3. VEZETŐI PROGRAM

2.1. HAT ÉV, AMELY MEGALAPOZTA A FOLYTATÁST

Az elmúlt vezetői ciklusban legfontosabb célkitűzésem egy kiszámítható, átlátható és szakmailag megalapozott intézményi működés megteremtése volt. Ennek érdekében külön figyelmet fordítottam a vezetői döntések következetességére, a pedagógusokkal való együttműködés erősítésére, valamint a belső kommunikáció fejlesztésére. A feladatok átlátható megosztása, az információk elektronikus csatornákon történő továbbítása és a havi rendszerességű értekezletek is mind ezt a célt szolgálták.

Fontos mérföldkő volt az alsó tagozatos épületrész felújítása, amely a Balatonfüredi Tankerületi Központ sikeres pályázata révén, a Magyar Falu Program támogatásával valósult meg. 2020-ban sor került az épület nyílászáróinak cseréjére, a villamos hálózat korszerűsítésére és a belső festésre is. A Monostorapáti Önkormányzat további támogatásként új padokat és székeket vásárolt a tanulók számára, így az alsó tagozatban egy korszerűbb, esztétikusabb és komfortosabb tanulási környezet jött létre.

Külön figyelmet fordítottam a kapcsolattartás közvetlenebbé tételére is. Bevezetésre kerültek a heti vezetői fogadóórák, melyek lehetőséget adtak arra, hogy szülők, kollégák, sőt akár tanulók is bizalommal keressenek meg személyesen. A visszajelzések alapján ez a gyakorlat sokat javított az iskola légkörén és megerősítette az együttműködést.

A pályázati lehetőségeket tudatosan használtuk ki, amelyeknek köszönhetően több digitális tábla, IKT-eszköz, tananyag és sportszer is beszerzésre került. Emellett tanulóink rendszeresen részt vettek különböző országos és helyi versenyeken – köztük a „Szakmára fel!" szakmaismereti vetélkedőn 1., 2., illetve 4. helyezést, illetve több hungarikum témájú megmérettetésen is kimagasló eredményeket értek el.

2023 tavaszától elindítottuk az iskola-előkészítő foglalkozásokat a nagycsoportos óvodások számára, amelyek nagy örömmel és aktív részvétellel zajlottak. A program célja a sikeres beiskolázás mellett az iskolakezdés élményszerű, fokozatos előkészítése volt.

Társadalmi felelősségvállalás és gyermekvédelem terén is jelentős előrelépések történtek. Rendszeres kapcsolatot alakítottunk ki a szociális szolgáltató intézményekkel, több prevenciós program, csoportos foglalkozás és kirándulás is segítette a tanulói lemorzsolódás csökkentését

és a diákok lelki támogatását. Iskolánkba látogatva külső szakemberek – többek között a gyermekjóléti szolgálat munkatársai – is aktívan bekapcsolódtak ebbe a munkába.

2019 őszén megalapítottuk a „Zöld erdőben, zöld mezőben" Alapítványt, amely lehetőséget teremtett arra, hogy célzottan támogassuk a tehetséggondozást, a rászoruló gyermekek segítését és a környezeti nevelést.

A napközis foglalkozások továbbra is kiemelt szerepet töltöttek be a tanulók mindennapjaiban. Ezek a programok nemcsak a tanulás támogatását, hanem a szabadidő értelmes, életkornak megfelelő eltöltését, a kulturális nevelést és a közösségi élmények megélését is biztosították.

Kiemelten foglalkoztunk az esélyegyenlőség megteremtésével, különös tekintettel az SNI és BTMN tanulók integrált nevelésére, a szegregáció elkerülésére, valamint a társadalmi hátrányok csökkentésére. A közös tanulás során fejlődött a gyermekek toleranciája, nyitottsága, elfogadása – miközben a pedagógusok is új módszereket alkalmaztak a sokféle tanulói igény kezelésére.

A tehetséggondozás szintén hangsúlyos szerepet kapott. Törekedtünk arra, hogy a jól teljesítő diákok megfelelő figyelmet, motivációt és elismerést kapjanak. Szakkörök, tanulmányi versenyekre való felkészítő alkalmak, középiskolai előkészítők is megvalósultak az intézményben, amelyek tovább erősítették az iskolai közösség szellemiségét és eredményességét.

