

III. VEZETŐI PROGRAM

„A ma iskolájában olyan problémák megoldására kell felkészíteni a gyerekeket, amelyekről ma még azt sem tudjuk, hogy problémák.”

Mérő László

A Gönczy, több évtizedes hagyományokra épülő, de folyamatosan megújuló szakmai közösség. Meggyőződésem, hogy a közösen kialakított stabil értékrendszer és az innovációra nyitott intézményi működés együtt biztosítja a fenntartható fejlődést. Ez képezi vezetői pályázatom fundamentumát.

Olyan támogató intézményi környezetet szeretnék létrehozni, amelyben az iskolai élet minden szereplője egyaránt biztonságban, megbecsülve, támogatva érezheti magát és konstruktívan együtt tud dolgozni a közösen meghatározott célok eléréséért. Olyan gönczys természettudományos tudásközpontot szeretnék, amelyik vezető, mértékadó és iránymutató a tankerületi és városi általános iskolák között. Ahol a tanulás érték, az alkalmazható tudás (Eszterág, 2017.) megszerzése pedig tudatos pedagógiai tervezés eredménye.

III.1. Vezetői hitvallás

Jövőképemben iskolánk egy olyan gondoskodó intézmény, amely a mérhető, tanult tudás átadásán és a tanulás tanításán túl olyan stabil alpműveltséget tud adni a gyerekeknek, amelyre bármikor új tudás építhető. Ahol olyan belső motivációt alakítunk ki, amely élethosszig tartó tanulásra ösztönöz. Ahol fejlődik a tanulók alkalmazkodóképessége, problémamegoldó gondolkodása, együttműködési készsége. Hiszem, hogy a hagyományos értékek – a felelősségvállalás, az erkölcsi tartás – és a korszerű pedagógiai módszerek együttes alkalmazása biztosíthatja, hogy tanulóink ne csupán alkalmazkodni tudjanak a változó világhoz, hanem képesek legyenek alakítani is azt.

Mindezek érdekében hangsúlyt helyezek a testi és mentális egészség támogatására, az egészséges életmódra nevelésre, a stresszkezelési és konfliktuskezelési készségek fejlesztésére. Kiemelten fontosnak tartom a személyes és szociális kompetenciák fejlesztését, mivel az önismeret, az együttműködés, a felelősségvállalás, az empátia és a kitartás olyan alapvető tulajdonságok, amelyek nélkülözhetetlenek a jövő sikeres és kiegyensúlyozott felnőttjeinek életében.

„A tiszta szív és ismeretekben gazdag fő olyan kincsek, melynek áldásai végnélküliek”

Gönczy Pál

III.2. Vezetői célkitűzések

Az intézmény jogszerű, szakszerű és átlátható működésének biztosítása

Kiemelten fontosnak tartom, hogy működésünk minden eleme megfeleljen a hatályos jogszabályoknak, valamint, hogy intézményi alapidokumentumaink – pedagógiai program, SZMSZ, házirend és egyéb szabályzatok – naprakészen, a törvényi előírásokkal összhangban szabályozzák mindennapi tevékenységünket.

A digitális kompetenciák tudatos fejlesztése

Célom, hogy a digitális eszközhasználat szervesen beépüljön a tanulási-tanítási folyamatba, és ne öncélú tevékenységként, hanem a hatékony tudásszerzés eszközeként jelenjen meg, az IKT eszközök alkalmazása a pedagógiai célok megvalósítását szolgálja.

Az emelt szintű természettudományos képzés további erősítése

Fejleszteni kívánom az emelt szintű természettudományos képzés szakmai tartalmát, módszertanát és infrastruktúráját, biztosítva hosszú távú fenntarthatóságát és városi szintű versenyképességét.

A szaktárgyi rendszer megőrzése és szakmai megerősítése

Szeretném a szaktárgyi rendszert hosszú távon is fenntartani, tudatosan fejleszteni, szakos ellátottságát folyamatosan biztosítani.

Tehetséggondozás és egyéni mentorlás

A tehetségígéretek (kiemelten a matematikai, természettudományos és nyelvi) azonosítása és fejlesztése, valamint a csoportbontások megőrzése mellett az egyéni mentorálási rendszer kialakítása.

Mérési eredmények beépítése a tervezési folyamatokba

Fontos feladatnak tartom, hogy a saját és központi mérések eredményei tudatosan beépüljenek az intézményi tervezésbe és a fejlesztési döntéseink adatvezérelt alapokon nyugodjanak.

Partneri kapcsolatok megerősítése és bővítése

Szorosabban szeretnék együttműködni a szülői közösséggel, a törekszem a meglévő szakmai és intézményi partnerségek elmélyítésére, valamint új együttműködések kialakítására a külső szakmai partnerekkel - Erasmus akkreditáció.

Együttműködés a fenntartó Debreceni Tankerületi Központ munkatársaival

Céлом a fenntartó munkatársaival való konstruktív, partneri együttműködés fenntartása.

A visszajelzés és értékelés kultúrájának fejlesztése

Céлом az intézményi szintű, konstruktív visszajelzésre épülő értékelési rendszer erősítése, amely támogatja a szakmai fejlődést és hozzájárul az egyéni teljesítmények javításához.

A munkatársak szakmai fejlődésének támogatása

Fontosnak tartom a kollégák továbbképzésének, egyéni életpályacéljaik megvalósításának támogatását, valamint ösztönzöm a tudásmegosztás minden formáját.

Hatékony és egyértelmű kommunikáció

Törekszem a transzparens, világos és kétirányú kommunikáció biztosítására, amely erősíti a bizalmat és az együttműködést az intézményen belül és kívül.

Csapatmunka és felelősségmegosztás erősítése

Céлом a hatékony csapatmunka fejlesztése, az egyértelmű munkamegosztás és felelősségvállalás kialakítása, valamint az egyenletes terhelés biztosítása.

Proaktív, újító szemléletű vezetés megvalósítása

Stabil szakmai alapokon nyugvó, de az új megoldásokra, nyitott vezetői szemléletet kívánok képviselni, amely támogatja az innovációs törekvéseket.

A Pedagógus Teljesítményértékelési Rendszer működtetése

Az teljesítményértékelési rendszer működtetését a Pedagógiai Tanács bevonásával kívánom megvalósítani.

Az informatikai eszközpark korszerűsítése

Céлом az intézmény digitális infrastruktúrájának folyamatos fejlesztése, az elavuló eszközök ütemezett cseréje, a korszerű oktatástechnológiai megoldások bevezetése és a stabil technikai háttér biztosítása.

A Diákönkormányzat munkájának erősítése

Fontosnak tartom a DÖNK tevékenységének tudatos támogatását, a DÖNK-vezető és az osztályképviselők aktív bevonását az iskolai rendezvények és programok szervezésébe. Céлом a valós diák-tanár párbeszéd erősítése, amely elősegíti a felelős diákönkormányzati működést és a közösségi gondolkodást.

