

2.3. A köznevelési intézmény vezetésére, fejlesztésére vonatkozó elképzelések

Az intézmény jelenlegi szervezeti felépítése jól mutatja, hogy mennyire szerteágazó feladat- és tevékenységi körökkel, nagy tanulói és dolgozói létszámmal rendelkező iskoláról van szó, amikor a Kápolnásnyéki Vörösmarty Mihály Általános Iskola és Gimnáziumot említjük meg.

Bemutatva az intézményre jellemző paramétereket, valamint figyelembe véve az elmúlt évek tapasztalatait, illetve kiindulva az elkészített helyzetelemzésből az alábbiakban állítottam össze a fejlesztési elképzeléseimet.

Célkitűzéseim

Céлом, hogy a vezetésemmel működő köznevelési intézményre bízott tanulóknak a testi-, szellemi- és lelki fejlődéséhez szükséges *sportos és egészséges életmódra* való igény kialakuljon.

Céлом az is, hogy a tanulóink rendelkezzenek azokkal az elemi ismeretekkel, készségekkel és képességekkel, melyek segítségével alkalmassá válnak az egész életen át tartó tanulásra, mindezek birtokában pedig biztosítva legyen a sikeres továbbtanulásuk.

Céлом még a lemorzsolódási mutatók csökkentése, és ezzel hosszabb távon a végzettség nélküli iskolaelhagyás csökkenéséhez való hozzájárulás.

Céлом még továbbá az is, hogy mind az elsős, mind a kilencedikes beiskolázásnál többszörös túljelentkezés jelenjen meg, illetve hogy a nyelvi előkészítő gimnáziumi osztályokban a középfokú nyelvvizsgát sikeresen teljesítő tanulók aránya még nagyobb százaléku legyen.

Céлом végül, de nem utolsó sorban, hogy az általam vezetett intézmény a jogszabályi előírások szerint működjön úgy, hogy közben az összes rendelkezésre álló erőforrást és lehetőséget maximálisan kihasználva sokkal *ismertebb, elismertebb legyen*, és hogy minden polgára (tanuló, pedagógus, gazdasági-technikai dolgozó és szülő) kulturált körülmények között és jól érezze magát.

Kommunikáció

Ezt az iskolát, mint nagy létszámú intézményt, vezetni csak együttműködéssel, nyugodt és folyamatos kommunikációra épülő légkör megteremtésével lehetséges. A külső és belső változásoknak figyelembe vételével, azoknak megfelelően rugalmasan kell alkalmazni a tervezési és szervezési feladatokat.

1. A ritkábban tartott, de fontos nevelőtestületi és alkalmazotti értekezletek mellett a heti rendszerességgel tartott igazgatói értekezletek (külön a főigazgató-helyetteseknek és külön a munkaközösség-vezetőknek) és a ritkább speciális témaértekezletek (pl.

osztályfőnökök értekezlete) nagyon komoly mértékben segítik az információáramlást és ezzel az intézményi kommunikációt is.

2. Munkaközösség-vezetők, mint a szervezeti kultúrában erősségként megjelenő pozíciók: a nevelés-oktatás egy modern szervezetében nagy szükség van az érdemi középvezetői pozíciók megtartására, sőt megerősítésére. A tapasztalat azt mutatja, hogy nagyon jól működik ez a munkaközösség-vezetők esetén. Megbízatom esetén én is nagyban számítok munkájukra.
3. Az iskolánk eredményeit rendszeresen meg kell jelenítenünk az iskolánk honlapján, és a közösségi média oldalain is. Pl. Erasmus+ és Határtalanul programok eredményeinek bemutatása vonzóvá teheti intézményünket.
4. A kapcsolati rendszerünkben működő óvodákban az elsős osztályok beiskolázása miatt, illetve az általános iskolákban a 9-es osztályok beiskolázása miatt komoly **iskolanépszerűsítési stratégia kialakítása szükséges**, hogy minél többen válasszák intézményünket a továbbtanulásuk színhelyéül, és **hogyan az iskolai létszám újra növekedésnek induljon!**