Összegzésként elmondható, hogy az elmúlt hat év során az intézmény működésének stabilizálása mellett sikerült egy élő, fejlődő, befogadó közösséget formálni, amely méltó alapja lehet a jövőbeli célkitűzéseknek.

3.2. VEZETŐI ELKÉPZELÉSEIM MEGALAPOZÁSA

Vezetői elképzeléseimet az iskola jelenlegi helyzetének átfogó elemzésére alapoztam. Figyelembe vettem a pedagógiai programot, az intézmény belső struktúráját, hagyományait, tárgyi feltételeit és a tantestület összetételét. Olyan jövőképet kívánok megfogalmazni, amely épít a meglévő értékekre, ugyanakkor a közösség elvárásaival és a jövő kihívásaival is összhangban áll.

Az eredményes iskolavezetés szerintem nem egyéni teljesítmény, hanem közös munka gyümölcse. Vezetői munkám alapját az együttműködés adja – számítok a pedagógusok

tapasztalataira, a szülők, diákok és a fenntartó támogató jelenlétére, valamint partnerintézményeink együttműködésére.

Iskolánk számos értékes adottsággal rendelkezik: jó infrastrukturális háttérrel, korszerű digitális eszközparkkal, kis létszámú osztályokkal és összetartó nevelőtestülettel. A pedagógusok helyismerete segíti a személyre szabott nevelést, a természeti környezet pedig kiváló lehetőségeket biztosít az élményszerű tanításra. Kiemelkedő erősségünk a művészeti nevelés is, amely gazdagítja a tanulók személyiségét és közösségi életét.

Iskola, amelyet képviselek

Olyan iskolát szeretnék vezetni, amely képes reagálni a változó világ kihívásaira, miközben értékeit, hagyományait is megőrzi. A célom egy olyan közösség fenntartása és továbbfejlesztése, ahol a pedagógusok motiváltan, elkötelezetten dolgoznak, a szülők partnerek a nevelésben, a diákok pedig biztonságban érezhetik magukat, és kibontakoztathatják képességeiket.

A jövő iskoláját olyan helynek képzelem el, ahol az oktatás örömet ad, a kapcsolatok kölcsönös megbecsülésen alapulnak, és ahol minden szereplő megtalálja benne saját szerepét és értékét.

3. 3. STRATÉGIAI CÉLJAIM A 2025–2030 KÖZÖTTI VEZETŐI CIKLUSRA

3. 3. 1. A TANULÁS ÉS TANÍTÁS STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

A Művészetek Völgye Általános Iskola vezetőjeként a következő ciklusban is kiemelt célom lesz, hogy az oktatás és nevelés stratégiai irányítását **tudatosan**, a **tanulók fejlődését fókuszba helyezve** végezzem. A tanulás nem csupán ismeretátadás, hanem személyes fejlődési út, amelyben a pedagógus és a tanuló közös munkája eredményezi a valódi előrelépést. Ezt a folyamatot kívánom átláthatóbbá, mérhetőbbé és minden tanuló számára elérhetővé tenni.

Az előttem álló időszakra vonatkozó céljaim:

Szeretném elérni, hogy a **tanulói teljesítmények** alakulását folyamatosan, tervezetten **nyomon kövessük**. Ehhez **rendszeres félévi és év végi elemzéseket** fogok készíttetni, amelyek alapot adnak a **felzárkóztató vagy tehetséggondozó beavatkozások tervezéséhez** is. Az SNI-s,

BTMN-es, illetve hátrányos helyzetű tanulók esetében személyre szabott haladási tervet kívánok alkalmazni, amely figyelembe veszi az egyéni szükségleteket és ütemeket.

Törekszem arra is, hogy a **pedagógiai módszerek** korszerűsítése ne csupán elmélet maradjon, hanem a gyakorlatban is megvalósuljon. Ehhez a pedagógusok számára **rendszeres belső óralátogatásokat, reflexiókat, szakmai megbeszéléseket** kívánok szervezni, amelyeken megoszthatják tapasztalataikat, jó gyakorlataikat, és közösen fejlődhetnek. Az **új kollégák munkáját mentorálással, segítő hospitálásokkal** kívánom támogatni.