Az intézmény keresettségének megőrzése és erősítése

Töreksem arra, hogy intézményünk szakmai színvonala, egyedi képzési kínálata és eredményessége továbbra is biztosítsa az iskola iránti folyamatos érdeklődést.

Az infrastruktúra tervszerű fejlesztése

Kiemelt cél az épületek, közösségi terek és sportlétesítmények állapotának folyamatos javítása, a tanulási környezet esztétikai és funkcionális fejlesztése, az osztálytermek bútorzatának ütemezett cseréje.

Örökös Ökoiskola címhez méltó, tudatosan szervezett és fenntartható ökoiskolai működés biztosítása.

Fontos feladat az ökoiskolai jó gyakorlataink megosztása. Környezeti nevelés beágyazása a tanórai és tanórán kívüli tevékenységekbe, valamint a fenntarthatósághoz kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

Az iskolakert a „Rózsavölgyi Gyermekkert” komplex pedagógiai hasznosítása

Céлом, az iskolakert tudatos, tantárgyközi pedagógiai térként történő fenntartása, amely nemcsak a környezeti nevelést, hanem a természettudományos gondolkodás, a felelősségvállalás és az együttműködési készségek fejlesztését is szolgálja. Az iskolakert rendszeres és tervezett bevonása a tanítási-tanulási folyamatba – különösen a természettudományos és technika tantárgyak keretében – lehetőséget teremt a cselekedtetve tanulás

módszereinek erősítésére. Cél továbbá az iskolakert közösségépítő szerepének növelése, valamint a fenntarthatóság gyakorlati megvalósításának modellértékű bemutatása.

A városi stratégiai célokhoz való igazodás és a német nyelvoktatás megőrzése

Fontosnak tartom a német nyelv oktatásának megőrzését és szakmai színvonalának fenntartását, biztosítva a szülők és a tanulók számára a nyelvválasztás lehetőségét.

III.3. Az oktatással-neveléssel kapcsolatos célkitűzések

„A nemzeti általános művelődés csak azóta halad biztos pályán előre, mióta az abstract tudományok sikeres megérthetésére az oktatás újabb s helyesebb elvei szerint, a tanuló ismerete körét saját vizsgálódása útján, az őt legközelebb környező s így bizonyosan leginkább is érdeklő természeti tárgyak szemléltetésén, tapasztalati ismeretek lépcsőjén, mint egyedüli és biztos fokozatokon törekszik felemelkedni az eszme világába.”⁴

Elgondolkodtató, hogy Gönczy Pál 1879-ben leírt gondolatai ma is aktuálisak és még inkább megszívlelendők. Olyan örökérvényű alapvetések, amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni akkor, amikor a tanulás támogatásának, a támogató tanulási környezet kialakítását célozzuk.

Az egész napos iskola rendszerét továbbra is szeretném megőrizni. Több mint húsz éves gyakorlatunk bevált, sajátos intézményi keretei lehetővé teszik **kooperatív tanulási formák, a gamifikáción alapuló tanulásszervezés** megvalósítást. Fontos feladat, hogy az iskolánk által kínált, jelentősen kibővített ismeretszerzési lehetőségek továbbra is **komplexen és integráltan** álljanak a tanulók rendelkezésére. Lehetőség szerint még több **külső partnert és szakembert** szeretnék **bevonni** a tanórán kívüli tevékenységekbe. A **cselekedtetve tanulás** elvének továbbra is jelen kell lennie a szakmai tevékenységrendszerünkben. A **tanulók aktív bevonásra és önreflexiójára** épülő, támogató tanulási környezetet kell biztosítani. Ezért felső tagozatban az 5-6. évfolyam tanulást segítő foglalkozásainak tartalmi újragondolása szükséges azzal a céllal, hogy hatékonyabb legyen a tanulás támogatása.

Még nagyobb hangsúlyt kell fektetni az egyéni képességek figyelembevételére és a fejlesztő értékelési rendszer egységes alkalmazására. A **tehetséggondozás és hátránykompenzációs** lehetőségek megtartása mellett, erősíteni szeretném a **kulcskompetenciák fejlesztését**. Szeretném **megtartani a diszciplináris oktatás rendszerét** és a **differenciálásra, együttműködésre** épülő, a tanulók belső motivációját is fejlesztő **pedagógiai gyakorlatot**.

Céлом, nem csak a munkaközösségek, hanem egy-egy csoporttal vagy tanulóval foglalkozó pedagógus kollégák együttműködésének elmélyítése, a **mentori**

⁴ Gönczy: Pest megye tájéka és viránya. III. o. Országos Széchényi Könyvtár, Magyar Elektronikus Könyvtár

tevékenységek összehangolása, a tehetséggondozó tevékenységünk továbbfejlesztése.

Nagyon fontosnak tartom a digitalizációt, az okoseszköz használatát a tanítási tanulási folyamatban. Fontos cél a *digitális írástudás és az ehhez szükséges technikai környezet fejlesztése* és a mindezek iránt elkötelezett pedagógusok támogatása. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy a gyerekek sokszor ellenőrizetlenül használják okoseszközeiket és az iskolán kívüli a napi több órás képernyőidő indokolttá teszi, hogy az iskolai tanulási folyamatban történő alkalmazásuk tudatos, mértékletes és pedagógiaiilag megalapozott keretek között valósuljon meg.

A gyermekek nagyon sok időt töltenek az online térben és ennek negatív hatásai a tanulási folyamatokon kívül sajnos iskolai életük egyéb területén is megmutatkoznak. Ellenőrizetlenül zúdul rájuk a rengeteg információ, rendkívül sok inger éri őket. Ezek a hatások pedig jelentősen befolyásolják gondolkodásukat, viselkedésüket és kapcsolataikat.

Az internet és a közösségi média mindennapi használatával egyidejűleg belépett az életükbe az online zaklatás, miközben a személyes szóbeli és fizikai bántalmazás formái is egyre többször megjelennek. Gyakran előfordul, hogy a gyermekek nincsenek tudatában cselekedeteik és az általuk okozott sérelmek súlyával, nem rendelkeznek megfelelő konfliktuskezelési mintákkal.

Ezekre a folyamatokra való megfelelő reagálás egyszerre jelent szakmai kihívást és pedagógiai kötelezettséget.

Nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a *tudatos médiahasználat tanítására*, amelynek része a kritikus információfeldolgozás, az online viselkedési normák megismerése. A tanulók kognitív képességeinek erősítése mellett elengedhetetlen az érzelmi intelligencia, a kommunikáció, az alkalmazkodó képesség fejlesztése, valamint a konfliktuskezelési technikák, megoldási mechanizmusok kiépülésének segítése.