A rám meghatározott 4 db teljesítményértékelési cél szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz is:

1. **A sportiskolai osztály bevezetésének előkészítéséhez kapcsolódó intézményi cél minél hatékonyabb megvalósítása érdekében technikai, módszertani, humán erőforrás szervezetfejlesztési projekt megvalósítása összhangban a fenntartó által támogatott célokkal.**

Szerep: Ennek a célnak a megvalósítására létrehozok egy munkacsoportot. Ezt a csoportot vezetem, munkáját összehangolom, és a segítségével a technikai, módszertani, humán erőforrás szervezetfejlesztési projektet megtervezzük és folyamatos eredményességi-vizsgálat mellett megvalósítjuk. Ha szükséges lesz beavatkozni, akkor a cél érdekében a projekt megvalósítását módosítjuk.

Célérték: Havonta minimum 1 munkacsoport megbeszélés 2024 októberétől 2025 májusáig, azaz összesen minimum 8 alkalommal.

Elvárt eredmény: A technikai, módszertani, humán erőforrás szervezetfejlesztési projektterv elkészül legkésőbb 2024. novemberének végére, és 2025. május végére pedig megvalósul a projekt.

Alátámasztó dokumentumok: A havonta tartott munkacsoport megbeszélések jegyzőkönyvei (8 db), illetve a projektterv (1 db) és a projekt megvalósításának beszámolója (1 db).

2. Intézményi kommunikáció fejlesztése a közösségépítés szolgálatában.

Szerep: Kommunikációs munkacsoport létrehozása. A csoport feladatai: - a jelenlegi kommunikációs csatornák hatékonyságának vizsgálata, ha szükséges azok módosítása, - új kommunikációs csatornák és platformok bevonása, ezek hatékonyságának vizsgálata.

Célérték: Havonta 2024 októberétől 2025 májusáig munkacsoport megbeszélések, azaz összesen minimum 9 alkalommal.

Elvart eredmény: A jelenlegi kommunikációs csatornák hatékonyabban működnek, és az új kommunikációs csatornák és platformok bevonása megtörtént, és ezek is hatékonyan működnek.

Alátámasztó dokumentumok: A havonta tartott munkacsoport megbeszélések jegyzőkönyvei (9 db), illetve a munkacsoport beszámolója (1 db).

3. SNI és BTMN tanulók tervszerű, eredményes fejlesztése, a pedagógusok érzékenyítése, a speciális módszertani eszköztárak fejlesztése a 2024 októbertől 2025 májusáig közötti időszakban.

Szerep: Esetmegbeszélések szervezése az SNI-s és BTMN-es tanulók oktatása során felmerülő problémák megoldására. Ebben az intézményi tapasztalattal megosztást (jó gyakorlat megosztása) hívom elsősorban segítségül, majd ha még szükséges, akkor ebben segítséggel lehetnek még a gyógypedagógusok, a fejlesztő pedagógus, az iskolapszichológus és a szociális segítő is. De külső szakértői megsegítést is szervezni fogok.

Célérték: Esetmegbeszélés minimum 4 alkalommal. Intézményi tapasztalattal megosztás (jó gyakorlat megosztása) minimum 4 alkalommal. Külső szakértői megsegítés minimum 2 alkalommal.

Elvart eredmény: Az SNI-s és BTMN-es tanulók eredményesebben lettek fejlesztve, a pedagógusok érzékenyítése mellett az ő speciális módszertani eszköztárak is fejlődött.

Alátámasztó dokumentumok: Esetmegbeszélés jegyzőkönyvei (4). Intézményi tapasztalattal megosztás (jó gyakorlat megosztása) jegyzőkönyvei (4). Külső szakértői megsegítésről beszámoló (2).

