
3. Vezetői program, fejlesztési elképzelések

Vezetői programom kiindulópontja az a kérdés, hogy milyen egy mai, jól működő iskola, azaz milyen legyen a csömöri iskola a következő években.

Az iskolák alapvető küldetése a tudás átadása és a tanulók személyiségének formálása. Olyan tanórákat és tanórán kívüli alkalmakat kell szervezni, amelyek során az ismeretek elsajátítása és a műveltség megszerzése hatékonyan megvalósul. A hatékonyságot – véleményem szerint – nagyban meghatározzák a megválasztott módszerek, eszközök, innovációk és pedagógiai stílusok. Ez azért is különösen fontos, mert a tanulók tanulási motivációja napjainkban sok esetben csökken, ezért az iskolának folyamatosan keresnie kell azokat a megoldásokat, amelyek a tanulási folyamatot élményszerűbbé és hatékonyabbá teszik.

Ugyanakkor az iskolák nevelési feladata a 21. században egyre hangsúlyosabbá válik a családok mellett. Az iskolának értékeket kell közvetítenie, erősítenie kell a nemzeti identitást, valamint segítenie kell a tanulók erkölcsi tartásának kialakulását. A közösségi együttélés szabályainak elsajátítása, a felelősségteljes magatartás kialakulása és a közösségi élmények megélése az iskola mindennapi működésének fontos része.

Egy jól működő iskola fókuszában emellett a képességkibontakoztatás is áll. Fontos feladat a tanulók egyéni erősségeinek felismerése és fejlesztése, ugyanakkor a hátrányos helyzetű tanulók támogatása és felzárkóztatása is. A differenciálásnak természetesen vannak keretei és korlátai, ugyanakkor a szemléletformálás és a pedagógiai tudatosság alapvető szerepet játszik abban, hogy az iskola minden tanuló számára fejlődési lehetőséget biztosítson.

A mai iskolák gyakran a legfontosabb szocializációs színterek közé tartoznak: itt tanulják meg a tanulók a közösségi együttélés szabályait, az együttműködés formáit, és itt történik a társadalmi szerepekre való felkészítés is.

Az új gazdasági és társadalmi kihívásokra való felkészítésben az iskoláknak szintén egyre nagyobb szerepük van. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia alapvetően alakítja át a munka világát, ezért az iskoláknak reagálniuk kell ezekre a változásokra. Egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az olyan kompetenciák, mint a problémamegoldó gondolkodás, a kreativitás, az együttműködési készség vagy az alkalmazkodóképesség. A pedagógusokkal együtt olyan támogató és inspiráló tanulási környezet kialakítására kell törekednünk, amely segíti a tanulók fejlődését, ösztönzi a gondolkodást, és lehetőséget ad az egyéni képességek kibontakoztatására.

Egy 21. századi, jól működő csömöri iskola egyik kulcstényezője az alkalmazkodóképesség: az intézménynek képesnek kell lennie reagálni a társadalmi, gazdasági és technológiai változásokra, miközben figyelembe veszi a tanulók személyes fejlődését és egyéni sajátosságait. Mindezek megvalósításához vezetőként kiemelten fontosnak tartom az önazonos, kiszámítható vezetői működést, valamint az elkötelezett, motivált és hivatástudattal rendelkező pedagógusok szakmai munkájának támogatását. A vezetői munka egyik fontos feladata olyan szakmai környezet megteremtése, amelyben a pedagógusok biztonságban, ugyanakkor inspiráló légkörben végezhetik munkájukat.

A következő fejezetekben olyan fejlesztési elképzeléseket mutatok be, amelyek a szervezeti oldalon, a tárgyi feltételekben, a pedagógiai munkában, valamint az intézményi kapcsolatok és programok területén jelennek meg. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy ezek a változások nem radikális, stratégiai fordulatot jelentenek. A közel húsz év vezetői tapasztalatom során kialakított működési folyamatokat és elért eredményeket meg kívánom őrizni. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy minden intézmény működése tovább fejleszthető, és a kisebb, tudatos fejlesztések hosszú távon jelentős eredményeket hozhatnak.

A stabilitás és a kiszámítható működés ezért kiemelten fontos érték számomra, ugyanakkor az iskolai fejlődéshez szükség van új elképzelésekre és folyamatos szakmai megújulásra is.

Vezetői munkám során arra törekszem, hogy az intézmény meglévő értékeit megőrizve olyan szakmai környezetet biztosítsak, amely támogatja a pedagógusok munkáját és a tanulók sokoldalú fejlődését. Fontosnak tartom az együttműködésen alapuló intézményi működést, a nyitottságot a szakmai megújulásra, valamint az iskola és a helyi közösség közötti kapcsolatok erősítését. Meggyőződésem, hogy egy jól működő iskola alapja a stabil értékrend, az egymás iránti bizalom, valamint a közösen végzett, felelősségteljes szakmai munka.

3.1. A személyi, szervezeti oldal fejlesztése

3.1.1. A vezetői attitűd

Mint minden intézményvezetőnek, így az iskolaigazgatónak is alapvető feladata az intézmény törvényes, szakszerű és magas színvonalú működtetésének biztosítása. Igazgatói munkám során az elmúlt húsz évben ezt tekintettem elsődleges feladatommak. A vezetői tevékenység ugyanakkor nemcsak szervezési és irányítási feladatokat jelent, hanem a pedagógiai munka támogatását, a szervezeti működés koordinálását, valamint az intézményi közösség stabil és kiszámítható működésének biztosítását is.

Az elmúlt évek során munkatársaim megismerhették vezetői stílusomat és attitűdömet. A következő időszakban is olyan vezetői szemléletet kívánok képviselni, amely az együttműködésre, a szakmai párbeszédre és a kölcsönös bizalomra épül.

