

PÁLYÁZAT

A NAGYKÖRÖSI KOSSUTH LAJOS ÁLTALÁNOS ISKOLA INTÉZMÉNYVEZETŐI MUNKAKÖRÉRE

2024



A pályázó adatai:

Név: Deák Gábor Lajos

Születési hely, idő: Nagykovács, 1968.01.21.

Anyja neve: Szegő Anna

Lakcím: 2750 Nagykovács, Eszperantó utca 1. I./7.

Tel.: +36305075350

e-mail: warspíte68@gmail.com

Tartalom:

- Vezetői program és fejlesztési terv
- Szakmai önéletrajz
- Az álláshely betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség, szakvizsga meglétét igazoló okmányok másolata
- Hatósági erkölcsi bizonyítvány
- Szakmai gyakorlat igazolása
- Nyilatkozatok

Helyzetelemzés és az iskola kapcsolatrendszere

56 évesen ötödször szeretném megpályázni a Kossuth iskola igazgatói állását. Jelképesen Krisztusi életkorba léptem, mivel 33 éve dolgozom szeretett iskolám falai között. Ha az itt töltött 8 éves diákéveimet is beleszámolom, már négy évtizede kossuthos vagyok. Feleségemet itt ismertem meg, akivel már 30 éve vagyunk együtt jóban-rosszban, és neveljük, szintén itt végzett három egyetemista fiunkat. Ezalatt az idő alatt rengeteg jó embert ismertem meg munka közben, és büszkén mondhatom, hogy húsz év alatt jól működő, tettere kész közösséget irányíthatok. Erre nagy szükségem is volt, hiszen az elmúlt 5 évben rengeteg új kihívással kellett megküzdenünk. 2019-ben még nem sejtettük, hogy egy világjárvány és egy közeli háború dúlja fel mindennapjainkat, és ezek a globális problémák bizony az iskolai életre is nagy hatással voltak. 2019-ben még nem tudtuk mi az az online oktatás, és hogyan lehet jól-rosszul személyes jelenlét nélkül oktatni diákjainkat. Sajnos, a tantestületet a személyes tragédiák sem kerülték el, hiszen a járvány miatt családtagokat és egy kollégánkat is elvesztettük. A közösség összetartó erejét mutatja, hogy öt év után büszkén mondhatom, megerősödve kerültünk ki a megpróbáltatásokból. Erre bizonyíték, hogy a csökkenő gyermeklétszám ellenére, tavaly 3 első osztályt indítottunk, és szakos ellátottságunk 100%-os. A nyugdíjba vonulókat sikerült részben friss erőkkel pótolni, és nyugdíjasaink is szívesen jönnek vissza hozzánk dolgozni. Tárgyi feltételeink is sokat javultak, köszönhetően a kormány és a tankerület fejlesztéseinek. Főleg az informatikai eszközök állománya fejlődött, de az önkormányzatnak köszönhetően tornacsarnokunk világítása is megújult. Aminek külön örültünk, hogy felújították étkezőnket, és ennek kapcsán egy hangulatos új tanteremmel is bővült iskolánk. Ennek azért van nagy jelentősége, mert így sikerült minden osztályt egy épületben elhelyezni, megszűnt a vándorlás.

A jó hagyományainkat folytattuk, sőt, új kezdeményezéseink is vannak. Továbbra is várjuk „ügyesítő” foglalkozásainkra a leendő iskolásokat, amit magas színvonalon vezetnek tanító kollégáim. A városban egyedülálló módon, mi nemcsak a beiratkozásra váró ovisokkal foglalkozunk, hanem havi rendszerességgel minden ovis korosztályt meghívunk, hogy megismerjék az itt folyó munkát. A jól bevált nyelvi versenyünket, ahol mindig 100 felett van a résztvevők száma – ebben az évben tartalmilag megújítottuk, és a visszajelzések egyértelműen pozitívak. Különösen büszkék vagyunk arra, hogy a tankerület által megálmodott színvonalas „Ki mit tud?” járási döntőjét is mi szerveztük, immáron negyedik alkalommal.