4. Intézményünk belső szabályozóinak felülvizsgálata, hatályos jogszabályoknak való megfeleltetése, esetleges pótlása.

Szerep: 2024 októbertől és 2025 májusáig között a belső szabályozókat felülvizsgálom, a hatályos jogszabályoknak való megfeleltetést ellenőrzöm, és ha szükséges, pótolom. Ebbe a munkába bevonom a két főigazgató-helyettes kollégámat, és a pedagógiai program felülvizsgálatához pedig még a munkaközösség-vezetőket is.

Célérték: Minimum havonta egy alkalommal egy belső szabályozó felülvizsgálatával kapcsolatos megbeszélés, összesen minimum 9 alkalommal.

Elvárt eredmény: Intézményünk belső szabályozóinak felülvizsgálata megtörténik, és a hatályos jogszabályoknak is meg lett feleltetve.

Alátámasztó dokumentumok: A belső szabályozók felülvizsgálatával kapcsolatos megbeszélésről (minimum 9 alkalom) készített emlékeztető, illetve összefoglaló beszámoló (1 db) arról, hogy az intézményünk belső szabályozóinak új verziói milyen módosításokkal készültek el.

Kapcsolatok fejlesztése

- Az intézményünk fenntartójával (Székesfehérvári Tankerületi Központ) a kapcsolatot tovább kell fejleszteni.
- A Kovács Katalin Nemzeti Kajak-Kenu Akadémiával az együttműködés még szorosabbra való fűzése. Közös programok szervezése rendszeresen, illetve rendszeres egyeztetés a közös tanulóinkkal kapcsolatban.
- Kápolnásnyék Önkormányzatával több közös program szervezése, feladataink elvégzése során egymás megsegítése.
- A Sportiskolák Országos Szövetségével fontos kapcsolati tőke alakulhat ki, ezt mindenképpen fejleszteni szükséges.
- Az iskolánkban tanuló sportoló diákok sportegyesületeivel szoros kapcsolat kialakítása a tanulók kettős életpályamodelljének (tanulás és sport) támogatására.
- A Székesfehérvári Tankerületi Központ fenntartásában működő két sportiskolával (a székesfehérvári Tóvárosi Általános Iskola és a Székesfehérvári Vörösmarty Mihály Általános Iskola) a jó és mindenki számára hasznos kapcsolat kialakítása.
- A környezetünkben működő, illetve a székesfehérvári, érdi sportegyesületekkel rendszeres egyeztetés, kommunikáció és igényeiknek felmérése.
- A Székesfehérvári Pedagógiai Oktatási Központtal:
 - o minél több módszertani továbbképzésen való részvétel,
 - o helyszín biztosítása a továbbképzéseiknek, a tanulmányi-és tehetséggondozó versenyeknek,
 - o Oktatási Hivatal Bázisintézménye címre pályázni 2026-ban.
 - o a testnevelés területén hiánypótló módszertani továbbképzések szervezése iskolánkban.
- Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetemmel:
 - o az egyetem hallgatóinak fogadása tanítási gyakorlat keretében, illetve