- Hosszú távon meggyőződésem, hogy az együttműködésen alapuló vezetői attitűd lehet csak eredményes. Ez a szemlélet figyelembe veszi az oktatásirányítás és a fenntartó elvárásait, a pedagógus közösség szakmai igényeit, valamint a szülők és a tanulók visszajelzéseit is. Fontosnak tartom, hogy a döntések előtt a partnerek véleményét is meghallgassuk, ugyanakkor teret adjunk az egyéni kezdeményezéseknek és szakmai innovációknak is.
- Vezetőként törekszem a következetes, korrekt és nyugodt vezetői magatartásra, hiszen a vezető viselkedése jelentős hatással van az intézményi légkörre és a munkatársak közérzetére. A kiszámítható, higgadt vezetői működés hozzájárul a szervezet stabilitásához és a mindennapi munka hatékonyságához is.
- Fontos feladatomnak tekintem a pozitív munkahelyi légkör fenntartását és erősítését. Igyekszem figyelni a pedagógusok szakmai és emberi igényeire, ugyanakkor a kölcsönös tiszteletet a szervezeti működés alapfeltételének tartom. Az intézményi szervezeti kultúra erősítését különböző közösségi alkalmak is segítik, például a tantestületi kirándulások, a dolgozói karácsonyi alkalmak vagy az augusztusi csapatépítő programok.
- A vezetői döntések meghozatalakor kiemelten fontosnak tartom az alapos helyzetelemzésre épülő döntéshozatalt. Törekszem arra, hogy az iskola egészének érdekét figyelembe vevő döntést hozzak, figyelembe véve az intézmény működésének pedagógiai, szervezeti és közösségi szempontjait, központban a gyerekekkel.
- Meggyőződésem, hogy egy jó intézményvezető megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezik, és a vezetői kompetenciák mellett menedzseri készségekkel is bír. A vezető feladata az intézmény stratégiai irányának kijelölése, a pedagógiai munka támogatása, valamint a munkatársak motiválása. Fontosnak tartom a kezdeményezőkézséget, a nyitottságot az új szakmai megoldások iránt, valamint azt a képességet, hogy a vezető képes legyen közös célok mentén mozgósítani a tantestületet.
- A hatékony intézményvezetéshez elengedhetetlen a feladatok megfelelő delegálása és a csapatmunkára épülő működés. A vezető nem tud és nem is kell, hogy minden feladatot egyedül végezzen; fontos, hogy képes legyen a munkatársak kompetenciáira építeni és felelősséget megosztani.

- Ugyanakkor az empátia és az asszertív kommunikáció szintén meghatározó szerepet játszik a vezetői munkában. A felmerülő konfliktusok kezelésében fontosnak tartom a nyílt párbeszédet, a kölcsönös tiszteletet és a konstruktív megoldások keresését.

Míndezek a vezetői alapelvek összhangban állnak a köznevelés alapvető céljaival is, amelyeket a Nemzeti alaptanterv (NAT 2020) fogalmaz meg. A NAT hangsúlyozza az együttműködésen alapuló tanulási környezet, a pedagógiai innováció és a tanulók személyiségfejlesztésének fontosságát, amelyek megvalósítása stabil, szakmailag felkészült és együttműködő intézményi közösségben lehetséges.

3.1.2. A szervezeti struktúra a pedagógusokkal

Az iskola szűkebb vezetését az igazgató és a két igazgatóhelyettes alkotja. A felsős igazgatóhelyettes a tantestület egyik legrutinosabb és legtapasztaltabb tagja, míg az alsós igazgatóhelyettes külső intézményből érkezett iskolánkba tízéves vezetői tapasztalattal.

A tágabb vezetéshez tartoznak a **munkaközösségek** vezetői (alsós tanítói munkaközösségek: 1–2. évfolyam, illetve 3–4. évfolyam; osztályfőnöki, humán, reál és FEJTEM csoport), valamint a gyermekvédelmi felelős és a diákönkormányzatot koordináló pedagógus. E csoportok vezetőinek szerepe meghatározó az intézmény működésében: az operatív irányítás mellett fontos, hogy stratégiai szemlélettel is rendelkezzenek, a fontos szakmai kérdésekben véleményt formáljanak, innovatív kezdeményezésekkel éljenek, és hatékonyan koordinálják a hozzájuk tartozó pedagógusok munkáját.

Az elmúlt húsz évben elfogadottá és természetessé vált a munkaközösségi munka az intézményben. A munkaközösségek az éves munkatervük alapján dolgoznak, projekteket szerveznek és irányítanak, részt vesznek az intézményi ellenőrzési és értékelési folyamatokban (például közreműködnek a TÉR működtetésében), valamint értékelik az elvégzett munkát és a hozzájuk tartozó pedagógusok szakmai tevékenységét (például tanév végi beszámolók formájában).

A szervezeti struktúrában az elmúlt évek során több kisebb változtatás is történt, azonban végül a jelenlegi rendszer bizonyult a leginkább működőképesnek. Ennek

megfelelően egy alsós igazgatóhelyettes irányítja a két alsós munkaközösséget (az 1–2., illetve a 3–4. évfolyam tanítóinak munkaközösségét), míg a felsős igazgatóhelyettes a humán és a reál munkaközösség munkáját koordinálja. Emellett két olyan munkaközösség működik, amelynek tevékenysége az alsó és felső tagozatot egyaránt érinti: az osztályfőnöki munkaközösség és a FEJTEM csoport.

Az osztályfőnöki munkaközösség vezetője koordinálja a jelenlegi huszonöt osztályfőnök munkáját.

A **FEJTEM csoport** feladata a fejlesztő tevékenységek, a tehetséggondozás és az intézményi mérések összehangolása. A csoport munkájába tartozik többek között a fejlesztőpedagógusok, gyógypedagógusok és az iskolapszichológus munkájának koordinálása, valamint a mérések szervezése és értékelése (például a kompetenciamérések lebonyolítása és elemzése, illetve a próbamérések megszervezése).

Az utóbbi években országos tendencia, hogy növekszik a tanulási nehézséggel küzdő (BTMN), illetve sajátos nevelési igényű (SNI) tanulók száma, ami az iskolák számára egyre nagyobb pedagógiai kihívást jelent. Intézményünkben e terület szakmai koordinációját a FEJTEM csoport segíti. A jövőben fontos feladatnak tartom e tevékenység további erősítését, különösen a pedagógusok szakmai támogatása, a differenciált tanulásszervezés fejlesztése és a tanulói fejlesztések intézményi szintű koordinációja terén. Ennek része lehet a szakmai egyeztetések, esetmegbeszélések és módszertani tapasztalatcserék erősítése, valamint a tanulási nehézségek korai felismerésének és nyomon követésének tudatosabb intézményi támogatása.

Bár ez a munkacsoport a szervezet egyik legfiatalabb egysége, a jövőben még nagyobb hangsúlyt szeretnék adni a munkájának. Ennek egyik fontos területe lehet a **tehetséggondozás**. A tanulók versenyeredményei (például a Bolyai verseny), a különböző mérések eredményei (például a MaTalent mérés), valamint a középiskolai felvételi eredmények azt mutatják, hogy intézményünkben jelentős számú tehetséges tanuló tanul. Legjobb diákjaink rendszeresen a hat- és nyolcosztályos gimnáziumokba nyernek felvételt.

Az országos kompetenciamérés eredményei szintén rámutatnak erre: minden évben vannak olyan tanulóink, akik a 6. képességszintet érik el, ami azt jelzi, hogy képesek komplex összefüggések felismerésére és ismereteik új helyzetekben történő

alkalmazására. Az iskola feladata, hogy ezekkel a tehetséges tanulókkal külön is foglalkozzon, és biztosítsa számukra a fejlődés lehetőségét.