Rendkívül fontosnak tartom az osztály- és intézményi szintű *prevenációs programok*, az iskolai bántalmazás elleni protokollok kialakítását és következetes alkalmazását, a szülők bevonását és érzékenyítését. Törekedni kell a bizalom, a rendszeres párbeszéd és a visszajelzés kultúrájának fejlesztésére. Különösen örülök annak, hogy intézményünk bekapcsolódhat „*Az ölelés ereje*” programba, valamint, hogy iskolánk

a Boldog Iskola cím elnyerésével, a boldogságórák beépítésével nagy lépést tud tenni a megelőzés érdekében.

Erősíteniünk kell a nevelőtestületben a *mesterséges intelligencia megjelenésére reflektáló, kritikai gondolkodást fejlesztő pedagógiai szemléletet* is.

Ezzel párhuzamosan a jövőben elengedhetetlen lesz a főleg oktatási célra kifejlesztett és a tanulási folyamatba beágyazható vagy a tanári munkát segítő AI alapú alkalmazások használata azok etikus és a mértékletesség elvét követő szemléletével együtt. Fontos feladatnak tartom a pedagógiai módszertani kultúrába történő szakszerű integrálását.

III.4. Vezetői feladatok

III.4.1.A pedagógiai folyamatok stratégiai fejlesztése és irányítása

A cél egy olyan folyamatosan megújulni képes iskola, amely a magas színvonalú alapkompétencia-fejlesztést, az emelt szintű természettudományos képzés megerősítését és a digitális pedagógiai innovációkat egyaránt integrálja működésébe. Egy olyan intézmény, amely felkészíti a tanulókat a 21. század kihívásaira. Ennek megvalósítását *ütemezett fejlesztési tervek, mérhető célok* és a rendszeres visszacsatolás biztosíthatja.

A stratégiai tervezés középpontjában *a tanulói eredményesség javítása*, a mérési adatok tudatos felhasználása áll.

Biztosítani kell a pedagógiai programban meghatározott tanulási eredmények megvalósulását különös tekintettel az egyik legfontosabb prioritásként megjelölt feladatnak - a tanulás tanításának hatékonyságára. Törekedni kell az önálló tanulási képességek fejlődését támogató módszertani kultúra erősítésére.

A kerettantervhez igazodva kialakított helyi tantervünk, a sajátos tantárgyi rendszerünk évenkénti felülvizsgálatát minden tanév elején a munkaközösség-vezetők bevonásával el kell végezni. Az éves munkatervek kidolgozásakor figyelmet kell fordítani arra, hogy a *kijelölt feladatok összhangban álljanak a közösen kialakított alapelveinkkel és céljainkkal*.

Oda kell figyelni arra, hogy ténylegesen megvalósuljon a pedagógiai programunkban rögzített *fejlesztő értékelési elvek* következetes, egységes alkalmazása. Kiemelt

feladat a pedagógusok értékelési gyakorlatának összehangolása, valamint a tanulást támogató, fejlesztő értékelések intézményi szintű érvényesülése.

A saját és központi *mérési eredmények elemzése* rendszeresen megtörténik, de törekedni kell azok tudatos beépítésére az éves tervezési folyamatokba. Fontosnak tartom, hogy mindez ne csupán intézményi szinten történjen meg, hanem munkaközösségi, osztályfőnöki *beszámolóokban és a szaktárgyi tanmenetekben is tükröződjének*, megalapozva ezzel a pedagógusok konkrét tanulásszervezési döntéseit és a tapasztalatok összegzését.

A *tanmenetek* elkészítésénél elvárás a *helyi tantervvel való koherencia*, munkaközösségi és intézményi szinten is egységes szerkezet és figyelni kell arra is, hogy *hangsúlyosan jelenjen meg bennük a környezeti neveléshez és a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák* fejlesztése.

Az egész napos iskola rendszerében a vezetés egyik legfontosabb feladata az egyéni tanulási utak biztosítása, valamint a kiemelt figyelmet érdemlő tanulók támogatása, a differenciált fejlesztés, a felzárkóztatás és a tehetséggondozás szervezett kereteinek tudatos alkalmazásával.

Mindez az alsó tagozaton továbbra is a fejlesztő és tehetséggondozó foglalkozások az osztályok életrendjébe ágyazott megszervezésével, felső tagozaton a délutáni tanulást segítő foglalkozások keretében valósulhat meg.

Kiemelt figyelmet fordítok a *fejlesztést végző pedagógusok munkájának összehangolására*. A tehetséggondozó és fejlesztő tevékenységek támogatását egy szakmai team létrehozásával tervezem megvalósítani.

A KRÉTA rendszer adataira támaszkodva *nyomon kell követni a korai iskolaelhagyás veszélyének kitett tanulókat* és ezek alapján meg kell tenni a szükséges pedagógiai lépéseket.

III.4.2. Az intézményi működés és szervezeti struktúra fejlesztése, stratégiai vezetése és operatív irányítása

Hangsúlyos vezetői feladat az egységes *intézményi arculat tudatos kialakítása és fenntartása*. Fontos a *kommunikációs csatornák* rendszerezése és hatékony *működtetése*, biztosítva az információk pontos, időben történő átadást a belső és külső partnerek felé. Ennek részeként irányításommal már megtörtént az intézményi honlap

megújítása, amely korszerű, átlátható és informatív felületként szolgálja a partnerek tájékoztatását. Szeretném átalakítani a papíralapú dokumentáció formai megjelenését, valamint az elektronikus kommunikáció intézményi és vezetői arculatát is.

Frissített Facebook oldalunk rendszeres használata hatékonyan segíti az információk gyors átadását, támogatja az iskola népszerűsítését, így nem tervezem további közösségimédia-felületek használatát.

Külső partnereinkkel és a fenntartó Debreceni Tankerületi Központtal rendszeresen használt kapcsolattartási formáink: a papír alapú, elektronikus és telefonos kommunikáció.

A vezetői tevékenységben stratégiai prioritás ***a partneri hálózat működtetése és új partnerek azonosítása***. Hangsúlyozott feladat az intézményi kapcsolatrendszer tudatos bővítése, amely elengedhetetlen az iskola szakmai láthatóságának erősítéséhez.

A kapcsolatrendszerrel elsősorban természettudományos vonalon szeretném kiterjeszteni. Fejlesztési törekvéseim között szerepel a Nagyerdei Kultúrparkkal, az Agóra Tudományos Élmenyközponttal és a Debreceni Egyetem Természettudományi és Technológiai Karával közös projektek megvalósítása. Szeretném szorosabbra fűzni a kapcsolatunkat a Tóth Árpád Gimnázium TÁG Tudor Öveges Laboratóriumával, a Debreceni Református Hittudományi Egyetemmel és a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetségével. További fejlesztési lehetőségként tartom számon az Ökoiskolák Hálózati tevékenységének megújítását.