A tehetséggondozás és a felzárkóztatás nekünk is nagyon fontos, amelyben új utakra kellett lépni. A COVID járvány egyik sajnálatos mellékterméke a gyenge állóképességű és koncentráció hiányos nemzedék megjelenése iskolánkban is. Sokat gondolkodtunk, sőt szakmai konferenciát is szerveztünk az SNI, BTM, ADHD tanulókkal való új kihívások kezelésének megoldására. Az egyik irány, hogy a fejlesztő- és gyógypedagógusokkal szorosabban együttműködve, célzottan és minél több alkalmat biztosítva foglalkozzanak kollégáink a problémás gyerekekkel. A fenntartónak köszönhetően két pedagógiai munkát segítő asszisztens segít a tanítóknak a hatékonyabb munkavégzés érdekében. A másik vonal, hogy a koncentrációt erősítsük a sport révén, visszanyúltunk gyökereinkhez, hiszen régen a Kossuth iskola sport tagozatáról volt híres. Több irányba is elindultunk. Sikerült új edzővel a leány tornacsapatot „megmenteni”, mivel kollégánk nyugdíjba vonulásával a megszűnés réme fenyegetett minket. Ősszel önkormányzati támogatással sikerült a régi Medve László tornaversenyt új köntösben újraéleszteni, óriási sikerrel. Leányaink az országos döntőig jutottak el ezalatt a rövid idő alatt a Diákolimpián. A COVID idején kezdődött néptánc csoportunk szervezése, amely tavaly már jelentős sikerrel lépett fel több városi rendezvényen. Egyik

tanító kollégáknak köszönhetően, aki karatemester, lelkes csapat kezdte edzéseit nálunk, és most áprilisban önkormányzati és szponzori segítséggel az első meghívásos bajnokságot szervezünk több mint 100 résztvevővel

Kicsi fájdalmam volt, hogy a COVID után megszűnt a focicsapatunk. Jobb híján én végeztem edzői tanfolyamot, és szeptemberben volt kossuthos focisták segítségével sikerült ütőképes csapatot verbuválnunk, akik már meghívásos bajnokságon és a Bozsik-program keretében szépen szerepeltek.

A tehetséggondozáshoz szorosan kapcsolódnak a színvonalas műsoraink és megemlékezéseink szervezése, nemzeti kultúránk és hagyományaink ápolása. Erről mindig is híres volt iskolánk, de itt is akadtak új kihívások. A COVID miatt mi adtunk először online városi műsort október 23-án, ahol szintén online módon engem ért a megtiszteltetés, hogy városi beszédet tartsak. Legyen szó március 15-ről, október 6-ról, november 4-ről, mindig szívesen vállaltunk feladatot. Gál László-emlékfát a járvány idején is meglátogattuk, és már 16 év óta tart a megemlékezésnek ez a formája a forradalom és szabadságharc hőseiről. Tavaly új hagyományt indítottunk a „hősök napján”, ahová a város iskoláit is meghívtuk. Az első világháborús emlékműnél, gyönyörű környezetben emlékeztünk azokról, akik az életüket adták a hazáért.

A Komplex Alapprogram is folytatódott, hogy erősítsük az élményszerűbb tanítást. A POK-nak köszönhetően olyan kollégák látogatták meg intézményünket, akiktől hasznos, életszerű tanácsokat kaptunk. Különösen örültem, hogy volt olyan kolléga, akit a tantestület külön visszahívott, annyira tetszett nekik a szakmai tapasztalatcsere. Ezt a munkát is folytatni szeretnénk.

Terveimben szerepel ősszel egy olyan konferencia szervezése, ahol a főleg problémás és magatartás zavaros gyerekekkel való bánásmód kezelése lenne a fő téma. Annál is inkább, mivel tudom, a Tankerület vezetése is kiemelt figyelmet fordít erre a jelenségre, és mi tevélegesen is szeretnénk munkájukat

segíteni. Ezzel kapcsolatban is kiemelném, hogy iskolánk kapcsolatrendszere kiváló. A fenntartóval, az Önkormányzattal, a társintézményekkel, a Járási Hivatallal, a történelmi egyházakkal, a POK-kal. Külön kiemelném a Humánszolgáltatót, akinek kollégái sokat segítenek a mindennapi problémák megoldásában. Az iskolaszék, az intézményi tanács és az SZM több sikeres vacsora lebonyolításában segédkezett, aminek bevételével sikeres gyermeknap rendezvényeket tartunk.

Vezetői program

Az intézmény vezetőjének szerepe stabilizálódott az elmúlt években, a gazdálkodási feladatok háttérbe szorultak, bár a korrekt tervezésben, amely a fenntartó munkáját segíti, továbbra is kulcsfontosságú szerepe van. Az iskola mentális vezetőjeként neki kell olyan tevékenységet kifejtteni, hogy felszabadítsa a tantestületben szunnyadó energiákat, és a jó ötleteket elfogadtassa, az elejétől a végéig levezényelje a folyamatokat. Ahogy öt éve is írtam, nem elég valamit elkezdni, azt be is kell fejezni úgy, hogy az meg hozza a várt sikert, eredményt. Mindezt úgy kell irányítani, hogy nem abszolút ura az intézménynek, mivel szakmai szempontból ugyanolyan végzettségű kollégákat vezet, másrészt ugyanazt az oktató-nevelő munkát végzi, mint beosztottjai. Ebben a rendszerben 20 év után én a kitaposott „ösvényeket” nem változtattam meg, a jól bevált vezetési elveim lényegében nem változtak:

1. A tanulókért végzett felelősségteljes oktató-nevelő munka, amely megfelel a társadalmi és családi elvárásoknak.
2. Tiszteletben tartani kollégáim szakmai kompetenciáit, és amíg lehet, demokratikus vezetői módszereket alkalmazni, főleg a döntések meghozása tekintetében.
3. Az elvégzendő feladatok következetes ellenőrzése, hogy a kitűzött célokat sikeresen meg lehessen valósítani.
4. Tiszteletben tartani vezetőtársaim és a pedagógusok hatásköreit, alkotó légkört kialakítani, de ha szükséges, beavatkozni a folyamatokba, hogy a pedagógiai program céljai megvalósuljanak.
5. Pedagógusként, emberként példamutatóan végezni mind pedagógusi, mind vezetői munkámat, és olyan döntéseket hozni, ami megfelel az iskolai alapidokumentumokban lefektetett elveknek.

Mindezen elvek mellett, továbbra is fontos számomra megfelelni a fenntartó elvárásainak. Az intézményvezető hatásköröket kap a fenntartótól, de maga is hatásköröket ad át vezetőtársainak, beosztottjainak. Tapasztalatom szerint a jó értelemben vett hierarchia sokkal hatékonyabbá teszi az iskolai munkát. Természetesen ehhez mindenkinek jól kell ismernie hatásköre határait.

Az elmúlt időszak bizonyítja, hogy az általam vezetett intézményben ez hatásosan működik. A határozott célok mentén végzett vezetői munka meg hozza az eredményt. Természetesen akadnak konfliktusok, de az

egymásért vállalt felelősség és a kölcsönös tisztelet mindig megnyugtató megoldáshoz vezet.

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményvezetők sokrétű irányítói munkájának talán legmarkánsabb része a szakmai munka irányítása. Ehhez ismerni kell az iskolai alapidokumentumok talán legfontosabb részét, a pedagógiai programot, és annak egyik legfontosabb elemét, a helyi tantervet. Természetesen ezt nemcsak az intézményvezetőnek kell ismernie, hanem az iskola összes pedagógusának. Az ott megfogalmazott elveknek nemcsak a szövegét kell ismernie, hanem a szellemiségét is, de azt lehetőleg úgy megfogalmazva, hogy az rövid, egyszerű, a hétköznapi munkát segítő legyen. Olyan elvekre van szükség, amely a célok eléréséhez elengedhetetlenül szükségesek. A nevelőtestülettel közösen a bevált elemeket kell formába önteni. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy ez nem egy felülről erőltetett folyamat volt, hanem a kollégákkal közös munka eredménye. Persze finomítani mindig lehet, az állandóan változó környezetnek és kihívásoknak meg kell felelni. Ez a munka a következő években is biztosan folytatódni fog.

Egy iskola sajátos arculata, szakmai önállósága elsősorban a helyi tantervben fogalmazódik meg. Ez a kollégák szakmai önállóságának a záloga is. A kollégák ragaszkodnak is az önállósághoz, de már régóta „harcol” az iskolavezetés, hogy ez ne csak a tankönyvválasztásban merüljön ki. Ne a tankönyv és a tanmenet legyenek a legfontosabb irányadó elemek, hanem a helyi tantervben megfogalmazott célok, de annak megvalósítása ne merev szabályozás legyen, hanem a bevált tapasztalatokon, jó gyakorlatokon alapuljon. Persze a helyi tanterv használatára való rászoktatást is diplomatikusan kell megszervezni, aminek egyrészt a meggyőzésen, másrészt az intézményvezetői szerepnek megfelelően az ellenőrzés eszközeit bevetve kell elérni. A tanmenetek és éves feladatok jóváhagyása összhangban kell, hogy álljon a helyi tantervvel. A használat közben kiderülnek a hibák, hiányosságok, és helyettük be lehet építeni a napi gyakorlatban működő korrekciókat. Ez persze nem megy egyik napról a másikra, egy jól használható helyi tantervet készíthetünk, de az állandó változtatás lehetőségét akkor is fenn kell tartanunk. Persze ez egy komoly tervező, önelemző folyamatot jelent a kollégák részéről, amit bátorítani kell, hiszen ez elősegíti szakmai szabadságuk kiteljesedését is. Ez az önállóság azonban nem jelenti azt, hogy a pedagógus azt csinálja, amit

akar, hanem a pedagógiai program nyújtotta keretek között egy adott tanévre maga határozhatja meg céljait, terveit és az ezekhez szükséges módszereket, eszközöket. Ez egy olyan kétoldalú partneri viszonyt tételez fel a vezető és beosztottjai között, ami egyszerre nagy felelősség, de egy olyan lehetőség is, amely sokkal hatékonyabbá teszi az iskolai munkát. Mivel tantestületünk fejlődésképes, ezért jó esélyt látok arra, hogy a régi, rossz beidegződések helyett, fokozatos szemléletváltás fog bekövetkezni, ami meghozza a kívánt eredményt.