A hat munkaközösség mellett további **szakmai csoportok** is működnek az intézményben. Ilyen a **napközis csoport**, amely a napközis pedagógusokat és a NOKS munkatársakat fogja össze, valamint a tanulók délutáni szabadidős tevékenységeinek szervezését segíti. Amennyiben a szabadidős és közösségi programokat még tudatosabban tudjuk szervezni és felső tagozaton is folytatni, akkor ez a terület tovább erősítheti az iskola közösségi életét és a tanulók iskolához való kötődését.

Fontos terület a **testneveléshez kapcsolódó munkacsoport** tevékenysége is, hiszen iskolánkban és a településen stratégiai jelentőségű a sport. Célom, hogy a tavaly megalakult Diáksport Egyesület munkája a gyakorlatban is megerősödjön, és a sportélet még hangsúlyosabban jelenjen meg az iskola mindennapjaiban. Ennek része lehet például sportnapok és akciónapok szervezése, a környező vagy tankerületi iskolákkal való sportkapcsolatok erősítése, valamint a testvériskolákkal közös sportprogramok és túrák szervezése.

A jövőben indokoltnak látom egy olyan munkacsoport létrehozását is, amely az **intézmény tudatos kommunikációjával és arculatával** foglalkozik. A honlap működtetése, az intézményi programok bemutatása és az iskola pozitív arculatának erősítése fontos szerepet játszhat abban, hogy az intézmény eredményei és értékei szervezettebben jelenjenek meg a nyilvánosság felé.

Bár a jövőben teljesen új szervezeti struktúrában nem gondolkodom, bizonyos változások várhatóak a hatékonyság növelése, valamint az intézményi működés tapasztalatai és a SWOT-elemzés megállapításai alapján.

Az intézmény irányításához ugyanakkor **elkötelezett, rátermett emberekre** van szükség. Olyan személyt, aki minden szempontból tökéletesen megfelel egy adott feladatnak, ritkán lehet találni. Minden munkatársnak megvannak a maga erősségei és gyengeségei. A jó vezető ismeri munkatársait, és tudatosan gazdálkodik az emberi erőforrásokkal: igyekszik minden pedagógus számára megtalálni a szervezetben azt a feladatkört, amely leginkább illeszkedik képességeihez. A csapatot úgy kell összeállítani, hogy tagjai kiegészítsék egymást, és közösen képesek legyenek a nehézségek áthidalására.

Olyan pedagógiai közösség működését szeretném erősíteni, amelyben a pedagógusok

- elkötelezettek az iskola közössége, a vezetés és egymás iránt,
- magas szakmai színvonalon dolgoznak, és törekednek a folyamatos szakmai fejlődésre,
- következetes és korrekt pedagógiai munkát végeznek,
- kölcsönösen tisztelik és megbecsülik egymást,
- nyitottak a szakmai párbeszédre, és a felmerülő problémákat konstruktív módon tudják megbeszélni egymással és a vezetőkkel,
- elfogadják a szakmai visszajelzéseket és képesek a közös megoldások keresésére,
- nyitottak az új szakmai megoldásokra, rugalmasak és motiválhatók,
- együttműködnek egymással a feladatok megoldásában, és a közösség érdekeit szem előtt tartva végzik munkájukat,
- a közösen meghozott döntéseket tiszteletben tartják és azok megvalósításában aktívan részt vesznek.

Meggyőződésem, hogy egy jól működő iskola alapja a szakmailag felkészült, egymást támogató pedagógus közösség. A vezető feladata ennek a közösségnek az erősítése, a szakmai párbeszéd ösztönzése és a közös célok mentén történő együttműködés támogatása.

A tantestület korfájának alakulása miatt a következő évek egyik fontos vezetői feladata a **pedagógus-utánpótlás** biztosítása. Törekedni kell arra, hogy az intézmény vonzó munkahely legyen a pályakezdő pedagógusok számára, valamint hogy gyakorlólékhelyként kapcsolatba kerüljünk tanárképző intézményekkel. Fontos cél a mentorálás és a belső szakmai tudásmegosztás erősítése is, amely lehetőséget ad arra, hogy a tapasztalt pedagógusok szakmai tudása átörökíthető legyen a fiatalabb generáció számára.

A szakmai elvárások objektív kereteit a pedagógus minősítési rendszer kompetenciái, valamint az intézményi teljesítményértékelési rendszer (TÉR) indikátorai adják. A pedagóguskompetenciákhoz kapcsolódó elvárásokat nemcsak a minősítési eljárások során tartjuk irányadónak, hanem a mindennapi szakmai munkában is: például hospitálások, bemutató órák elemzése és vezetői óralátogatások alkalmával.

A pedagógiai munka során kiemelt iránytű számunkra a NAT is, amely hangsúlyozza, hogy „az iskola feladata a tanulók sokoldalú személyiségének fejlesztése, a kulcskompetenciák megalapozása és a közösségi együttélés normáinak kialakítása” (NAT 2020). A pedagógusok szakmai munkájának minősége és fejlődése ezért meghatározó jelentőségű az intézmény pedagógiai céljainak megvalósításában.

Továbbra is célom, hogy növekedjen a Pedagógus II. fokozatot elérő kollégák száma a tantestületen belül, illetve hogy gyakornokaink sikeresen teljesítsék minősítő vizsgájukat mentoruk támogatásával. Mesterpedagógusként igyekszem őket ebben szakmailag segíteni és tanácsokkal ellátni.

A pedagógusok munkájának értékelésében az intézményi teljesítményértékelési rendszer (TÉR) is fontos szerepet játszik. A rendszer egyik célja, hogy a szakmailag kiemelkedő munkát végző pedagógusok elismerést és motivációt kapjanak, ugyanakkor a visszajelzések segítségével minden pedagógus számára lehetőséget biztosítson a szakmai fejlődésre.

A szakmai ismérvek mellett ugyanakkor az **emberi tényezők** is meghatározóak. A kölcsönös tisztelet, az együttműködés, a közösség iránti felelősség és a hivatástudat ugyanolyan fontos elemei egy jól működő pedagógus közösségnek. Meggyőződésem, hogy e két terület – a szakmai minőség és az emberi értékek – összhangja teremti meg azt a pedagógiai kultúrát, amelyben a pedagógusi munka valóban hivatássá válhat, nem csupán munkahellyé.

3.2. A tárgyi erőforrások fejlesztése

Már korábbi vezetői ciklusomban is fontosnak tartottam az **iskola bővítésének** kérdését. Az előkészítés akkor jelentős előrehaladást ért el: a tervek elkészültek, a helyszín kijelölésre került (a nagy füves futballpálya mögött), és megfogalmazódott egy új, nyolc évfolyamos, 16 tantermes iskola építése tornateremmel együtt. A beruházást azonban az utolsó szakaszban – annak ellenére, hogy a térség egyik leginkább előkészített projektje volt – leállították.