A civil szervezetekkel és sportpartnerekkel – így a Munkaiskola Alapítvánnyal, a DEAC sportegyesülettel, a Debreceni Sportcentrum–Sportiskolával, valamint a „Mozdulj Debrecen!” városi egészségmegőrző programmal – való együttműködés erősítése hozzájárul a tanulók komplex fejlesztéséhez. Lehetőséget nyitnak az egészségtudatos életmódra nevelés, a sportolási lehetőségek bővítése, valamint a közösségi programok gazdagításában.

Ebben a tanévben megkezdődött a sikeres Erasmus+ pályázatunk megvalósítása. Nagy lépés ez az intézmény partnerségi kapcsolatainak fejlesztése terén. Most lehetőségünk van nemzetközi szinten is együttműködni egy bolgár és egy török

iskolával. Úgy gondolom folytatni kell a pályázati tevékenységünket. A jelenlegi program tapasztalatai segítik majd **a további Erasmus+ projektek** megvalósítását.

Az intézmény vezetőjének alapvető kötelessége, a jogi szabályozók naprakész ismerete, az ezekre épülő dokumentumok jogszabályi megfeleléségének biztosítása. Kiemelt feladata, hogy megismertesse az iskolai szereplőkkel számukra **releváns jogszabályokat, azok változásairól** a lehető legegységertelműbb **tájékoztatást** adja, gondoskodjon azok betartásáról és betarttatásáról. Hatékony szakszerű kommunikációval **biztosítsa az információk hiteles és pontos átadását**. Ezért nagyon fontosnak tartom a személyes kapcsolattartást, amelynek alapjául a már meglévő szerkezeti struktúrát kívánom alapul venni.

Heti rendszerességgel szeretnék vezetői értekezleteket tartani, ahol a munkatervi feladatok soron következő eseményeit, programjait, az intézményi működéssel és tanügyigazgatással, ellenőrzési tevékenységgel kapcsolatos aktuális feladatokat beszéljük meg az igazgatóhelyettesekkel. Ezt követően kívánom tájékoztatni a nevelést-oktatást közvetlenül segítő és a házgondnoki feladatot ellátó kollégákat az őket érintő adminisztrációs, oktatási és egyéb feladatokról.

A Pedagógiai tanács tagjait az eddiginél sokkal jobban szeretném bevonni a döntések előkészítésébe és az operatív feladatok megvalósításába. Az órarendbe ágyazottan kívánok egy időpontot megjelölni minden munkaközösség-vezetőnek és felősnak, hogy megbeszéléseinket ne adhoc időpontokban kelljen megtartani. Minden hónap első hetének egy kijelölt napján szeretnék erre sort keríteni. Továbbra is megtartanám a munkaértekezletek rendszerét, amikor is a teljes nevelőtestülettel tekintenénk át az előttünk álló feladatokat és beszámolnánk az elmúlt időszak eseményeiről, eredményeiről. Ezen a fórumon történne meg a kollégák tájékoztatása az őket érintő jogszabályi változásokról, a releváns információk átadása az iskolát és a pedagógiai munkát érintő kérdésekben.

Az őszi és tavaszi nevelési értekezleteken a Pedagógiai Tanáccsal előkészített témák és nevelési feladatok kerülnének előtérbe, különösen a tanulói magatartás és közösségi normák erősítése, a digitális térben való felelős jelenlét kérdései, a konfliktuskezelési és prevenciós stratégiák, valamint a fejlesztő értékelés egységes alkalmazása és azok tapasztalatai. Emellett hangsúlyt kapnának a mérési eredményekből levonható pedagógiai következtetések, a kiemelt figyelmet igénylő

tanulók támogatásának lehetőségei, valamint a közös szakmai reflexiók is. Célzottan kívánom erősíteni a **szakmai teamekkel való személyes konzultációt** és esetmegbeszéléseket is.

Sokszor tapasztalom, hogy az értekezleteket követően mindig rá kell erősíteni egy-egy feladatra vagy időpontra, ezért terveim szerint ezekről írásos összefoglalót készítünk, melyet a Microsoft Teams felületen teszünk elérhetővé minden kolléga számára. Az MS-Teams-et már régóta használjuk egyéb információk, tanmenetek, munkaterv, statisztikák megosztására és összegyűjtésére. Úgy alakítottuk ki a struktúrát, hogy mindenki feladatkörének és jogosultságának megfelelően férjen hozzá a feltöltött anyagokhoz.

Egyéb esetekben megmaradna az email értesítések rendszere, de szeretném ezt egységesíteni mindenki számára a már korábban létrehozott iskolai „gonczy.hu” emailcímek használatával.

Időnként szükséges online értekezletek, megbeszélések összehívása is, melyhez szintén a Teams illetve a KRÉTA felület használatát tartom a legegyszerűbb megoldásnak. Szeretném protokollként bevezetni, hogy munkaidőn kívül, csak a legszükségesebb esetekben küldjünk üzenetet. Mind a személyesen, mind az online térben megtartott értekezletekre fő szabály szerint vonatkozna az időtartam pontos megjelölése a hatékony időgazdálkodás érdekében.

Az intézmény jelenlegi szervezeti keretei kielégítően támogatják az iskolai folyamatokat. A kapcsolódási pontok megfelelőek és remélem, hogy a hatékonyabb információáramlás jobban segíti majd a tagok együttműködését is. Mivel erősíteni szeretném a munkaközösség-vezetők vezetői szerepét, egyenletesebbé kell tenni közöttük a munkamegosztást, ehhez szükség lesz a rendszer finomhangolására, illetve a még egyértelműbb feladat és hatáskör kijelölésre is. Az a tapasztalatom, hogy a munkaközösségeken belüli munkamegosztás sem mindig működik jól a vezetők kevés feladatot tudnak ledelegálni. Ezen is változtatni szeretnék.

Minden pedagógus esetében **elvárt a pontos és határidőben történő adminisztráció** és a korrekt szabályos dokumentáció. Ehhez elengedhetetlen **a KRÉTA rendszer használatának naprakész ismerete**. Mivel az alsó tagozatban minden évben váltakozik a tanítópárok osztályfőnöki megbízása és a rendszer használata közben is adódik bizonytalanság, ezért évente legalább három alkalommal szükséges a kollégák tájékoztatása és a megfelelő használat ellenőrzése. Kíváncsi vagyok a várom

DKT modul megújítását, mert úgy gondolom, hogy annak készség szintű használatával egységesíteni lehetne az digitális oktatási folyamatokat. Ezért a tanév kezdetén a digitális kultúra órákon megismertetném a tanulókkal a saját Kréta felületüket (óra feladat megtekintése, beküldése stb.) és a pedagógusok számára is szerveznék tudásmegosztó alkalmat a teljes KRÉTA használatával kapcsolatban.