Egy iskola eredményességének egyik legfontosabb mutatója a kompetenciamérés eredménye. Ebben vannak sikerek és kevésbé sikeres területek is, de úgy gondolom, jó úton haladunk. Itt is jelentős szemléletváltás indult el, mivel a pedagógusoknak a saját tapasztalataik segítségével kellett ráébredniük, hogy mi az igazán fontos. Az első a kulcskompetenciák fejlesztése, amelyekben a lexikális tudás nem a fejlesztés legfontosabb eszköze, nem a célja. A második, hogy minden osztály, tanulócsoport más, ezért nem lehet mindenütt ugyanazokat a célokat kitűzni. A sikeresség titka, hogy az év eleji szintről a tanév végére, magasabb kompetenciaszintre juttassanak a diákok. A harmadik, a módszerek megfelelő alkalmazása, amelyek a kompetenciamérés sikeres megoldásához szükséges képességeket fejleszti. Mindezt motiváltan tenni, és rendszeresen ellenőrizni, hogy felmérjük, hol tartunk a folyamatban. Ez egy olyan feladat, amely alkalmas arra, hogy jobban összekovácsolja a közösséget, hiszen itt mindenkinek van feladata. Az írás, olvasás, számolás megtanítása minden pedagógusnak fontos kell, hogy legyen, természetesen más hangsúlyokkal az alsó és a felső tagozaton. Én mindig is szorgalmaztam, hogy látogassuk egymás óráit, és ismerjük meg a másik munkáját, módszereit, hiszen csak így tudunk hatékonyan dolgozni a közös cél eléréseért. Ez jól illeszkedik a pedagógiai munka operatív irányításához, ami nem egyfajta rossz értelemben vett belső ellenőrzést jelent, hanem a jó gyakorlatok megosztására, népszerűsítésére alkalmas, ami kialakítja a fejlődés igényét a kollégákban. Itt talán a legfontosabb kérdések: a miért és a hogyan. Miért így dolgozok, eredményes-e a munkám, hogyan lehetne még jobban csinálni? „A jó pap holtig tanul” szemlélet minden ízig-vérig pedagógus talán legfontosabb ismérve.

Egy másik fontos mutató, ami manapság egyre égetőbb feladat a köznevelés és az iskolák számára a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának aránya.

Lemorzsolódással veszélyeztetettek számának alakulása az elmúlt öt évben:

Időszak	Létszám	Iskolai arány (felső tagozat)	Országos	Pest megye	Nagykőrösi járás
2019-2020. első félév	28	15,22 %	8,71 %	6,23 %	14,88 %
2019-2020. második félév	31	16,85 %	7,58	5,48 %	8,61 %
2020-2021. első félév	18	10,59 %	7,19 %	4,81 %	6,11 %
2020-2021. második félév	13	7,65 %	7,25 %	4,93 %	6,11 %
2021-2022 első félév	13	7,98 %	6,18 %	4,01 %	5,99 %
2021-2022 második félév	14	8,59 %	5,61 %	3,45 %	4,93 %
2022-2023 első félév	18	11,04 %	5,23	3,35 %	5,00 %
2022-2023. második félév	12	7,36 %	4,67 %	2,99 %	4,35 %
2023-2024. első félév	9	5,96 %	4,66 %	3,03 %	4,00 %

Örvendetes, hogy az elmúlt öt évben jelentősen csökkent a lemorzsolódásban érintettek száma, de bőven akad tennivaló. A tendencia szinte végig csökkenő volt, de ahogy a COVID után visszatért a jelenléti oktatás, érzékelhető volt némi emelkedés a 2022/23-as tanév első felében. Erre viszonylag gyorsan reagáltunk, így sikerült ismét csökkenő pályára állítani a problémás eseteket.

Bár nem jelentős az eltérés, de az országos, a megyei és a járási átlaghoz képest mégis alatta vagyunk az elvárt eredményeknek. Ennek véleményem szerint két fő oka van. Az egyik, hogy a körzetünkben jövő tanulóink egy része nem a legjobb szociokulturális környezetből származik, és a családok motiváló ereje nem a legerősebb. A másik ok, az állami gondoskodásban élő gyerekek aránya az iskolánkban. Sajnos náluk, bár a lehetőségekhez képest mindent megteszünk, nehéz eredményt elérni. Szorosan együttműködünk az intézet és a Humánszolgáltató vezetésével, rendszeres megbeszéléseket tartunk, de a rendszer sajátosságai miatt nehéz ezeket a gyerekeket szocializálni az iskolai

környezethez. Úgy készülünk a jövő kihívásaira, hogy a módszertant átgondoljuk, „leporoljuk”. Ehhez jó lehetőséget biztosított fenntartónk, amikor lehetővé tette a Komplex Oktatási Alapprogramhoz való csatlakozást, ami beváltotta a hozzá fűzött reményeket, tényleg élményközpontúbb iskolát generált. Persze, ez csak úgy lehetett sikeres, ha a pedagógusok többsége azonosulni tudott a céllal. Ezáltal iskolánk pedagógiai kultúrája is jelentős fejlődésen ment át, sokkal egységesebb szemléletű tantestület alakult ki.