Bízom abban, hogy ez nem végleges törlést, hanem csupán halasztást jelent. A jelenlegi helyzet ugyanakkor lehetőséget ad arra is, hogy újragondoljuk a fejlesztés formáját.

Véleményem szerint továbbra is szükség van új épületrészre, azonban inkább a jelenlegi intézmény bővítéseként tudnám elképzelni, nem pedig önálló iskola létrehozásaként.

Ennek alapján több szervezési kérdést is érdemes újragondolni.

- Amennyiben a Major úti épületben bizonyos tantermek felszabadulnak, megfontolandó lenne az **első osztályos tanulók** délelőtti tanításának visszahelyezése a Major úti telephelyre a Szabadság úti zeneiskola épületéből. Egy esetleges felújítás után a jelenlegi nyelvi szárny alkalmas lehetne e célra, így az elsős tanulók ismét a Major úti iskolában tanulhatnának.

Ugyanakkor alternatív lehetőségként azt is előremutató megoldásnak tartanám, ha a **nyelvi szárnyban** ismét szolgálati pedagóguslakások kerülnének kialakításra, ezzel segítve a vidékről érkező, hiányszakos pedagógusok alkalmazását.

A Szabadság úti telephelyen ezzel párhuzamosan – a jelenlegi nagyobb tantermek leválasztásával – kisebb, zeneoktatásra alkalmas zeneszobák alakíthatók ki, amely a zeneiskola teremhasználati problémáit is enyhítheti.

- Esetleges átalakítások során indokoltnak tartanám egy **multifunkcionális aula** kialakítását is. A jelenlegi, udvar felé nyíló kijárati rész és a hozzá kapcsolódó lebetonozott udvarrész alkalmas lehet egy ilyen tér létrehozására. Az aula lehetőséget biztosítana iskolai ünnepek, rendezvények és versenyek megszervezésére, amelyekre jelenleg elsősorban a bérelt Sportcsarnokban kerül sor.
- Az osztály-, és szaktantermek közül az **informatika és technika tantermek** bővítése szintén sürgető feladat. Büszke vagyok arra, hogy a régi, hagyományos főzsarokkal és satuasztalokkal felszerelt technika termet meg tudtuk őrizni, de bővítése időszerű lenne. Hasonlóan így gondolom az informatika terem esetében is. Bár van egy okostermünk, jó lenne az informatika termet is bővíteni tudnánk. Jó megoldás lehetne, ha mellette egy hasonló- 14 állomásos – informatika II terem létesülne, amely az informatika I teremmel akár összenyitható is lehetne.
- Végezetül indokoltnak tartanám egy új, tágasabb **könyvtári** helyiség kialakítását is. A jelenlegi könyvtár mérete korlátozza a könyvtárpedagógiai foglalkozások és a csoportos tanulási tevékenységek szervezését, mivel nem áll rendelkezésre önálló olvasótér. Egy korszerű, olvasótérrel rendelkező könyvtár lehetőséget biztosítana az olvasáskultúra fejlesztésére, a tanulók önálló információkeresésének támogatására, valamint a kutató- és projektalapú tanulási formák erősítésére.

A helyiségek tekintetében rövid távon is szükségesnek tartom a fejlesztő terek és a pszichológusi fogadóhelyiség használatának újragondolását. Az intézményben jelenleg több kisebb helyiség áll rendelkezésre, amelyek elsősorban egyéni vagy kiscsoportos fejlesztő foglalkozások lebonyolítására alkalmasak. Ezek szervezettebb kihasználásával a fejlesztőpedagógusok és a pszichológus munkája hatékonyabban működhetne.

Emellett indokoltnak tartanám egy nagyobb, többfunkciós **nyugalmi tér** kialakítását is. Ebben a helyiségben a pszichológusi beszélgetések mellett lehetőség nyílhat arra is, hogy a tanulók – pedagógusi felügyelet mellett – rövid időre kiszakadjanak a napi terhelésből, megnyugodjanak, illetve nyugodt tevékenységeket végezzenek, például olvassanak vagy csendes foglalkozásokban vegyenek részt a napközis időszakban. Egy ilyen tér hozzájárulhat a tanulók mentális jóllétének támogatásához és a mindennapi feszültségek kezeléséhez.

A helyiség kialakításakor olyan környezet megteremtését tartanám célszerűnek, amely a gyermekek testi és lelki regenerációját egyaránt támogatja. Ennek egyik eleme lehet például egy kisebb sófal, amely a só jótékony légúti hatása révén kedvező mikroklimát teremthet a térben. Ez különösen a gyermekek körében gyakori légúti érzékenység és allergiás panaszok szempontjából lehet előnyös, miközben nyugodt környezetet biztosít a délutáni napközis foglalkozások számára is.

A helyiségek átgondolása mellett **az elkezdett infrastrukturális fejlesztést és a tantermek bútorzatcseréjét** tovább kellene folytatni. Infrastrukturális oldalon sokat léptünk előre különösen az ablakcserékkel és szigeteléssel, valamint az aula, a vizesblokkok, irodák és tanári szobák felújításával. Az elmúlt nyáron a tetőzet részleges cseréjére is sor kerülhetett. (2.2. fejezet). Időszerű lenne viszont a fűtés (kazánok) korszerűsítése és a tantermek, folyosószakaszok belső felújítása. Ehhez kapcsolódóan a bútorzat cseréje is el kellene kezdeni, mivel több teremben nagyon régi bútorok vannak, s azokból is 1 teremben sokféle.

Az **eszközbeszerzéseket** a jövőben is fontosnak tartom folytatni. Kiemelt szerepet szánok a készségi tárgyak eszközállományának fejlesztésére, különösen a testnevelés, rajz és technika tantárgyak területén, ahol a korszerű eszközök jelentősen hozzájárulhatnak a tanórák színvonalának emeléséhez.

- Az előző ciklusban jelentős előrelépés történt az IKT eszközök fejlesztésében, azonban ezt a folyamatot a jövőben is szükséges folytatni. Ennek részeként fontosnak tartom a digitális oktatási eszközök további bővítését, különösen

okostáblák, projektorok és egyéb interaktív taneszközök beszerzését. Az iskolai műsorokhoz és rendezvényekhez szükséges hangtechnikai eszközök (például fejmikrofonok, hangfalak) fejlesztése szintén indokolt lehet.

