak tervezett programokat hagyománnyá kívánom emelni.

6. Záró gondolatok

Gyermekkorom óta erőteljes a kötődésem Óbudához és ehhez az iskolához, ezek alapján hosszú távra tervezek. Az Óbudai Nagy László Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola az első, és terveim szerint egyetlen munkahelyem.

Bízom abban, hogy stabilizálni tudom az alkalmazotti kört, növelni tudom a tanulólétszámot, és közös erőfeszítések eredményeképpen a Zápor utcában módosítani tudjuk a tanulói összetételt is. A SWOT-analízis eredményei alapján kiemelkedő a Zápor utcai belső összetartás, kohéziós erő, amire támaszkodni, építeni tudok a tervek megvalósítása során.

A Váradi utcai épületünkben nagyon jól ismerik, és véleményem szerint elismerik a kollégák az eddigi munkámat, biztos vagyok benne, hogy segítők, támogató munkájuk erőt fog adni számomra a ránk váró közös munka során.

Minden eddigi belső és külső, valamint jövőbeli partnereink segítségével korszerű, fejlődésre képes iskolát kívánok vezetni.

Bízom benne, hogy az Az Óbudai Nagy László Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola majdani intézményvezetőjeként az iskola színvonalas hagyományait és értékközvetítő szerepét meg tudom őrizni, szakmai színvonalát emelni tudom. Érzek magamban elég elhivatottságot és kitartást ahhoz, hogy megbízásom után a fenntartó, a tantestület, a diákok és a szülők támogatását elnyerve sikeres intézményvezetővé váljak.

Külön köszönetet szeretnék mondani azoknak a kollégáknak, vezetőtársaknak, akik jelen pályázatom elkészültét segítették. Támogatásuk, biztatásuk sokat jelentett számomra a mindennapi munka során.

Felhasznált irodalom:

- Az Óbudai Nagy László Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola Pedagógiai Programja
- Az Óbudai Nagy László Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola Szervezeti és Működési Szabályzata
- Az Óbudai Nagy László Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola Házi rendje
- Klímakérdőív kidolgozása oktatási intézmények számára és az eredmények bemutatása, Oktatási Hivatal, 2020.
- [Intezmenyi kozzeteteli lista 2021_11.pdf \(obudainagylaszlo.hu\)](#) letöltés dátuma: 2022.03.04.