A kollégák jelentős terhelés mellett, párhuzamosan látnak el nagyon sok feladatot. Folyamatos cél az *adminisztratív tevékenységek ésszerűsítése és a munkafolyamatok egyszerűsítése*. Törekedni szeretnék a helyettesítések egyenletes elosztására is, mivel a tartós leterheltség kedvezőtlen hatással lehet mentális jóllétükre és szakmai motivációjukra.

Ezért kulcsfontosságú olyan rekreációs és csapatépítő jellegű programok szervezése is, amelyek támogatják a közösségi kohéziót, erősítik az egymás iránti bizalmat, valamint lehetőséget teremtenek a feltöltődésre és a szakmai reflexióra is.

A tanulókkal való kapcsolattartás a Diákönkormányzaton keresztül valósul meg. Minden évben megválasztásra kerül a DÖNK diákvezetője és helyettese, munkájukat a DÖNK működését segítő pedagógus irányítja. Vezetésével a tanév során számos sikeres és értékes program színesíti az iskolai életet, ugyanakkor indokoltnak látom a tanulók és pedagógusok közötti együttműködés, kommunikáció és információáramlás rendszerének tudatos fejlesztését.

Fontosnak tartom az iskolagyűlések legalább negyedévenkénti összehívását, valamint az osztályok diákképviselőinek aktív és érdemi bevonását az intézményi párbeszédbe. Emellett a diákönkormányzat működésében ismét be kívánom vezetni a korábbi felelősi rendszert, amely egyértelműbb feladatmegosztást, nagyobb tanulói felelősségvállalást tesz lehetővé. Úgy gondolom, hogy tanulóink szemléletformálása, valamint *a közös értékek és szabályok megtartása és betartása* csak akkor lehet igazán hatékony, ha a diákokat minél szélesebb körben bevonjuk az intézményi párbeszédbe, ezért szintén negyedévente kerekasztal beszélgetésre invitálnám őket.

Ezek a rendszeres fórumok lehetőséget teremtenek arra, hogy a tanulók véleményt formáljanak, javaslatokat tegyenek, visszajelzést adjanak, és felelősséget vállaljanak saját közösségük működéséért. A diákképviselők aktív részvétele erősíti a demokratikus működést, fejleszti a kommunikációs és együttműködési készségeket, valamint hozzájárul a támogató, bizalomra épülő iskolai légkör kialakításához,

amelyben a szabályok nem külső kényszerként, hanem közösen vállalt értékként jelennek meg.

A Szülői Szervezetet és az Intézményi Tanácsot a törvényi előírásoknak megfelelően vonjuk be az iskolai folyamatokba. Fontosnak tartom, a személyes találkozót a szülők képviselőivel tanév kezdetén, félévkor és év végen a munkaterv és a beszámolók megismeréséhez kapcsolódóan. A választmányi tagok azok, akik az osztályok szülői értekezletein személyesen is informálni tudják a szülőket az őket érintő kérdésekben.

A pedagógusok és szülők elektronikus kapcsolattartó és tájékoztató felülete a KRÉTA. A kezdeti nehézségek és idegenkedés után, hamar megszokták a felület rendszeres használatát. Mindemellett az osztályfőnökök emailben is rendszeresen értesítik a szülőket a legfontosabb tudnivalókról.

Ugyanakkor azt tapasztalom, hogy a szülő–pedagógus együttműködés jellege átalakulóban van. Egyre erőteljesebben jelennek meg olyan elvárások az iskola irányába, amelyek a hagyományos oktatási feladatokon túlmutatnak. Számos gyermeknevelési kérdésben várnak támogatást a családok.

A hatékony partnerség érdekében indokoltnak tartom a **szülők gyakoribb, tudatosabb megszólítását és bevonását** az iskola életébe. Újra felkínálnám a lehetőséget, hogy intézményi nyílt napokon betekinthessenek az iskolában folyó munkába.

A Gönczy Tehetségpont Tehetségsegítő Tanácsa több, aktuális nevelési témát feldolgozó előadást szervezett a szülők számára, amely jó kiindulási alap a folytatáshoz. „Az ölelés ereje” programhoz való csatlakozás várhatóan további támogatást nyújt az érdeklődő családok számára. A mentálhigiénés teamünk már feltérképezte azokat a területeket, ahol a legnagyobb szükség mutatkozik közös gondolkodásra.

Mindezekre építve célom a „SzülőTér” program elindítása és hagyománnyá formálása. A kezdeményezés lényege, hogy olyan kérdéseket és nevelési dilemmákat dolgozzunk fel közösen – előadások, beszélgetések és műhelymunkák keretében –, amelyek megoldása csak a családok és az iskola tevékenységének összehangolásával lehet eredményes. Úgy gondolom, mindezzel erősíthetnénk a bizalmi kapcsolatot és támogató nevelési partnerség jöhetne létre.

III.4.3. Intézményi változások stratégiai vezetése, operatív irányítása

Alapvető feladatommak tekintem, hogy a változásokat ne külső kényszerként, hanem tudatosan irányított fejlődési folyamatként kezeljem. A köznevelést is érintő társadalmi igények – a jogszabályi környezet változása – olyan vezetői attitűdöt igényel, amely egyszerre biztosít stabilitást és amely nem csak kezdeményezi, hanem végig is tudja vezetni megújulási folyamatot.

Stratégiai szinten: törekszem *a fejlesztési irányok pontos kijelölésére, a jövőképfolyamatos újragondolására, és az intézményi célok összehangolására* a fenntartói, jogszabályi és partneri elvárásokkal.

Intézményünk esetében a változásvezetés kiemelt területe a digitális pedagógia tudatos fejlesztése, az emelt szintű természettudományos képzés megerősítése, az egész napos iskola keretrendszerének hatékony működtetése, a tehetséggondozás rendszerének megújítása, valamint az Örökös Ökoiskola státuszhoz kapcsolódó tevékenységek újrahangolása és végül, de nem utolsó sorban a német nyelv tanulásának, mint idegen nyelv választási alternatívának a megtartása. *A fejlesztések irányát a mérési eredmények elemzése, a partneri visszajelzések, valamint a fenntarthatósági és infrastruktúra-fejlesztési szükségletek határozzák meg.* Fontosnak tartom az erősségek és gyengeségek, a lehetőségek és veszélyek feltérképezését, az információk gyűjtését és feldolgozását.

A statisztikai adatok szerint az intézmény körzethatárain belül dinamikusan növekszik a lakosság létszáma. Nagyon sok a kisgyermekes, tanköteles korú gyermeket nevelő család. A beiskolázás tekintetében figyelembe véve a városrész és a beiskolázási körzetünk oktatási kínálatának változását (a katolikus iskola várható megnyitása), cél továbbra is az évenkénti két első osztály indítása, de valószínűleg az elkövetkező öt évben már nem várható maximális kihasználtság.