A harmadik fontos mutató a kimenet, hogy kit, hová vesznek fel. Büszkeséggel tölt el, hogy diákjaink rendszeresen bejutnak jó nevű középiskolákba. Ez köszönhető kollégáim tehetséggondozó munkájának. Másrészt annak is örülök, hogy minden nyolcadikos diák tovább tanul, és képességeinek megfelelően meg is állják a helyüket tanítványaink. Ez szintén kollégáim munkáját dicséri. Hisszük, hogy mindenki tehetséges valamiben, és mi abban segítünk, hogy ez a tehetség kibontakozzon.

Összegzésképpen, egyszerű és hatékony pedagógiai programra és helyi tantervre van szükség, ami megvalósítható, de egyben rugalmas is annak érdekében, hogy a kitűzött célokat megvalósíthassuk. Ennek záloga pedig a pedagógiai szemléletváltás, a módszertan átgondolása, ha kell, megújítása, és mindezt támogató jellegű belső ellenőrzéssel segíteni.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Talán a vezetői munka legnagyobb kihívása, hogy a változásokat, ami egy iskola életében állandó, hogyan tudja irányítani, mind a szülők, mind a kollégák és a fenntartó felé. Az elmúlt időszak jelentős, mondhatni történelmi átalakulása a köznevelésben nem kevés rugalmasságot kívánt meg az intézményvezetőktől. A mai helyzetben azt kell megértenie mindenkinek, a változás és a változtatás egyfajta fejlődési igénynek kell lennie a nevelőtestületben, az eddig „így csináltuk, így szoktuk meg” mentalitás már nem elfogadható. A változás az egyetlen állandóság, és az intézményvezetőnek az egyik legfontosabb feladata, hogy ezt a fejlődési folyamatot elősegítse, támogassa és ellenőrizze. Persze a változás nem azt jelenti, hogy mindent meg kell változtatni, hogy biztos valamit rosszul csinálunk, és ez az eredménytelenség oka. Vannak külső tényezők, amit nem tudunk befolyásolni: például társadalmi változások, demográfia, jogszabályi környezet változása. Pont az a nehéz a vezetőnek, hogy felismerje, hogy mi az, ami eredményes, és

folytatni kell, és mi az, amin változtatni szükséges. Az egyik ilyen, talán leglátványosabb kihívást az információs forradalomnak köszönhetjük. Olyan digitális eszközeink vannak, amelyekről gyermekkorunkban csak álmodozhattunk. Ez is szemléletváltást jelent kollégáim körében, hiszen lassan mindent számítógépen intézünk. Főleg az hozott pozitív változást, hogy a fenntartónak köszönhetően széles sávú internet és jól felszerelt számítógéptermekek, tantermekek állnak rendelkezésünkre. Elősegítette a géphasználatot az is, hogy a minősítések elengedhetetlen eszköze olyan órákat tartani, ahol az IKT eszközök a korszerű ismeretszerzést segítik elő. Az elmúlt időszakban a tantestület eredményes szakmai továbbképzésen vett részt, Ez a digitális átállás is magával hozta a szemléletváltást, hiszen ezeket az eszközöket néha tanítványaink jobban használják, mint mi. Ez kettős feladatot ró ránk. Egyrészt fel kell hívni a figyelmet a veszélyekre, irányítani és koordinálni kell őket. Másrészt a tanulók ismeretszerzése is átalakult tevékenység alapúvá, hiszen nagyon gyorsan juthatnak új ismeretekhez, amely kiváló lehetőségeket ad, hogy fejlesszük a tananyag megtanulásához szükséges kompetenciák fejlesztését. Ez olyan módszerek révén valósulhat meg, amely ösztönzi a tanulói önállóságot, de a lexikális ismereteket adó oktatást sem szabad elhanyagolni.

Intézményvezetőként külön figyelmet kell fordítanom, hogy ismerjem a nevelő-oktató munkát meghatározó jogszabályokat, és ezt úgy kommunikáljam a tantestület felé, hogy ez számukra ne jelentsen különös terhet. Ez azért is fontos, mert minden változás akkor sikeres, ha a kollégák azonosulni tudnak vele. Büszke vagyok rá, hogy az új jogviszonyokat az egész tantestület elfogadta, köszönhetően a jó kommunikációnak.