- Az aula közösségi térként történő fejlesztésének részeként tematikus sarkok kialakítását is tervezem. Ilyen lehet például a Határtalanul programhoz kapcsolódó sarkok, a nemzetiségi sarkok, az iskola eredményeit bemutató „dicsőség sarok”, valamint egy környezettudatosságot erősítő ökosarok. Ezek kialakításához bizonyos berendezési és szemléltető eszközök beszerzése is szükséges lehet.
- A tanulók szabadidős tevékenységeinek támogatása érdekében fontosnak tartanám az iskola közösségi tereinek fejlesztését is, például padok, pihenőbútorok vagy babzsákok beszerzésével.
- Az intézményi arculat és az összetartozás erősítése érdekében hosszabb távon megfontolandónak tartom iskolai logóval ellátott pólók és pulóverek készítését, valamint egy intézményi zászló beszerzését is.
- Végezetül a tanulók biztonságának növelése érdekében indokoltnak tartanám az iskola udvarának kamerarendszerrel történő felszerelését is.

3.3. A pedagógiai munka fejlesztése

A csömöri iskola egy kiemelkedő eredményességi mutatókkal rendelkező nagyközségi intézmény. Ahogyan a 2.3.1. fejezetben bemutattam, legfontosabb indikátoraink több területen is az országos átlag feletti. Fontosnak tartom ezeknek az eredményeknek a tudatos nyomon követését és bemutatását is. Jó példa erre a félévi szülői értekezletek gyakorlata, ahol az osztályfőnökök külön prezentációban ismertetik az adott osztály eredményeit a szülőkkel.

A következő ciklusban célok az elért eredmények szinten tartása és további erősítése. Bizonyára vannak és lesznek olyan mutatók és részterületek, amelyeket érdemes munkaközösségi, illetve tantestületi szinten tovább elemezni és fejleszteni. Ilyen lehet például a 8. évfolyamos kompetenciamérés eredményeinek alakulása, a nyelvvizsgák száma, az iskola tantárgyi átlageredménye, valamint a magatartás és szorgalom mutatóinak alakulása. Az összkép ugyanakkor egyértelmű: a csömöri iskola több évre visszamenőleg is átlag feletti eredményességi mutatókkal rendelkezik.

Ezt erősítette meg a 2024-ben megvalósult intézményi tanfelügyeleti látogatás is, amely során számos kiemelkedő területet azonosítottak. Ezeket az intézmény erősségeiként a jövőben is szeretném megőrizni és tovább erősíteni:

- a stratégiai és operatív tervezés koherenciáját, vagyis a tervek és beszámolók közötti összhangot,
- a tanulói teljesítmények folyamatos nyomon követését és elemzését,
- a tanulók munkájának rendszeres tantárgyi értékelését és az erről történő visszacsatolást a tanulók és a szülők felé,
- a tanulók együttműködésének ösztönzését a tanulási folyamatban,
- a Pedagógiai Programmal összhangban álló egészséges és környezettudatos életmódra nevelést,
- a változatos közösségfejlesztő tevékenységeket és hagyományőrzést, valamint a magyarságtudat és a hazaszeretet erősítését,
- a pedagógusok többszintű szakmai együttműködését, amely az intézményi célokkal összhangban valósul meg,
- az intézmény közéletben való aktív jelenlétét,
- valamint a vezetői feladatmegosztás és koordináció hatékony működését.

Ennek ellenére a **tanulói létszám** alakulásával is foglalkozni kell (lásd: 2.1.1. fejezet). A csömöri demográfiai adatok és a társadalmi változások mellett figyelemmel kell lennünk két fontos tényezőre: az iskolába belépő tanulók számára, illetve a 6 évfolyamos gimnáziumokba továbbtanuló diákok arányára.

Utóbbira természetesen büszkék vagyunk, hiszen évről évre több tanulónk kerül be az ország kiemelkedő 6 osztályos gimnáziumaiba. Ugyanakkor fontos kérdés az is, hogy milyen pedagógiai lehetőségeket tudunk biztosítani a 7–8. évfolyamon itt maradó tanulók számára. Ennek érdekében érdemes olyan fejlesztési irányokat keresni, amelyek tovább erősítik a felső tagozat szakmai kínálatát. Ilyen lehet például a magyar és matematika tantárgyak emelt szintű felkészítése, a nyelvi képzés erősítése, illetve – amelyet már el is indítottunk – a második idegen nyelv tanulásának lehetősége.

Az iskolába belépő tanulók létszámának alakulására ugyanakkor nagyobb intézményi ráhatásunk lehet. A jelenlegi körülmények – például az épület kapacitása és a pedagóguslétszám – mellett érdemes folyamatosan mérlegelni, hogy az adott tanévben két, három vagy négy első osztály indítása jelenti-e az optimális megoldást.

Mindezzel összefüggésben fontos feladat az **iskola arculatának további erősítése** is, hogy intézményünk ismertsége és társadalmi megítélése tovább növekedjen. Az idei tanévben már tettünk lépéseket a nyitottság erősítése érdekében, amely az intézményi TÉR célok között is megjelent. Ennek részeként visszahoztuk a Covid-időszakban megszakadt nyílt napokat, amelyek során a szülők egy héten keresztül betekinthetnek a tanórákba. Emellett újra megrendezzük a Mátyás Gálát, ahol tanulóink táncos, zenés és irodalmi produkciókkal lépnek fel a szülők előtt, valamint ősszel ismét megszerveztük a nagy érdeklődés mellett megvalósuló családi napot is.

Az intézményi arculat erősítésének fontos eleme lehet a leendő elsősök számára szervezett **iskolanézegető** program megújítása is. Elképzelésem szerint a jövőben a leendő elsős tanítók több alkalommal, hosszabb időt tölthetnének az iskolába készülő gyermekekkel, így a program személyesebb és élményszerűbb formában segíthetné az iskolába való átmenetet.

Ugyanakkor – bár bizonyára vitaindító javaslat – átgondolandónak tartom az elsős, nem nemzetiségi osztályok számára az **angol nyelv** korai megjelenésének lehetőségét. Ez nem a német és szlovák nemzetiségi nyelv oktatásának konkurenciája lenne, hiszen nem mindennapos tantárgyi formában jelenne meg, hanem heti 1–2 alkalommal szervezett szakköri foglalkozásként. Az angol nyelvet korábban már bevezettük szakköri formában a 3. évfolyamon, azonban elképzelhető, hogy a korábbi életkorban történő találkozás a nyelvvel még nagyobb motivációt és vonzerőt jelentene a leendő első osztályos tanulók és szüleik számára. A humánerőforrás ehhez az intézményben rendelkezésre áll.

Fontos figyelembe vennünk azt is, hogy a leendő első osztályos tanulók családi háttere és a szülői elvárások az elmúlt években jelentősen változtak. A mai szülők számára természetes a digitális környezet és a nemzetközi kapcsolatok jelenléte a mindennapokban, amelyben az angol nyelv kiemelt szerepet tölt be. Éppen ezért a korai nyelvi élmények biztosítása – szakköri formában – hozzájárulhat az iskola pedagógiai kínálatának bővítéséhez és vonzerejének növeléséhez.