A továbbtanulási mutatóink kiemelkedőek és tehetséggondozó tevékenységünk eredményeként sokan választják a középiskolák hat évfolyamos képzéseit is. Emiatt a 7-8 évfolyamokon alacsonyabb a tanulólétszám. Hosszabb távú cél az osztálylétszámok átlag létszám közeli megtartása. Szeretném tovább *erősíteni a természettudományos képzést, a környezeti nevelést és az egészséges életmódra nevelés területeit.*

Az alsó tagozat több évtizede működő „nagyfelmenő” rendszerét és a tanítók tantárgycsoportos oktatását továbbra is megtartanám. A fejlesztési irány a tanulást segítő foglalkozások tartalmi elemeinek összehangolása. A **komplex természettudományos szemlélet alapozása** az 1-2. évfolyamon, a **MTA-DE Korai Természettudomány-tanulás Kutatócsoport által kidolgozott, program adaptálásával** valósulna meg. Ez kiválóan előkészítené az iskolánk sajátos tantárgyi rendszerében a 3. évfolyamon már működő környezetismeret tantárgy oktatását. Segítené a természettudományos érdeklődés kialakítását, amely a 60 órás „Ismerd meg az öt elem titkát” komplex tehetséggondozó programunk egyik beválogatási szempontja is egyben. Felső tagozatban az emelt szintű és alap óraszámú képzés rendszere jól működik, de fontos lenne a humánerőforrás tevékenységének optimalizálása.

Meg kívánom ismertetni az új kollégákkal az egész napos oktatási forma alapvető módszertani sajátosságait. Ezért úgy gondolom, az első lépés a tanulást segítő foglalkozások tartalmi elemeinek és az egész napos iskola fogalmának közös értelmezése lesz. **Szükségesnek tartom belső szakmai műhelyek, tapasztalatmegosztó alkalmak és hospitálások szervezését** is, hogy ne csak egy szervezeti keret legyen, hanem egységes pedagógiai koncepcióként épüljön be a mindennapi gyakorlatukba. A tehetséggondozás hatékony működtetésének is ez a szerkezeti alapja. Erre épül a tartalmi megújítás, az egyéni mentorálási rendszer kialakítása.

Az ökoiskolai tevékenységünk jelentős része a fenttarthatósági témahetek, kisebb része az iskolakerti programok szervezése körül koncentrálódik. Úgy vélem az „ökoiskolaiságnak” hangsúlyosabban kell megjelennie az intézményi hétköznapiakban, fel kell frissítenünk és újratervezni az iskolai programjainkat.

Évek óta nehézségekbe ütközik a német nyelvi csoportokba a megfelelő létszám biztosítása. A szülők első körben rendszerint az angol nyelvet szeretnék választani. Tudatosabb és célzottabb tájékoztatással **erősíteni kell a német nyelv** tanulásának **vonzerejét**. A beiskolázási folyamat során még inkább hangsúlyozni szükséges a német nyelvtudás munkaerőpiaci előnyeit, a régiós gazdasági kapcsolatokat, valamint a középfokú továbbtanulási lehetőségeket. A különböző tájékoztató anyagokban tudatosabban kell megjeleníteni a német nyelv gyakorlati hasznát és

tanulóink elért eredményeit, hogy a választás ne megszokásból, hanem informált döntés alapján történjen.

Felelősségemnek tartom a változásokkal szembeni bizonytalanságok kezelését, a bizalmi légkör erősítését és a szakmai támogatás biztosítását. A cél nem pusztán új elemek bevezetése, hanem egy olyan adaptív működtetés, amely képes reflektálni saját gyakorlatára.

A változások vezetése számomra nem kampányszerű fejlesztéseket, hanem következetes, hosszú távú építkezést jelent.

Fontos szempont a fenntarthatóság biztosítása: a *bevezetett újítások dokumentált, szabályozott formában, mérhető eredmények mentén épüljenek be a pedagógiai gyakorlatba* és az iskola működésébe. Ez az alapja annak, hogy az intézmény a jövő kihívásaira felkészülten, ugyanakkor értékalapú működéssel reagáljon.

III.4.4. Infrastrukturális fejlesztések és fenntartható működés

Az intézmény szakmai céljainak megvalósításához elengedhetetlen a *korszerű és biztonságos infrastruktúra biztosítása*. Az intézményi költségvetésből a fenntartó támogatásával, tervezetten, feladatorientáltan történik a szükséges szakmai anyagok és eszközök beszerzése. Arra szeretnék törekedni, hogy ennek a forrásnak a felhasználása még inkább igazodjon az iskola stratégiai fejlesztési céljaihoz.

Infrastrukturális fejlesztési elképzeléseim részben pályázati források bevonásával, részben a fenntartó támogatásával valósíthatók meg. A tervezett fejlesztések jelentős része hosszú távú, ütemezett végrehajtást igényel, amely tudatos stratégiai tervezést és erőforrás-gazdálkodást tesz szükségessé.

A tanterem bútorzata jelenleg még használható, de a berendezések többsége húsz évnél is idősebb, így elkerülhetetlen azok fokozatos, minden feladatellátási helyet érintő cseréje. Kiemelt cél a 12-es tanterem felújítása és korszerű, a természettudományos profilhoz illeszkedő szaktanteremmé alakítása, amelyhez elengedhetetlen a hozzá tartozó szertár felújítása és korszerű tárolóeszközök beszerzése. A szükséges források megteremtésére a jövőben is keressük a pályázati lehetőségeket.

A tanulók mindennapi komfortérzetén sokat javítana, ha tovább tudnánk növelni a tanulói szekrények számát – így minden felsősnek lehetne saját szekrénye. Minden

feladatellátási helyünkön szeretném megoldani az alsós gyerekek cipőinek és kabátjainak egységes tárolását.

Az étkezési szolgáltatást jelenleg a Sörpark Kft. biztosítja, az ebédlők bútorzata a Debreceni Intézményműködtető Központ tulajdonában áll. Sok észrevétel érkezik a szülőktől az étkezéssel és az étkeztetés körülményeivel kapcsolatban, ezek megoldását konstruktívabb kapcsolattartással és szorosabb együttműködés kialakításával igyekszem elősegíteni. A Gönczy Pál utcai épületben az asztallapok cseréje megtörtént, de a lábak felújítása nem. A székek állapota szükségessé teszi azok a cseréjét. Nagyon fontos lenne a Rózsavölgy utca 23. szám alatti feladatellátási helyen (a volt szolgálati lakásban) megkezdett tálalókonyha- és ebédlőkialakítás befejezése. A fejlesztés lezárása lehetővé tenné a technika szaktantermek eredeti funkciójuk szerinti visszaállítását. Hosszabb távú cél az érintett épületrész homlokzati és tetőfelújítása, az udvar gyermekek számára történő átadása, valamint a tornaszoba korszerűsítése.