A vezetői program alkotásakor elengedhetetlenül szükséges a múlt tapasztalatain alapuló, de a jövő kihívásait figyelembe vevő elemzés. Már említettem, hogy sajnos városunkat is sújtja a negatív demográfia, ami kielezi a harcot a beiskolázásban. Egy iskola jó hírének alapvetően befolyásolja, hogy milyen rend és fegyelem van a falakon belül, mennyire eredményes az ott folyó oktató-nevelő munka. Erősségeink közül kiemelném, hogy a tantestület tisztában van a veszélyekkel, ezért döntő hányaduk azonosul céljainkkal, és mindennapi kemény munkájával bizonyítja intézményünk iránti elkötelezettségét. Erre bizonyíték a körülbelül országos átlagnak megfelelő lemorzsolódás, a jó felvételi arányok, a tehetséggondozás, a versenyek szervezése és a kiváló iskolaelőkészítő programok. Persze van még mit

fejleszteni. Kompetenciaméréseink nem rosszak, de lehetnének még jobbak. Ezen még dolgozni kell, de az újonnan érkezett kollégák és a tantestület régi, meghatározó egyéniségeinek érdekegyesítésével úgy érzem, hogy pozitív jövő előtt állunk. Külön szeretném megemlíteni, ami nekem személyesen szívügyem, az a gazdag hagyományrendszer, ami a hagyományörzéshez, nemzeti értékeink tudatos átadásához és a lokálpatriotizmushoz kapcsolódik. Intézményünk számos feledhetetlen városi ünnepséghez, versenyszervezéshez, megemlékezéshez ad biztos háttérrel, amit külön köszönök vezetőtársaimnak és kollégáimnak.

Összegzésképpen, szükség van az állandó szakmai fejlődésre, a szemléletváltásra bizonyos területeken, de úgy, hogy a nevelőtestülettel közösen gondolkodva, őket megnyerve indítani be, vagy folytatni a meglévő pozitív folyamatokat.

3. Önmagam stratégiai vezetése, operatív irányítása

A vezetői munka minden percében koncentrációt igényel, mindent tudatosan kell végezni, hiszen a legfontosabb kérdésre, hogy miért, mindig napra készen kell válaszolni. Intézményvezetőnek lenni, ezt már számtalanszor tapasztaltam és elfogadtam, magányos feladat. Mivel a döntéseim hosszú távon meghatározzák a gyermekek, szülők és a kollégák életét, ezért nem lehet mindig, minden helyzetben mindenkinek megfelelni. 20 év után pontosan tisztában vagyok a hatáskörömből adódó lehetőségeimmel. Büszke vagyok arra, hogy mióta vezető vagyok, mindig sikerült a tantestület nagyobb részét bevonni a fontos döntések meghozatalába, és kívánt cél mellé felsorakoztatni a többséget. Annak is örültem, hogy vezetői munkám ellenőrzése során mindig pozitív visszajelzéseket kaptam, ami megerősített abban, hogy jó úton járok. A kulcs mindig is a személyes kapcsolat, a személyes megbeszélések, a pozitív megerősítések, elismerések, dicséretetek, amik legtöbbször meghozták a kívánt sikert. Mindig elismertem nyilvánosan is, ha valami nem vált be, képes voltam változtatni. A rugalmasság talán az egyik fő vezérelvem. A másik, hogy döntéseimet következetesen szeretem véghez vinni, de mindig egyeztettem vezetőtársaimmal és a munkaközösségekkel. Az építő jellegű kritikát szívesen veszem, ha kell, hagyom magam meggyőzni. Sohasem érzelemből döntök, és mindig mérlegelem, hogy intézményünk életére milyen hatással lehet egy változtatás. Szeretem, ha kollégáim új, innovatív ötletekkel állnak elő és

megvalósításukban is szabad kezet kapnak. Tudatosan próbálom motiválni őket arra, hogy szakmai fejlődésük biztosított legyen és megtalálják helyüket elismert értékes tagként a közösségbe. Igyekszem olyan programokat szervezni, ami egyfajta csapatépítő tréningként is működik. (Kirándulások, koncert, szakmai megbeszélések, színházlátogatások) Természetesen, ember vagyok én is, nekem is vannak negatív tulajdonságaim, de ezeket az árnyoldalakat igyekszem sohasem kivetíteni a tantestületre. Hiszen ők a második családom. Mindig abból merítek erőt, hogy kölcsönösen szükségünk van egymásra.