A nyitottságot a meglévő és az új közösségformáló alkalmak és rendezvények is erősítik (lásd: 2.4.2. és 3.4. fejezet).

A hatékony pedagógiai munka egyik kulcstényezője a pedagógus személyisége és szakmai felkészültsége. Bár a 3.1.2. fejezetben részletesen kitértem a pedagógusokkal

kapcsolatos elvárásokra, itt elsősorban azokat a szakmai tényezőket szeretném kiemelni, amelyek az iskola pedagógiai munkájának minőségét meghatározzák.

Egyrészt ide tartozik a **korszerű pedagógiai módszerek** alkalmazása. A mai iskola már nem kizárólag az ismeretek egyszerű átadásáról szól, hanem a tanulók aktív bevonásáról és a tanulási folyamat élményszerűvé tételéről is. A jelenlegi tanulói generáció tanulási szokásai jelentősen átalakultak: a tanulók nemcsak a pedagógustól, hanem egymástól és a digitális térből is tanulnak. Ennek megfelelően a tanórákon nagyobb teret kell kapniuk az aktív tanulásszervezési formáknak, a kooperatív módszereknek és a problémamegoldásra épülő feladatoknak.

A kooperatív tanulásszervezési formák – például a csoportforgó vagy a szakértői mozaik módszer – segítik az együttműködés fejlesztését és a tanulók aktív részvételét a tanulási folyamatban. Ezeknek a módszereknek a megismertetését és terjesztését bemutató órák segítségével képzelem el, amelyek a pedagógusok egymástól tanulását is erősítik. Fontosnak tartom, hogy a tantestületen belül tovább erősödjön a tudásmegosztás kultúrája.

A tanórák során törekednünk kell arra is, hogy a tanulók ne pusztán a tananyag memorizálásaként éljék meg az iskolai tanulást. A hangsúlyt egyre inkább az összefüggések felismerésére, a logikus gondolkodás fejlesztésére, valamint a kritikai gondolkodás kialakítására kell helyezni. Ez összhangban áll a Nemzeti alaptantervben megfogalmazott kulcskompetenciákkal is, amelyek kiemelik az önálló gondolkodás, a problémamegoldás és az együttműködés fejlesztésének fontosságát.

A pedagógiai munka fejlesztésének másik fontos területe a **digitális eszközök tudatos használata**. Az utóbbi években jelentősen bővült az iskolák digitális eszközellátottsága, ezért fontos, hogy ezek az eszközök a tanítás-tanulás folyamatának természetes részévé váljanak. A digitális platformok és interaktív tanulási felületek alkalmazása lehetőséget teremt az egyéni tanulási utak támogatására, valamint a tanulók motivációjának növelésére. A pedagógusok közötti jó gyakorlatok bemutatása és a digitális módszertani tapasztalatok megosztása ebben is fontos szerepet játszhat.

A pedagógiai munka fejlesztésében továbbra is kiemelt szerepet kap az **élményszerű tanulás**. Ennek fontos elemei a projektek, a témanapok, valamint a tanórákhoz kapcsolódó kihelyezett foglalkozások. A Bringasuli program, az erdei iskola, a különböző projektnapok vagy a helyi intézmények bevonásával szervezett tanórák mind

hozzájárulnak ahhoz, hogy a tanulók a tananyagot élményszerűbb formában ismerhessék meg.

Ugyanakkor fontosnak tartom annak felismerését is, hogy a különböző tantárgyi tudásterületek sokszor elszigetelten jelennek meg a tanulók számára. Ennek áthidalására a jövőben érdemes lenne évfolyamszinten szervezett **projektnapokat** is megvalósítani, amelyek a különböző tantárgyak közötti kapcsolatok felismerését segítik (pl. történelem- irodalom-művészettörténet).

A pedagógiai munka fejlesztésének fontos területe a **tehetséggondozás** is. Az iskola eredményei és a különböző mérések egyértelműen jelzik, hogy intézményünkben jelentős számban tanulnak kiemelkedő képességű diákok. Fontos feladat ezeknek a tanulóknak a tudatos azonosítása és fejlesztése. Ennek egyik eszköze lehet egy olyan intézményi szintű rendszer kialakítása, amely az egyes tudományterületeken kiemelkedő tanulók azonosítását és mentorálását segíti.

A következő ciklusban két új terület pedagógiai alkalmazásának lehetőségét is szeretném vizsgálni. Az egyik a **mesterséges intelligencia** oktatási felhasználása. A mesterséges intelligencia a közeljövőben jelentős hatással lesz a tanítás-tanulás folyamatára, ezért fontos, hogy a pedagógusok is megismerjék annak lehetőségeit. Alkalmazható lehet például differenciált feladatok készítésében, tananyagfejlesztésben vagy vizuális tartalmak létrehozásában.

A másik ilyen terület az **úrkutatás** pedagógiai integrációja. Az Európai Űrügynökség oktatási programja (ESERO Hungary) olyan tananyagokat és kísérleteket kínál, amelyek a természettudományos tantárgyak iránti érdeklődést növelhetik. Az ilyen programok különösen fontosak lehetnek a természettudományos pályák iránti motiváció erősítésében.

Mindezek mellett továbbra is kulcskérdés marad a **pedagógusok motivációja**. Olyan pedagógusokra van szükség, akik maguk is lelkesek a szakmájuk iránt, és képesek a tanulók motiválására is. A pedagógiai munka folyamatos önreflexiót igényel: minden pedagógusnak érdemes időről időre feltennie magának a kérdést, hogy tanórái mennyire tudják felkelteni és fenntartani a tanulók érdeklődését.

A pedagógiai munkában –ahogy az előző részben kifejtettem- meghatározó **az iskola nevelési funkciója** is. A következő vezetői ciklusomban ezen a téren többek között a

környezettudatosságot, az agresszió kezelését és a magyarságtudat erősítését szeretném kiemelni.

A **környezettudatosság** az elmúlt években egyre inkább beépült iskolánk mindennapi életébe. Számos olyan tevékenységet végzünk, amelyek alapot adhatnak akár az Ökoiskola cím megszerzésére is. A fenntarthatóságot nem csupán tanítjuk, hanem a mindennapi gyakorlatban is igyekszünk megjeleníteni. Az intézmény működésében és a tanulók mindennapi tevékenységeiben is több kezdeményezés valósult meg. Az épületben megjelent a szelektív hulladékgyűjtés, az udvaron komposztálással és esőkert kialakításával próbálkoztunk. A tanulók madáretetőket és rovarhoteleket készítettek, osztályok fákat ültettek, valamint az iskola életébe bekapcsoltuk a tankertet is, amelyet technikaórák keretében látogatnak az alsó és felső tagozatos tanulók.