- o hosszú távú együttműködés keretei között pl. a gimnáziumi sportiskolai képzésünk folytatásával kapcsolatban egyeztetés arról, hogy melyek lehetnek azok a kreditértékű tantárgyak, amelyeket már a gimnáziumi évfolyamainkon taníthatnánk (vagy az egyetem oktatói tanítanának) a tanulóinknak, hogy később az egyetem beszámíthassa a hozzájuk bekerülő hallgatóiknál, mint előtanulmányi ismereteket. Ezzel könnyítve akár az egyetemre való bejutást, vagy épp az egyetemi képzési idő rövidülhetne le valamennyi idővel.
- A Magyar Diáksport Szövetséggel sok közös program megvalósítása, akár kiemelt partnerükként való megjelenés.
- Az Aktív Iskola program további fejlesztése és minél aktívabb teljesítése.
- A települési önkormányzatokkal (a többi Velencei-tó környéki önkormányzat, illetve Vereb, Pázmánd, Lovasberény és Martonvásár), a helyi vállalkozásokkal és cégekkel való szoros együttműködés, kapcsolattartás minőségét emelni kell.
- Természetesen a környékünkön működő többi köznevelési intézménnyel is fontos a rendszeres kapcsolattartás, kiemelten a felvételi körzetünkben működő óvodák (főleg a Kápolnásnyéki Napsugár Óvoda és Bölcsőde) és általános iskolák esetében, illetve a székesfehérvári általános iskolákkal is.
- Természetesen az SNI-s, BTMN-es tanulók szakértői vizsgálatával kapcsolatban fontos partnerünk a Fejér Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat, ahogy ugyanezen gyermekek megsegítése, fejlesztése esetében az Arany János Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és annak utazó gyógypedagógiai - konduktori intézményegysége is.
- Az intézményi jelzőrendszer tekintetében és szakmai segítségnyújtásban kiemelt partnereink még a család- és gyermekjóléti szolgálatok is.

Humán erőforrás-fejlesztés

Minden újabb feladathoz munkacsoport létrehozását fogom kezdeményezni, mert így lehetnek mindenki számára tiszták a felelősségi körök és a hatókörök az adott feladatnál.

Tovább kell érzékenyíteni, illetve továbbképzési lehetőségekkel, belső tudásmegosztással és a *nevelőtestület kiterjesztett edukációjával* megsegíteni a pedagógus kollégákat az SNI-s, BTMN-s, HH-s és 3H-s tanulók fejlesztésének ellátása okán. *Az ilyen továbbképzéseket szervezni kell vezetői szinten.*

Az SNI-s tanulók fejlesztésénél még segítséget jelentene az is, hogy **ha plusz 1 fő pedagógiai asszisztens, vagy gyógypedagógiai asszisztens** vehetnénk fel a tankerületünk engedélyével. A 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet 1. melléklete szerint a finanszírozott létszámoknál a B) pontban található „A nevelési-oktatási intézményekben alkalmazott nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak finanszírozott létszáma” című táblázatban:

- Pedagógiai asszisztens általános iskolában 250 tanulónként 1 (nálunk 418 fő van, így 1 jár), illetve
- Gyógypedagógiai asszisztens a siket, a vak, a közép súlyos értelmi fogyatékos, a mozgásszervi fogyatékos, az autizmus spektrum zavarral küzdő, a halmozottan fogyatékos, illetve súlyosan és halmozottan fogyatékos tanulókat nevelő és oktató iskolában és kollégiumban 6 tanulónként 1.

A 44 fő SNI-s tanulóknál részletesen meg kell vizsgálni, hogy közülük hányan számítanak bele a gyógypedagógiai asszisztens finanszírozott létszámaiba.

Minél több magasabb pedagógus fokozatba kerülő pedagógus életpályamodell szerinti kolléga legyen, mert ez automatikusan pedagógiai-szakmai látókör szélesítést is jelent.

A gyakornokoknak kötelező minősülniük, így önük elvárt, hogy megszerezzék a Pedagógus I. fokozatot. A Pedagógus I. fokozatot elért 33 fő (60 %) pedagógus kollégákat ösztönözni kell, hogy közülük minél többen minősüljenek a Pedagógus II. fokozatba. Illetve a Pedagógus II. fokozatot elért 14 fő kollégát segíteni kell abban, hogy merjenek és akarjanak mesterpedagógussá válni.