Összegzőképpen: egy világos, érthető intézkedésekből álló, tudatos vezetői munkára van szükség, amiben figyelembe kell venni a nevelőtestület visszajelzéseit.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetői munkát nem a hatalom gyakorlásaként kell felfogni, inkább szolgálatként. Ez azonban komoly felelősségvállalást és sajátos tudást tételez fel. Általában a legtöbb vezető nem annak születik, hanem azzá válik. Ebben sokat segít a tapasztalat, ami nekem 20 év alatt bőven megadatott. Mindig is az egyik legfontosabb feladatomban a kollégák sikeres munkavégzéséhez szükséges feltételek biztosítását tekintetem. Ehhez azonban az elvárások világos, egyértelmű megfogalmazásához és a következetes, rendszeres ellenőrzésére van szükség. Mivel a vezető felelőssége a legnagyobb, és csak ő látja át teljesen az iskolai munka néha tekervényes összefüggéseit, ő kommunikál mindenkivel, ezért a konfliktusok is nála csapódnak le. A konfliktusokat nem szabad elnyomni, hanem nagyon sok türelemmel kell kezelnie, figyelembe véve az egész közösség érdekeit. Említettem már, hogy a vezetői munka magányos műfaj, de soha nem szabad a nevelőtestület ellen vezetni az iskolát. A döntések meghozásának háttérét el kell magyarázni, minden alternatívát ki kell beszélni, indokolni kell, nem szabad másra hárítani a felelősséget. Sokat segít a jó döntések meghozatalában a feladatok és hatáskörök delegálása, amit olyan kollégák kezébe kell adni, akik kellő tekintéllyel bírnak a tantestületben. Természetesen az átadott hatáskör nem veszi le teljesen a terhet az igazgató válláról, azt neki rendszeresen ellenőriznie kell, mivel a teljes felelősség az övé. Ez nem jelenti azt, hogy neki kell mindenhez a legjobban értenie, ezért kell a speciális feladatokat vezetőtársaira,

illetve pedagógiai munkát segítőkre bízni. A rendszeres kommunikáció elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez. Ahogy már az előzőekben említettem, próbálok olyan közösség építő rendezvényeket szervezni, amely elősegíti a jó munkahelyi légkört. Új lehetőséget biztosít a közösségépítésben a tankerületi rendszer, ahol több iskolával sikerült baráti, szakmai kapcsolatot kiépíteni, és maga a központ is szerves egységben működik együtt a tagintézményekkel. Nagyon fontos a szülőkkel való kapcsolattartás, ami nálunk példaértékű. A közös cél a gyermekek jobb életkörülményei, boldogulása, jelentős energiákat tudott mozgósítani. A szakmai munkaközösségekben folyó munka, talán a legfontosabb a nevelés-oktatás szempontjából. Nálunk négy munkaközösség működik, alsós, felsős, módszertani és nyelvi. Ez utóbbi kettő 5 éve jött létre, és gazdag programokkal öregbíti iskolánk hírnevét. Mindegyik közösségben világos célok mentén hatékony csapatmunka folyik, ahol a kollégák kellő lehetőséget kapnak arra, hogy szakmai önállóságukat és innovációjukat megvalósítsák. Mindig fontos szerepet kap a motiváció, ahol az egyéniségek erősségeire építve, egymást bátorítva folyik a munka. A munkaközösségek arra is kiváló lehetőséget biztosítanak, hogy együttműködve átadják tapasztalataikat. A folyamatot az is erősíti, hogy van olyan kollégánk, aki alsóban és felsőben is tanít, így ismeri mindkét csapat lehetőségeit, és egyfajta hídként működik, ezzel is erősítve a tantestület belső kohézióját. Személy szerint én is mindig ösztönzöm és támogatom kollégáim szakmai fejlődését, aminek összhangban kell lennie az intézmény továbbképzési tervével. Többen jártak tanfolyamra, vagy vettek részt szaktanácsadói tapasztalatcseréken. A közösség döntő többsége nyitott az új kihívásokra, megújulásra kész, amit én is próbálok személyes példaadással és pozitív megerősítésekkel elősegíteni. Összegzésképpen: támogatói légkörre, az okok és összefüggések őszinte feltárására van szükség, amelyet a feladatmegosztás és a közösségépítés segít elő.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény stratégiai vezetését és operatív irányítását elsősorban az iskolai dokumentumokon keresztül lehet a legjobban megragadni, hiszen a pedagógiai program, SZMSZ, a házirend befolyásolja alapvetően az iskola működését. Erről már az első pontban említést tettem, hogy megpróbáljuk minél életszerűbbé tenni, hogy ne csak egy dokumentum legyen, amit kényszerből olvasunk el, hanem tényleg szabályozza az intézmény akár napi szintű