Célom lesz továbbá, hogy **az értékelési rendszerünk még inkább a tanulói igényekhez és fejlődési utakhoz igazodjon.** A **tanmeneteket évről évre felülvizsgáljuk**, és a tanulócsoportokhoz igazítva készítjük el, **online felületen elérhetővé téve** azokat minden kolléga számára. A **fejlesztő értékelés hangsúlyát** erősíteni fogom. Fontosnak tartom, hogy a tanulók ne csupán jegyeket kapjanak, hanem világos visszajelzéseket arról, miben fejlődtek, és miben kell még dolgozniuk.

Szeretném **fenntartani és bővíteni a tehetséggondozás és felzárkóztatás lehetőségeit** is. A tanórákon kívül működő **szakkörök, egyéni és kiscsoportos foglalkozások** célja, hogy mindenki megtalálja azt a területet, amelyben kiteljesedhet – legyen az sport, művészet, logika vagy éppen kommunikáció. Ezeket az órarendbe illesztve, de igény szerint rugalmasan is szeretném biztosítani, külön figyelemmel azokra, akik hátrányból indulnak.

Terveim között szerepel, hogy az **országos mérések** – kompetenciamérés, NETFIT, korai iskolaelhagyási adatok – **eredményeit tudatosan beépítsük az iskolai önértékelési rendszerbe.** Az ezekből **leszűrt következtetéseket intézkedési tervekben rögzítjük**, és az **intézményi munkaterv részévé tesszük**, hogy valódi, célzott fejlesztések történhessenek.

Szeretném biztosítani, hogy az iskolai élet állandó visszacsatolással, közös értékeléssel járjon. Ehhez **rendszeres – havi szintű – tantestületi értekezleteket** fogok tartani, ahol **közösen tekintjük át az elért eredményeket**, és **döntünk a szükséges irányokról**. Ez nemcsak szakmai kontrollt, hanem motivációt is ad a kollégák számára, és erősíti az iskolai közösség belső kohézióját.

Összegzés

A következő öt évben **célom egy olyan tanulási környezet megteremtése**, ahol a **fejlődés lehetősége minden gyermek számára adott**, és ahol a **pedagógusok szakmai támogatást kapnak**, hogy ezt meg is tudják valósítani. A tanítási-tanulási folyamat stratégiai vezetését abban látom, hogy **minden érintett szereplő – tanuló, pedagógus, szülő – közös célok mentén, egy irányba haladjon.**

Az eszköz ehhez a **folyamatos párbeszéd, a szakmai nyitottság és a közösen felépített, átlátható pedagógiai rendszer**. Igazgatóként ezekért fogok dolgozni, ezek mentén kívánom az iskolánk szakmai minőségét és közösségi erejét tovább erősíteni.

3. 3. 2. A VÁLTOZÁSOK STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

Vezetőként elkötelezett vagyok amellett, hogy iskolánk megtartsa és tovább erősítse azt a pozitív megítélést és szakmai presztízst, amelyet az elmúlt évek során közösen alakítottunk ki. A Művészetek Völgye Általános Iskola stabil alapokon álló, jól beazonosítható arculattal és értékrenddel rendelkező intézmény, amelyet a térségben megbecsülnek – ezt a pozíciót kívánom megőrizni és tovább erősíteni a következő ciklusban is.

Célom, hogy az intézmény jövőképének alakítása ne csak formális feladat legyen, hanem valódi tartalommal bíró, közösségi együttgondolkodás eredménye.