Fel kell hívnunk a pedagógus kollégák figyelmét arra, hogy a kötelező továbbképzések mellett az önképzésükre is fordítsanak figyelmet, illetve a pedagógus továbbképzéseknél a POK-os, ingyenes továbbképzéseket kell elsősorban igénybe venni. Viszont **elvárt, hogy a továbbképzésen részt vett kollégák a megszerzett tudásukat megosszák a munkaközösségeken és az iskolán belül.**

Minél több rész munkaidős, de inkább teljes állású matematika, digitális kultúra, fizika szakos egyetemi diplomával rendelkező kollégánk kellene, hogy legyen, mert pl. matematikából összesen 2 fő kolléga van az állományunkban, illetve ugyanez a helyzet a digitális kultúrát tanító 2 főnél is. A fizika szakos kollégánál is egyetemi diplomával rendelkező kollégára lenne szükség. Azért lenne szükség ezekre a rész munkaidős tanár kollégákra, mert pl. jelenleg ha az egyik matematika szakos kolléga megbetegszik, akkor

összesen 1 fő matematika szakos kollégának kellene az 5. évfolyamtól a 12. évfolyamig ellátni a matematika órákat, ami szakszerűen lehetetlen lenne.

A nem pedagógus munkakörben (gazdasági-technikai munkakörben) dolgozó kollégákat meg kell becsülni, és ha szükséges, akkor támogatni kell őket a továbbtanulási szándékukban is.

Tárgyi feltételek

A székhelyintézmény udvarán a 3 külső sportpálya burkolatát minimum újra kellene aszfaltozni, de ha van rá forrás (akár pályázatból), akkor modernebb sportburkolattal kellene ellátni azokat.

Tornaszoba Vereben

A verebi telephelyen a mindennapos testnevelés tanóráit jó lenne egy erre a célra külön kialakított tornaszobában megoldani.

Plusz 1 szaktanterem számítógépekkel való felszerelése

A digitális kultúra tantárgy oktatásához és a központilag szervezett, digitálisan megvalósított mérések lebonyolításához nem elegendő az 1 megfelelő számítógépekkel felszerelt szaktanterem, még 1 szaktanterem felszerelésére lenne szükség. A plusz szaktanterem most is rendelkezésre áll, csak a benne lévő számítógépek használhatatlanok.

Plusz 1 fénymásoló

A székhelyintézményben az 51 fő munkavállaló által használt 1 db fénymásoló kevés ennyi munkavállalóra.

Gyógytestnevelés

A gyógytestnevelésben résztvevő tanulók magas száma (25 fő) miatt **szükséges lenne minimum még két tornaszoba kialakítása** az intézményben, mivel ennek a feladatnak az ellátáshoz nem áll rendelkezésre megfelelő számú és méretű tornaszoba főidőben (azaz 8 és 14 óra között). Itt az lehetne a legkézenfekvőbb és leggyorsabb megoldás, hogy a gyógytestnevelést tartó utazó gyógytestnevelő 14 óra után tartaná a foglalkozásokat, mert akkor nagy számú általános célú terem is rendelkezésre áll, amelyekben könnyen kialakítható a megfelelő környezet ezekhez a foglalkozásokhoz. De sajnálattal tapasztaljuk, hogy nincs megfelelő számú gyógytestnevelő. ***Még az segíthetne itt, ha lenne saját állományukba tartozó gyógytestnevelőnk***, és akkor könnyebben lehetne szervezhető az állandó délutános foglalkoztatás. Ráadásul -mivel saját úszómedencével is rendelkezünk- helyben megoldható lenne a gyógyúszás is, ami -tudomásunk szerint- egyelőre csak Székesfehérváron oldható meg legközelebb.