munkáját. Erre az elvégzett munkára akkor kapok pozitív megerősítést, amikor konfliktushelyzetek vannak, például a szülők és a nevelők vagy tanulók és szülők között. Szerencsére mind a gyermekek és a szülők részére is vagyok akkora tekintély, hogy jó kommunikációval és a házirend szövegével alátámasztott érveléssel a konfliktushelyzeteket sikerült megnyugtatóan rendezni. Persze a dokumentumoknak mindig naprakésznek kell lennie, és a rendszeres felülvizsgálatára szükség van, amely ebben az évben is megtörtént. Öröndetes a tárgyi feltételek pozitív változása, de ez, ahogy már említettem, új kihívásokat is jelent. Talán a legnehezebb az emberi erőforrások tervezése, és a rendelkezésre álló humán erőforrás egyenletes terhelése. Sajnos felsős tanárt egyre nehezebb találni, a hiányokat partneri viszonyban, a másik két tankerületi általános iskolával együttműködésben tudtuk eddig is megoldani, illetve továbbtanulóink is vannak. A nagyobb gond a kollégák túlterhelésének elkerülése. Sajnos egyforma mennyiségű órát adni mindenkinek nem lehet, de próbáljuk a túlórát elkerülni, a továbbtanulókat kedvező órarenddel segíteni. Az erőforrások későbbi megtervezéséhez természetesen számítunk fenntartóink további segítségére, de ahogy már említettem, az eddigi pozitív hozzáállás biztosan jellemző lesz majd. Jelentős, nagy beruházásokra nincs szükség, inkább a karbantartás és az állagmegóvás a fő feladat. Ehhez jól kialakult kapcsolatrendszer van vállalkozókkal, és a saját kis csapatunk is rendelkezésre áll. A pozitív arculat kialakításában iskolánk facebook oldala meghatározó. Amire külön büszke vagyok, hogy nemrég készült el „Legyél te is kossuthos diák!” címmel egy reklámfilm iskolánk értékeiről, napi munkájáról. Természetesen az írott sajtó is fontos, itt főleg az Önkormányzati Hírek segít nekünk sokat. Fontos célnak tartjuk azt is, hogy gyermekeink a városi középiskolákba tanuljanak tovább, hogy az itt megszületett szellemi potenciát később településünk érdekeinek szolgálatába állítsák. Talán a legfontosabb, hogy a fejlesztési célokat hogyan kívánom tervezni. Itt a jól bevált hármas egységet szoktam követni. Rövidtávon folytatni szeretném a jól működő gyakorlatokat, amelyeket elsősorban a biztos beiskolázás és jó hírünk érdekében teszünk. Ezek az ovis programok, iskola-előkészítők folytatása a munkaközösségek bevonásával, versenyek szervezése és az arculatunk további népszerűsítése az írott sajtóban, a honlapon és a Facebook-on. Középtávon a komplex alapprogram bevezetésének köszönhető lehetőség, ami egy élményközpontúbb iskolát eredményez, ahol korszerű és versenyképes a tudás átadása a legfőbb cél. Az ehhez szükséges korrekciókat részben elvégeztük, és a tantestület szemléletváltása folyamatban van. A hosszútávú cél, ami

reményeim szerint az elkövetkező 5 év végén megvalósul, egy korszerűen felszerelt és felújított, az eszközöket és az új módszereket tudatosan használó és alkalmazó tantestület kialakítása, amely pontosan tudja, hogy mit, miért csinál. Ahol az idősebbek adják a tapasztalatot, a rutint, a fiatalabbak pedig a lendületet és az új generáció modernebb szemléletét.

Összegzésképpen: praktikus, élettapasztalaton alapuló dokumentumokra, szabályokra van szükség. Továbbra is szoros együttműködés kell a tankerülettel, a várossal és azok intézményeivel. Rendszeres partneri elégedettségmérés, motivált, a célokkal és a hozzávezető úttal tisztában lévő tantestület kialakítása a cél.

Összegzés

Az elmúlt 20 évben nagyon sokat változott az iskola arculata, a jogszabályi környezet, a külső feltételek és a tantestület összetétele. Sajnos, egy részük már nem erősít minket nyugdíjazásuk miatt, de bízom benne, hogy az új csapat is ugyanilyen hatékonyan tud dolgozni, hiszen ennek már láttam kézzel fogható eredményeit. Az elvek nem változtak: céltudatos és határozott, rugalmas tervezés, a jó gyakorlatok továbbvitele, ami a hagyományos értékekre épül. Nekem mindig is megtisztelő volt ezt az iskolát vezetni, olyan embereket irányítani, akik számomra inspiráló hatással voltak. Szívesen vettem eddig is a kihívásokat, és érzek még magamban annyi erőt, hogy továbbra is harcoljak a jó célokért. Ahogy névadónk mondta, és amire iskolánk jelmondata is kötelez, **„Cselekedeteink mutatják meg, hogy mik vagyunk”**.