A környezettudatosság a tanórai munkában és az iskolai programokban is megjelenik. Alsó tagozaton erdei iskola segíti a természet közvetlen megismerését, emellett projektek és témnapok – például a Fenntarthatósági Témahét programjai – támogatják a tanulók környezettudatos szemléletének kialakítását. A Föld napjához minden évben kapcsolódunk, valamint több gyalogos és kerékpáros programot is szerveztünk. A környezeti nevelés a Nemzeti Alaptantervben is kiemelt fejlesztési területként jelenik meg, ezért a következő vezetői ciklusban is fontosnak tartom e terület további erősítését. Ennek egyik lehetséges iránya az Ökoiskola cím megszerzésének előkészítése, illetve egy környezettudatossághoz kapcsolódó tematikus aularész kialakítása.

Az iskolai nevelésben egyre nagyobb hangsúlyt kap a **bullying** jelensége, vagyis az a szándékos, ismétlődő bántalmazás, amelyben az elkövető valamilyen erőfölényben van az áldozattal szemben. A jelenség az utóbbi években az online térben is egyre gyakrabban jelenik meg. Az UNICEF Magyarország felmérései szerint a diákok jelentős része találkozott már az iskolai bántalmazás valamely formájával, ezért az iskoláknak tudatosan és szervezeten kell foglalkozniuk ezzel a problémával. A csömöri iskolában is fontosnak tartom, hogy a bullying megelőzése és kezelése hangsúlyosabban jelenjen meg. Ennek érdekében a 2025/26-os tanévben kialakításra kerül az iskolai eljárásrend, amely egyértelmű kereteket ad az ilyen jellegű esetek felismeréséhez és kezeléséhez.

A hatékony működés érdekében antibullying munkacsoportot hoztunk létre, amelyben az iskolapszichológus, a gyermekvédelmi felelős és a diákönkormányzatot segítő pedagógus is szerepet kap. A munkacsoport feladata a prevenciós programok

szervezése, a felmerülő esetek szakmai kezelése, valamint a pedagógusok munkájának támogatása. A megelőzés kiemelt szerepet kap. Ennek részeként az osztályfőnöki órák keretében – az életkori sajátosságokhoz igazodó módon – kerülne sor a bullying témájának feldolgozására. Fontosnak tartom továbbá, hogy az osztályközösségek saját csoportszabályokat alakítsanak ki a közösségi együttélés alapelveiről. Ezek a közösen megfogalmazott szabályok hozzájárulhatnak a biztonságosabb és elfogadóbb iskolai légkör kialakításához. A bullying kezelését ugyanakkor nem csupán egyedi esetekre adott reakcióként, hanem intézményi szintű rendszerként szükséges működtetni. Ennek érdekében fontosnak tartom a pedagógusok módszertani támogatását is, ezért szakmai megbeszéléseket és belső tapasztalatcseréket tervezek a bullying felismeréséről és kezeléséről. Fontos lépés lehet egy olyan jelzőrendszer kialakítása is, amely lehetővé teszi, hogy a tanulók biztonságos módon jelezhessék a bántalmazással kapcsolatos problémákat. Ebben a folyamatban a diákönkormányzatnak és a kortárs közösségeknek is szerepet kell kapniuk.

A cél egy olyan iskolai légkör erősítése, amelyben a tanulók biztonságban érzik magukat, és amelyben a konfliktusok kezelésére kulturált, közösségépítő megoldások születnek. Az iskolai bántalmazás megelőzésében kiemelt szerepe van az intézmény „rejtett tantervének” (hidden curriculum) is, vagyis annak az iskolai miliőnek, amely a mindennapi működés során közvetített normákon, értékeken és kapcsolati mintákon keresztül hat a tanulók viselkedésére.

A **nemzeti identitás** és a magyarságtudat erősítését szintén kiemelt nevelési feladatnak tartom. Fontosnak gondolom, hogy a tanulók ne csupán ismeretek szintjén találkozzanak a nemzeti értékekkel, hanem élményekhez kötődő módon alakuljon ki bennük az érzelmi kötődés a magyar kultúrához és hagyományokhoz. Ennek egyik fontos eszköze a hagyományörzés. Intézményünkben a nemzeti ünnepek színvonalas megemlékezései, valamint a néptáncoktatás már jelenleg is hozzájárulnak ehhez a nevelési célhoz. A jövőben azonban további lehetőségeket is látok a néphagyományok és jeles napok tudatosabb megjelenítésére az iskolai életben. Ilyen lehet például egyes népszokások felelevenítése vagy közösségi programok szervezése.

Fontos területnek tartom a helyi értékek tudatosabb megismertetését is. Csömör gazdag kulturális örökséggel rendelkezik, amelynek bemutatása – például a település műemlékei, a helyi hagyományok, a Falumúzeum vagy a település nemzetiségi kultúrája – erősítheti a tanulók helyi identitását. A helyi értékek mellett a hungarikumok

megismerése és bemutatása is beépíthető az iskolai programokba. A nemzeti összetartozás erősítésében fontos szerepe van a határon túli magyar közösségekkel való kapcsolattartásnak is. Érsekújvárral már elindult az éves szintű cserekapcsolatunk, Mikolával reményeim szerint a jövőben szintén kialakulhat egy hasonló együttműködés. Emellett érdemes lenne egy német nyelvű – például burgenlandi – iskola bevonását is megvizsgálni.

A Határtalanul program szintén jelentős szerepet játszik ebben a folyamatban. Örömteli, hogy a COVID-időszakot leszámítva pályázataink rendszeresen sikeresek voltak, így a hetedik évfolyamos tanulók Erdélybe, a Felvidékre vagy a Vajdaságba utazhattak. Ezek az utazások nem csupán kirándulások, hanem a nemzeti összetartozás élményének megélését, új ismeretek szerzését és közösségi élmények kialakulását is szolgálják.

A jövőben a **pályázati lehetőségek** tudatosabb és proaktívabb kihasználását is fontosnak tartom. Az elmúlt években különösen sikeresnek bizonyultak a Határtalanul kirándulások, a nemzetiségi programok, valamint az „1 millió lépés az iskoláért” program, amelyek mind hozzájárultak az intézmény közösségi életének gazdagításához.

3.4. A kapcsolati és rendezvényi oldal fejlesztése

Az iskola eddig kialakított kapcsolati hálóját, valamint a jól bevált alkalmakat és rendezvényeket a jövőben is szeretném fenntartani és megerősíteni (lásd: 2.4. fejezet). Továbbra is törekszem a fenntartóval, az önkormányzattal, a nemzetiségi közösségekkel, a csömöri intézményekkel és a szülőkkel való stabil és kiegyensúlyozott kapcsolattartásra.