Ennek érdekében a következő évekre nézve az alábbi fejlesztési irányokat tűztem ki:

1. Változásokra való reagálás és közös gondolkodás

Törekedni fogok arra, hogy az iskola a **társadalmi, szakmai és technológiai változásokra nyitottan**, ugyanakkor a **saját értékeit megőrizve** tudjon válaszokat adni. Ehhez évente legalább egy alkalommal szervezek **SWOT-elemzésre épülő tantestületi megbeszélést**, ahol **közösen határozzuk meg az erősségeinket és a fejlesztendő területeket.**

2. Digitális kompetenciák fejlesztése

Az egyik **legfontosabb célom** a pedagógusok **digitális tudásának bővítése.** A következő időszakban szeretném elérni, hogy **minden kolléga magabiztosan használja a**

Microsoft 365 platform nyújtotta lehetőségeket, és ezek beépüljenek a mindennapi tanítási gyakorlatba. Ennek érdekében **tematikus műhelymunkákat, belső képzéseket**, valamint az egymástól való tanulást ösztönzöm.

---

3. Technológiai eszközök integrálása a tanórákba

Szeretném elérni, hogy a pedagógusok bátran használják az **okoseszközöket**, és azok ne csak kiegészítőként, hanem aktív tanulásszervezési elemként jelenjenek meg bármely tantárgy tanításában. Az ehhez szükséges **eszközpark bővítésére – lehetőség szerint – pályázati forrásokat is bevonunk**.

---

4. A szervezeti kultúra fejlesztése

A tantestület **belső együttműködésének és szervezeti kultúrájának** fejlesztését kiemelt feladatomnak tartom. **Rendszeres csapatépítő programokat, belső fórumokat**, valamint **mentálhigiénés alkalmakat** tervezek, amelyek erősítik a kollégák közötti kapcsolatokat, és segítenek megelőzni a kiégés tüneteit. Külön figyelmet fordítok az **új kollégák beilleszkedésére, munkahelyi jóllétük biztosítására**.

3. 3. 3. ÖNMAGAM STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

Intézményvezetőként meggyőződésem, hogy a szakmai fejlődés nem zárul le egy-egy diploma vagy végzettség megszerzésével. A tudás naprakészen tartása, a módszertani megújulás és a vezetői szerephez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése folyamatos odafigyelést és tudatosságot kíván.

Azt vallom, hogy a hatékony iskolavezetés alapja a reflektív gondolkodás, a tanulás iránti belső igény, valamint a nyitottság a visszajelzésekre – akár belső, akár külső forrásból származnak.

Célom, hogy a következő vezetői ciklusban még **tudatosabban fejlesszem azokat a vezetői képességeimet**, amelyek segítik az **intézmény hatékony működését**, a **tantestülettel való eredményes együttműködést**, és hozzájárulnak egy **bizalomra, elfogadásra és szakmaiságra épülő iskolai légkör** kialakításához.

Az önreflexiót és a visszacsatolásokat nem tekintem puszta értékelési eszköznek, hanem fejlődési lehetőségként használom őket. **Rendszeresen elemzem döntéseimet**, és ha szükséges, kész vagyok módosítani a korábban alkalmazott gyakorlatokon.

Törekedni fogok arra, hogy a kollégáktól érkező visszajelzések **ne formálisan, hanem őszintén, támogató szándékkal** érkezzenek – és **ezek be is épüljenek a vezetői gondolkodásomba**.

A cél elérésének eszközei és útvonalai az alábbiak:

- **Továbbképzéseken való részvétel**, különösen olyan témákban, amelyek az **intézményvezetés korszerű módszereit, pedagógiai irányítását** vagy **szervezetfejlesztést** érintenek.
- **Mentorálás és szakmai konzultációk kezdeményezése** más intézményvezetőkkel, ahol lehetőség nyílik a **jó gyakorlatok átadására és befogadására**.

- **Az önértékelés tudatos alkalmazása**, amely során nemcsak az intézmény működésére, hanem a **saját vezetői tevékenységemre is kritikus szemmel tekintek**.

- A **tantestület tagjai közötti párbeszéd ösztönzése**, amely erősíti az együttműködést, és elősegíti a vezetői döntések jobb elfogadottságát.

- **Érzelmi intelligencia fejlesztése** a kapcsolati kompetenciák, konfliktuskezelés és motivációs technikák tudatos használatán keresztül.

Mindezek mellett **törekszem arra is**, hogy a **kollégák fejlődését támogató, inspiráló munkakörnyezetet** biztosítsak, amelyben **mindenki érezheti, hogy értéket képvisel**, és **hozzájárul az iskola közös sikereihez**. Úgy vélem, a hiteles vezetés egyik legfontosabb ismérve, hogy képes példát mutatni: kitartásban, fejlődni akarásban és emberi hozzáállásban egyaránt.