Indokoltnak tartom továbbá a veszélyessé vált állattartó karámok és az elhasználódott üvegház bontását, valamint a korábban pályázati forrásból felújított épületek berendezését annak érdekében, hogy azok kézműves műhelyként és közösségi térként hatékonyan támogathassák a technika és tervezés tantárgy oktatását, valamint a tanulást segítő foglalkozásokat és a közösségépítő programok megvalósítását. Ugyanakkor a legrégebbi, a Rózsavölgy u 32-34. szám alatti épületünk templom felőli oldalán óriási repedés keletkezett. Statika felülvizsgálatát feltétlenül kezdeményezni kell és ennek függvényében dönteni a megoldásról. A korongozó műhely tetőszerkezete is mihamarabb felújításra szorul.

A Gönczy Pál utcai feladatellátási helyen sürgető feladat egy sportudvar kialakítása az atlétika tananyagrészt oktatásához. Minden feladatellátási helyen égető szükség lenne külső játszó- és pihenőterek kialakítására.

Az **informatikai eszközpark megújítása** szintén kiemelt feladat. Tudatosan előtérbe kívánom helyezni, hogy az oktatási célra használt számítógépek, laptopok, tabletek és interaktív táblák cseréje fokozatosan megtörténjen. Bízom abban, hogy az RRF pályázati források lehetőséget teremtenek ezen fejlesztések megvalósítására.

A megvalósuló beruházások előkészítésekor és a fejlesztések kivitelezése során törekedni kell az energiahatékony, környezetkímélő és hosszú távon gazdaságos megoldások alkalmazására.

III.4.5. Az intézményben dolgozók stratégiai vezetése, operatív irányítása; Humánerőforrás-fejlesztés és motiváló vezetői kultúra

Az intézmény eredményességének alapja a felkészült és elkötelezett munkatársi közösség.

Meggyőződésem, hogy egy intézmény szakmai erejét elsősorban az ott dolgozó emberek tudása, együttműködési kultúrája határozza meg.

A vezetés számomra nem pusztán a feladatok kiosztását jelenti, hanem tudatos építkezést: a kollégák erősségeinek felismerését, támogatását és összehangolását az intézmény hosszú távú céljaival

Az iskola működésének minőségét alapvetően meghatározza a vezetői csapat, amely az intézményi kultúra formálóját, a szakmai irányvonal meghatározóját. Számomra fontos *a közös értékrend, a bizalom és az őszinte, egyértelmű kommunikáció*. Olyan vezetőtársakat szeretnék, akikkel egymást kiegészítve, és tisztelve tudunk együtt dolgozni, akikkel egységesen, következetesen képviseljük a meghozott döntéseket. *A bevonó vezetés és a határozott irányítás egyensúlyára* törekszem.

Korábban is utaltam rá, hogy erősíteni szeretném a munkaközösség-vezetők vezetői szerepét. Ők azok, akik a stratégiai döntéseket átültetik a mindennapi pedagógiai gyakorlatba. A feladatok pontos delegálása érdekében fontosnak tartom a munkaköri leírások felülvizsgálatát és a feladatok pontosítását követően a felelősségi körök rögzítését. A következő tanév előkészítése során a tantárgyfelosztás tervezésénél számítani kell arra, több munkaközösség vezetője él majd a NÖK 40 kedvezményes nyugdíjazás lehetőségével. Ezért különösen fontos már most foglalkozni az utánpótlás tudatos előkészítésével.

Egy-egy kolléga egyszerre több munkaközösséghez is tartozik, több munkacsoportban is tevékenykedik, ezért a munkaközösség-vezetőknek nagyobb figyelmet kell fordítaniuk koordinációs tevékenységükre.

Feltétlenül szükség lesz a *feladatok optimalizálására és a munkaközösségek feladatainak átszervezésére*. Egy olyan felelősi rendszert szeretnék kialakítani, amely bizonyos tevékenységeket fog össze (versenyekre történő nevezés, mérések koordinálása, pályaaorientációs felelős, stb).

Jól működik a mentálhigiénés team és az idén debütál az Erasmus+ pályázati feladatokat megvalósító csoportunk. Szeretném reflektív szakmai műhellyé fejleszteni a fejlesztőpedagógusi feladatokat ellátó pedagógusokat és a tehetséggondozás új szemléletével mentori feladatokat vállaló kollégákat is.

Az osztályfőnököknek lenni az egyik legösszetettebb és kiemelt felelősséggel járó tevékenység a nevelési-oktatási folyamatban. Feladatuk túlmutat az adminisztratív teendők ellátásán: ők az osztály pedagógiai, közösségi és mentális fejlődésének irányítói. Ők állnak a legközelebbi kapcsolatban a tanulókkal és családjaikkal, így szerepük meghatározó a nevelési célok gyakorlati megvalósításában.

Munkájukat a nevelési munkaközösség vezetője koordinálja, akinek kulcsszerepet szánok az egységes nevelési szemlélet kialakításában, az esetmegbeszélések rendszerének működtetésében, valamint a kiemelt figyelmet igénylő tanulók támogatásának összehangolásában. Továbbá az információáramlás rendszerezésében és az osztályfőnökök munkájának folyamatos szakmai visszacsatolásában is.

Támogatom a MS Teams felületén kialakított dokumentumtár működtetését, továbbfejlesztését és kezdeményezem új digitális tartalmak, online feladatlapok megosztását is. Ösztönözni kívánom és támogatom a belső tudásmegosztást elsősorban jelenléti formában. Kezdeményezni szeretném, egy olyan tudásmegosztó „GondolatMűhely” létrehozását, amelyben negyedévenként legalább egy alaklommal a munkaközösségek felváltva tartanak szakmai programokat.

Nagy hangsúlyt kívánok helyezni a *kollégák szakmai fejlődésének, továbbképzésének támogatására, az egyéni életpályacélok, innovációs törekvések és az intézményi célok összehangolására*.

Vezetőként az intézményi ellenőrzési tervben meghatározott feladatok pontos és maradéktalan elvégzésére fogok törekedni. Kiemelt figyelmet kívánok fordítani többek között a tanügyigazgatással, ügyviteli és a pedagógiai munkával kapcsolatos ellenőrzési tevékenységre.

A pedagógus teljesítményértékelési rendszer működtetése hiteles vezetőt kíván.

Ez pedig csak akkor valósulhat meg, ha a vezető „jelen van”. Nem csak elvár, hanem példát is mutat, mert nem egyszerűen egy szervezetet irányít, hanem értéket is közvetít.