A **szülők felé** való nyitást a jövőben is fontosnak tartom. Az iskola legnagyobb közösségi rendezvényei – mint a családi nap, a szülői bál vagy az újraindítani tervezett Mátyás Gála – fontos találkozási pontjai az iskola és a családok kapcsolatának. Emellett szeretnék több kisebb bemutatkozási alkalmat is szervezni az iskola ebédlőjében, ahol tanulóink megmutathatják tehetségüket szüleik előtt – például népdalokkal, idegen nyelvi produkciókkal, versmondással vagy különböző tanulói produktumok bemutatásával.

Fontosnak tartom a leendő elsős tanítók és a szülők közötti kapcsolat erősítését is. Ennek érdekében olyan bemutatkozási alkalmakat képzelek el, ahol a szülők hosszabb foglalkozások során láthatják a leendő tanítók munkáját a gyermekekkel. Ugyancsak

szükségesnek tartom az idén bevezetett nyílt hét szervezési tapasztalatainak áttekintését és szükség szerinti finomítását.

A szülői együttműködés további erősítését segíthetné egy „szülői szaknévsor” összeállítása is, amelyben a szülők jelezhetik, milyen területen tudnák segíteni az iskola munkáját. Bízom abban, hogy a jövőben még több olyan kezdeményezés indulhat el, amelyet maguk a szülők szerveznek az iskola és a gyermekek érdekében.

Fontosnak tartom továbbá a szülőknek szóló szakmai fórumok folytatását is. Az elmúlt években nagy érdeklődés övezte például a pályaorientációs vagy a digitális világ veszélyeiről szóló előadásokat.

A testvértelepülési és testvériskolai kapcsolatok szintén jelentős értéket képviselnek intézményünk életében. A csömöri önkormányzat támogatásával a 7. évfolyamos tanulók Mojmirovceba, a 8. évfolyamosok pedig Torockóra utazhatnak minden évben. Ezeket a kapcsolatokat közös projektek segítségével szeretném tovább erősíteni. Jó példa volt erre korábban az erdélyi diákok csömöri olvasótáborra.

Nagy jövőt látok az érsekújvári iskola testvérkapcsolatában is, amely az elmúlt időszakban elsősorban a sport területén kezdett kibontakozni. Emellett szeretném újraindítani a mikolai kapcsolatot, és a jövőben idegen nyelvi területen is bővíteni a nemzetközi együttműködéseket. A sváb nemzetiségi tanulók miatt különösen hasznos lenne egy német nyelvű testvériskola, míg az angol nyelv tanulásához kapcsolódóan az angliai tanulmányutak kínálnak új lehetőségeket.

Fontosnak tartom az országon belüli **szakmai kapcsolatok bővítését** is, akár nemzetiségi, akár sport területen. Az ilyen együttműködések lehetőséget teremtenek a tapasztalatcserére, jó gyakorlatok átvételére és a tanulók közötti kapcsolatok erősítésére.

Az **iskolán belüli közösségépítésben** szintén lehet még fejlődési lehetőség. Ilyen kezdeményezés volt korábban a testvérosztályok rendszere, amelyet érdemes lenne újraéleszteni, mivel jelentős szerepe lehet a közösségformálásban és az értékközvetítésben.

A rendezvények és programok szervezésében fontos szerepet játszanak azok a **személyes példák** is, amelyek inspirálják a tanulókat. Az elmúlt években több ismert sportoló és művész látogatott el iskolánkba, akik életútjukkal és teljesítményükkel hiteles példát mutattak a diákok számára. Az ilyen találkozások a jövőben is fontos szerepet játszhatnak a tanulók szemléletformálásában.

A pedagógusokat a jövőben is szeretném ösztönözni arra, hogy kapcsolódjanak be az országos szakmai projektekbe és programokba. Az elmúlt években több sikeres kezdeményezés valósult meg iskolánkban – például a Sportpohár projekt, a Boldogságórák vagy a Bringasuli program –, de további lehetőségek is rendelkezésre állnak, mint például az Erasmus programok, az úrkutatói programok vagy a Nemzeti Tehetségprogram.

A programok szervezése ugyanakkor egyensúlyt igényel. Fontos, hogy az új kezdeményezések ne jelentsenek aránytalan terhet a pedagógusok számára, ugyanakkor lehetőséget adjanak az innovációra és a szakmai fejlődésre. Ebben a folyamatban a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) megfelelő eszköz lehet arra, hogy a pedagógusok munkáját differenciáltan ismerjük el és támogassuk.

4. Összegzés

Húsz év igazgatói munka után is érzem magamban a kihívást és a motivációt a folytatásra. Az elmúlt két évtized során a Csömöri Mátyás Király Általános Iskola stabil, eredményesen működő intézménnyé vált, amelyet magas szakmai színvonalú pedagógiai munka, elkötelezett pedagógusközösség, valamint gazdag iskolai élet és kapcsolatrendszer jellemez.

Pályázatomban a következő öt éves vezetői ciklusra vonatkozó elképzeléseimet három nagy egységben foglaltam össze. A bevezető részben a modern iskolavezetés szemléletéről írok, amelyben a vezető egyszerre stabil pont és együttműködő csapatjátékos. Meggyőződésem, hogy egy intézmény fejlődésének alapja a kiszámítható működés, ugyanakkor szükség van a folyamatos szakmai megújulásra is.

A helyzetelemzésben a Csömöri Mátyás Király Általános Iskola jelenlegi helyzetét és működését vizsgáltam meg több szempontból: bemutattam a személyi feltételeket, a tárgyi infrastruktúrát, a pedagógiai munka eredményességét, valamint az intézmény kapcsolatrendszerét és hagyományait.

A vezetői programban azokat a fejlesztési irányokat fogalmaztam meg, amelyek a következő években tovább erősíthetik az iskola működését. Ezek a szervezeti működés tudatos fejlesztésére, a tárgyi feltételek javítására, a pedagógiai munka gazdagítására, valamint az intézmény közösségi és kapcsolati életének erősítésére irányulnak.

Meggyőződésem, hogy a csömöri iskola erőssége éppen abban rejlik, hogy stabil alapokra építve képes a folyamatos fejlődésre. Az elmúlt évek eredményeit meg kell őriznünk, ugyanakkor nyitottnak kell lennünk azokra a pedagógiai és társadalmi változásokra is, amelyek a jövő iskoláját formálják.

Célom, hogy a következő években is egy olyan intézményt vezessek, amely szakmailag igényes, közösségében támogató, működésében kiszámítható, és amelyben a pedagógusok együttműködő szakmai közösséget alkotva dolgoznak a tanulók fejlődéséért.

Mindez összhangban áll a Nemzeti alaptanterv szemléletével is, amely szerint „az iskola feladata a tanulók harmonikus testi, lelki és szellemi fejlődésének elősegítése.” (NAT, 2020)

Bízom abban, hogy a fenntartó, a tantestület, a szülők és partnereink együttműködésével a következő években is sikeresen folytathatjuk a csömöri iskola közös építését.