A jövőben is azon leszek, hogy vezetőként ne csupán irányítsak, hanem együtt haladjak a közösséggel – figyelve, tanulva és a folyamatos fejlődés útját választva.

3. 3. 4. MÁSOK STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

Igazgatóként hiszem, hogy az iskola sikere a tantestület összetartásán, elhivatottságán és együttműködési kultúráján nyugszik. A jövőre nézve **elsődleges célom**, hogy ezt a **szakmailag sokszínű, emberileg egymásra figyelő közösséget tovább erősítsem**, miközben **biztosítom számukra a fejlődéshez, megújuláshoz és eredményes munkavégzéshez szükséges feltételeket**.

A célom az, hogy olyan munkahelyi légkör működjön továbbra is, ahol a pedagógusok érezhetik a megbecsülést, a támogatást, és lehetőségük van a saját fejlődésük útját is megvalósítani.
Azt szeretném, hogy **minden munkatársam biztonságban, elismerés mellett, egy őszinte, támogató közegben dolgozhasson** – hiszen ez a gyerekek felé is közvetít egy pozitív iskolaképet.

A következő öt évben is **folytatni kívánom azt a szemléletű iskolavezetést**, amely **nyitott a pedagógusok javaslataira, bevonja őket a közös döntésekbe**, és lehetőséget ad a véleményformálásra, fejlesztések kezdeményezésére. A nevelőtestület nem csupán végrehajtó egység, hanem stratégiai gondolkodó közösség, amely véleményével, kreatív ötleteivel, szakmai és emberi erejével alakítja az iskola jövőjét.

Céljaim és az azok eléréséhez vezető út:

• A közösségi kohézió további erősítése

Ennek érdekében **rendszeres csapatépítő programokat, közös ünnepeket és intézményi kirándulásokat szervezek**, melyek nemcsak a munkahelyi jóllétet, de a nevelőtestület egymás iránti elköteleződését is fokozzák. A **munkán túlmutató emberi kapcsolatok elmélyítése** segíti a nehezebb helyzetek kezelését is.

• A vezetőtársakkal való együttműködés elmélyítése

Továbbra is építek igazgatóhelyettes kollégám szakértelmére, lojalitására és precizitására, a **munkamegosztás tudatos újratervezésével** pedig biztosítom a hatékony operatív irányítást.

• **A fiatalabb kollégák integrálása és a generációs tudásátadás biztosítása**

Tovább folytatom a **tudatos fiatalítást** – de csak olyan tapasztalattal és elhivatottsággal rendelkező pedagógusokkal, akik értékeket tudnak hozzáadni a közösséghez. **Mentorálási programokkal, közös szakmai reflexiókkal és belső tudásmegosztással támogatjuk őket.**

• **A szakmai fejlődés ösztönzése, támogatása**

Biztosítom a továbbképzési lehetőségeket, a **szaktanácsadókkal való konzultációt, műhelymunkákat és szakirodalmi elérést.** Az **egyéni fejlesztési igényekre szabottan** állítjuk össze a **továbbképzési tervet**, figyelembe véve az iskola célkitűzéseit.

• **Pozitív iskolai klíma és egységes normarendszer megtartása**

A jövőben is **elvárom a közösen megfogalmazott szabályok betartását**, és minden eszközzel támogatni fogom, hogy a tantestület **egységes normák mentén dolgozzon**. A **fegyelmezett, kiszámítható munkavégzés** biztonságot nyújt a kollégáknak és következetességet a tanulóknak.

A jövőre nézve **eltökélt szándékom**, hogy a tantestület tagjai továbbra is érezzék: munkájuk értékes, támogatott és nélkülözhetetlen. **Olyan szakmai közeg kialakítására törekszem**, amely **ösztönző, befogadó**, és ahol a **szakmai kiteljesedés nemcsak lehetőség, hanem természetes része az iskolai mindennapoknak.**

Hiszek abban, hogy a közösség ereje, az egymás iránti bizalom és a közös célok mentén végzett munka hosszú távon is megtartja, erősíti és megújítja az intézményünket – szakmailag és emberileg egyaránt.