Egyéb fejlesztések

- *Lemorzsolódási jelzőrendszer* kialakítása és működtetése az iskolán belül.
- Az intézményi levelezés és iktatás áttérése az *elektronikus iktatásra*, a KRÉTA Iratkezelési moduljára (a *Poszeidon* EKEDIR Irat és Dokumentumkezelő Rendszerre).
- *Erasmus+* és *Határtalanul* programokra való pályázat rendszeres elkészítése és benyújtása.
- Az általános iskolában *a napközi és a tanulószobai lehetőségek*, mint egyfajta *szolgáltatások*, továbbra is nagy mértékben segítik a szülők, családok mindennapjait. Ezért is fontos továbbra is megtartani ezeket a lehetőségeket. Sőt érdemes ezt továbbfejleszteni, mert egyre nagyobb igény mutatkozik a *helyben szervezett tanórán kívüli és iskolai idő utáni sport, informatika, zene-, tánc-és képzőművészeti foglalkozásokra*.
- Szükséges az alábbi *átmenetek segítése* is:
 - o *óvoda és általános iskola 1. osztály között:*
 - a leendő tanítóknak rendszeresen kellene minimum a kápolnásnyéki óvodába járniuk, hogy megismerkedhessenek a leendő tanulóikkal és az óvodások is velük.
 - o *általános iskola alsó és felső tagozat között:*
 - a felsős tanítóknak és tanároknak rendszeresen kellene az alsós osztályokba járniuk, hogy megismerkedhessenek a leendő tanulóikkal és az alsós gyerekek pedig velük.
 - az alsós tanítóknak pedig a volt 4-es tanulóik 5. osztályba való beilleszkedését kellene követniük minimum az 5-es osztályfőnökökön keresztül.
- Mivel úgy tűnik, hogy szükséges, ezért *meg kell erősíteni a 7. és 8. osztályos tantárgyi oktatás színvonalát* (főleg a felvételi tantárgyakét), hogy ne vigyék el a szülők 6. osztály után a tehetségesebb gyerekeiket.
- *Nyitott tornaterem és tanuszoda* hétvégén Kápolnásnyék polgárai számára. Meg kell vizsgálni azt a lehetőséget, hogy a Székesfehérvári Tankerületi Központ és Kápolnásnyék Önkormányzata együttműködésében hogyan lenne megvalósítható az, hogy az iskolánk tornaterme és tanuszodája pl. szombatokként 10 és 14 óra között szabad sportolási lehetőségként nyitva állna a kápolnásnyéki lakosok számára.

A Kápolnásnyéki Vörösmarty Mihály Általános Iskola és Gimnázium nagy lehetőségek előtt áll nemcsak a fenntartó Székesfehérvári Tankerületi Központ által biztosított támogatást és

finanszírozást tekintve, hanem a képzésstruktúra korábbi átalakulása miatt is. Ezekkel a lehetőségekkel önmagában az főigazgató nem tudni élni, de ő az, akinek lehetősége van az adott területen együtt dolgozókból csapatot alakítani, szervezni. Ehhez a csapatmunkához – megbízásom esetén – mindenképp számítok a vezetőtársaim, a munkaközösség-vezetők, a pedagógusok és – nem utolsósorban – a gazdasági, technikai dolgozók konstruktív együttműködésére, megértésére és bizalmára.

Fejlesztési céljaimat úgy kívánom megvalósítani, hogy a köznevelést érintő jogszabályi változásokból adódó feladatokat maradéktalanul végrehajtsuk, és eleget tegyünk a fenntartó által megkívánt takarékos gazdálkodás feltételeinek is úgy, hogy mindeközben az intézményünkben dolgozók véleményét és aktív közreműködését is kérem őszinte, kétirányú kommunikáción keresztül.

A hatékony nevelőtestületi munka alapja a hagyományos szervezeti kereteken túllépő munkacsoport, a fejlesztési projektek intézményi támogatása, ebben is szükséges a pedagógus munkatársak aktív együttműködése, a döntési folyamatba való bevonása.

Ebben az előremutató, minden területet érintő, fejlesztő munkában támaszkodni szeretnék – az őszinte, kétirányú kommunikációt felhasználva – a felelősségteljesen dolgozó, innovatív, az újra fogékony összes dolgozóra, a pedagógus és a NOKS-os kollégákra, illetve a gazdasági, technikai dolgozókra egyaránt.

Kápolnásnyék, 2024. november 6.



.....
Ábrahám Norbert
pályázó