Meggyőződésem, hogy az értékelés akkor tölti be valódi szerepét, ha átlátható, kiszámítható és fejlesztő szemléletű. Törekvésem, hogy a TÉR ne külső kontrollként jelenjen meg a kollégák számára, hanem támogató folyamatként, amely segíti az önreflexiót, a szakmai célok kijelölését és a fejlődési utak tudatos tervezését. A TÉR eredményének függvényében alakítanám ki a továbbképzési terveket, az intézményi fejlesztési irányokkal, hiszen az értékelés csak így épülhet be a szervezeti működésbe.

Biztonságos, bizalmon alapuló légkört kívánok teremteni, ahol a pedagógusok mernek reflektálni saját gyakorlatukra.

Szükségnek gondolom az oktató-nevelő munkát közvetlenül segítő munkatársak feladat- és hatáskörének tudatos újraszabályozását. Indokoltnak látom munkaköri leírásuk felülvizsgálatát annak érdekében, hogy a feladatmegosztás átláthatóbbá, egyértelműbbé és kiszámíthatóbbá váljon. A pontosan definiált felelősségi körök segítik a hatékony működést és az egyéni felelősségvállalást is. A tanulócsoportok feladatellátási helyek közötti mozgása és a pedagógiai munka támogatása érdekében szükség lenne legalább még egy pedagógiai asszisztens foglalkoztatására.

Az intézményi adminisztráció és a napi operatív feladatok jelentős terhelést jelentenek ezen a területen dolgozó kollégák számára, munkájuk nagyfokú rugalmasságot, precizitást és alkalmazkodóképességet igényel. Az általuk nyújtott háttértámogatás nélkül az intézmény működése nem lenne fenntartható.

Az egyéb dolgozók munkája az infrastruktúra zavartalan üzemeltetése szempontjából nélkülözhetetlen. Bár létszámuk első hallásra soknak tűnik, de a három feladatellátási hely miatt még így is indokolt lenne plusz egy kiegészítő dolgozó alkalmazása. Így lehetne biztosítani, hogy a két Rózsavölgyi feladatellátási helyen mindig legyen egy-egy takarító, a Gönczy Pál utcai épületben pedig délelőtt az egész épületben egy, délután pedig szintenként legalább egy-egy. A portások munkaköre megosztott, a földszinti területeket ők takarítják.

Ezzel a létszámmal már megvalósítható lenne stabil működés és a túlterhelés nélküli helyettesítés.

A teljes alkalmazotti közösség számára fontos a nyugodt légkör, az egyértelmű feladatmeghatározás, a konkrét felelősségi körök tisztázása.

Bármelyik területen is dolgozzon, őszinte, nyílt kommunikációt várok el az intézmény valamennyi dolgozójától. A hibák eltakarása nem védi sem az intézményt, sem a munkatársakat. Meggyőződésem, hogy a problémákat csak akkor tudjuk valóban megoldani, ha pontosan ismerjük őket.

III.4.6. Vezetői kompetenciák fejlesztése; Tudatos változásmenedzsment

A folyamatosan változó jogszabályi és társadalmi környezet tudatos alkalmazkodást igényel. *Töreksem a változások előrelátó tervezésére*, a legfrissebb szakmai eredmények, újítások feltérképezésére, saját vezetői kompetenciáim fejlesztésére. *Követem az oktatási környezet változásait*, figyelem a tanügyigazgatási, jogi és vezetői kérdésekkel foglalkozó szakértői online oldalakat, szakmai konferenciákon, workshop-okon veszek részt. Nyitott vagyok az innovációkra és szívesen élére állok a kreatív kezdeményezéseknek. Szakmai kapcsolataimat folyamatosan bővitem.

Olyan vezetőnek tartom magam, aki egyéni példamutatással, elhivatottsággal és nagy munkabírással végzi feladatait. A kihívásokat nem teherként, hanem fejlődési lehetőségként élem meg. Munkámban a pontosságra, minőségre és a szabályok betartására töreksem, kollégáim felé emberséggel, megértéssel fordulok.

Igyekszem következetes, igazságos lenni. Tisztelem, és megbecsülöm kollégáim munkáját, támogatom szakmai fejlődésüket, a tudásmegosztást és az együtt gondolkodást. Számítok a véleményükre, mert meggyőződésem, hogy a jó döntések közös mérlegelés eredményeként születnek meg. A bevonó, partnerségen alapuló vezetői szemlélet számomra nem formai elem, hanem a hatékony működés alapfeltétele.

Fontos vezetői kompetenciának tartom az önreflexiót és a reális önértékelést. Nem hiszem magam tévedhetetlennek, és bár a tökéletes megoldásokra töreksem, tudom, hogy hibák előfordulnak. A hiba azonban nem egyenlő a kudarccal. A kérdés az, hogy felismerjük-e, és tanulunk-e belőle. Olyan intézményi működésben hiszek, ahol a tényfeltárás nem félelmet kelt, hanem a elindítja a fejlődést.

Vezetői programomban a *részletes helyzetelemzést* követően olyan elképzeléseket és feladatokat fogalmaztam meg, amelyeket szükségesnek, reálisnak és megvalósíthatónak tartok. Ezek mentén határozom meg a *stratégiai célokat és tervezem meg a megvalósítás folyamatát*. Ugyanakkor folyamatosan figyelemmel kísérem és elemzem az intézkedések hatásait, szükség esetén időben beavatkozom, illetve *felülvizsgálom és módosítom a tervezett folyamatokat*. Amennyiben a tapasztalatok indokolják, átértékelem a programomat, és az eredmények, visszajelzések, valamint a mérési adatok alapján, az érintettek tájékoztatása mellett újragondolom, *módosítom a kitűzött célokat* és a megvalósítás eszközeit.

IV. ZÁRÓ GONDOLATOK

„A buzdítás és kitiüntetés, helyes tapintat mellett, mely azt sem hiusággá, sem dicsekvéssé nem engedi fejleni, nagyszerű dolgokat idézhet elő az iskolában.”

Gönczy Pál

Harminckét éve dolgozom ebben az intézményben (ebből megközelítőleg 14 évet helyettesi beosztásban). A főiskola elvégzése óta tanítom a józsai gyermekeket. Itt tanultam meg igazán a tanítói mesterséget, itt valósíthattam meg szakmai elképzeléseimet, innovációimat. Az iskolához nemcsak szakmai, hanem személyes kötődés is fűz.

Hiszem, hogy gyermekeket nevelni és oktatni csak olyan közösségben lehet eredményesen, ahol a szakértelem mellett az együttműködés, a kölcsönös tisztelet és az elismerés is jelen van. Olyan vezető kívánok lenni, aki biztonságos, támogató szakmai környezetet teremt, ahol minden dolgozó fontosnak érzi magát, felelősséget vállal a közös célokért és együtt tud működni a megvalósítás érdekében.

Mindezek megvalósításához tisztelettel kérem a fenntartó Debreceni Tankerületi Központ támogatását.

Debrecen, 2026. március 10.


Ignáth Ildikó Andrea