3. 3. 5. AZ INTÉZMÉNY STRATÉGIAI VEZETÉSE ÉS OPERATÍV IRÁNYÍTÁSA

Intézményvezetőként **az egyik legfontosabb feladatomnak tartom**, hogy az iskolában folyó **nevelő-oktató munka minősége** minden téren megfeleljen a **jogszabályi előírásoknak**, a **fenntartói elvárásoknak**, valamint a **szülők és a települési partnerek igényeinek.** A **jogszabályi környezet naprakész követése**, a **szükséges információk gyors és pontos továbbítása a kollégák felé** jól működő gyakorlat az iskolában. Ezt a jövőben is kiemelt figyelemmel szeretném fenntartani, támogatva ezzel a **tantestület biztonságos és szabályozott működését.**

A döntések meghozatalánál továbbra is a **közös gondolkodásra**, az **együttműködésre** és a **tantestület bevonására törekszem** – ennek köszönhetően korábban is **sikeresen tudtuk kezelni a váratlan helyzeteket**, például több pedagógus egyidejű kiesését is.

A következő vezetői ciklus egyik **kulcsfontosságú célja az intézmény jövőképének tudatos formálása**, amely az **iskola presztízsének megőrzésén és továbbfejlesztésén** alapul. Ehhez az alábbi lépések mentén kívánok előrelépni:

- Továbbra is **szoros kapcsolatot ápolok a fenntartóval**, a Balatonfüredi Tankerületi Központtal, akikkel a **fejlesztési igényeket folyamatosan egyeztetjük**.
- Az **iskolai infrastruktúra fejlesztésében** továbbra is aktív szerepet vállalok. Kiemelt célom a játszóudvar kialakítása az alsó tagozaton, valamint **kültéri sporteszközök, közösségi tér kiépítése** a felső tagozaton. E fejlesztéseket **részben pályázati forrásokból, részben támogató partnerek bevonásával** kívánom megvalósítani.
- A működés átláthatóságát, a pedagógiai munka nyomon követhetőségét a **belső ellenőrzési rendszer tapasztalatai** alapján fejlesztem tovább. Az **óralátogatások, pedagógusértékelések** és a **tanulási eredmények** rendszeres elemzése alapján **intézkedési tervek készülnek**, amelyek segítik a **tanulók egyéni fejlődését** és a **kollégák szakmai támogatását**.
- A **tantestület megújulása** tudatosan tervezett folyamat. Az elkövetkező években esedékes nyugdíjazásokat figyelembe véve már most törekszem felkészült, elhivatott **fiatal pedagógusok bevonására**. **Célom**, hogy a tantestületben **megmaradjon a tudás és tapasztalat átadása**, miközben az új kollégák **friss szemlélettel gazdagítják az iskolai közösséget**.
- További pályázati lehetőségeket szeretnék kihasználni – mind **infrastrukturális**, mind **szakmai területen**. Olyan programokhoz kívánunk csatlakozni, amelyek **támogatják a szociális hátrányok enyhítését**, az **iskolai eszközpark bővítését**, valamint a **tanulói motiváció** és a **pedagógusok szakmai fejlődésének elősegítését**.
- A **partnerkapcsolatok ápolására** továbbra is kiemelt figyelmet fordítok. A **szülők, önkormányzatok és civil szervezetek együttműködésének erősítése** hozzájárul ahhoz, hogy intézményünk nyitott, átlátható és befogadó maradjon. **Célom**, hogy **minél többen lássanak bele az iskola mindennapi működésébe**, és **büszkék legyenek arra, hogy ezt az intézményt választották**.

Intézményvezetőként továbbra is abban hiszek, hogy az **iskola sikerének alapja a közösen megalkotott célok melletti következetes munka**, az **értékek iránti elkötelezettség** és az **egymást támogató iskolai közösség. Vezetői programom minden egyes eleme a megvalósíthatóság elvén alapul – célom nem ígérni, hanem biztos alapot teremteni a fejlődéshez.**