

## 2. Vezetői program

### 2.1. Bevezetés

1982-ben léptem át a „Kontyfa Iskola” kapuját és 2017-ig 35 éven át dolgoztam falai között. Pedagógussá válásom, szakmai és magánéleti történéseim tanúja volt ez az intézmény.

Nem tudok és nem is akarok elfogulatlanul tekinteni erre az iskolára. Az én esetemben a régi sztereotípiá, miszerint az iskola a „második otthonunk”, valódi értelmet nyer, hiszen sokkal többet köszönhetek ennek az intézménynek, mint amit valaha vissza tudok számára adni.

Megéltem kialakulásának történéseit, részese lehettem fénykorának, amikor szakmai etalonnak számítva meghatározó szerepet töltött be hazánk pedagógiai életében és bár nem akartam, de részese lehettem hanyatlásának is.

Olyan kollégákat, nyugodt szívvel mondhatom barátokat ismertem meg, akiktől nagyon sokat tanultam, szakmai és emberi értelemben egyaránt.

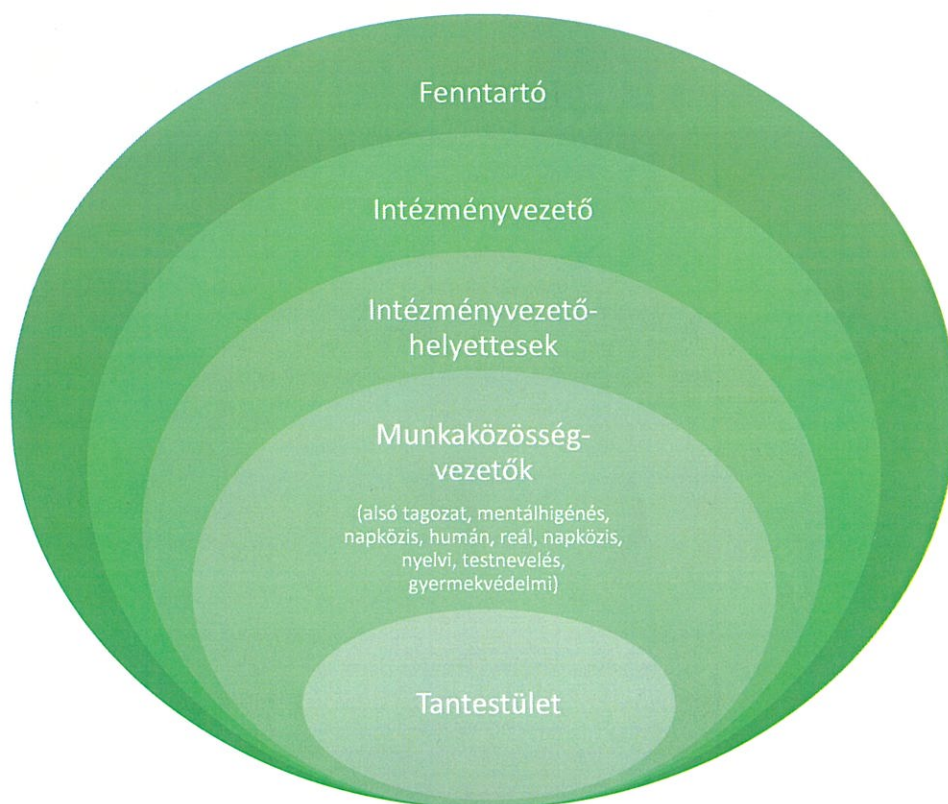
Nem utolsó sorban a Kontyfának köszönhetem életem párját, akivel 23 éve élünk boldog házasságban.

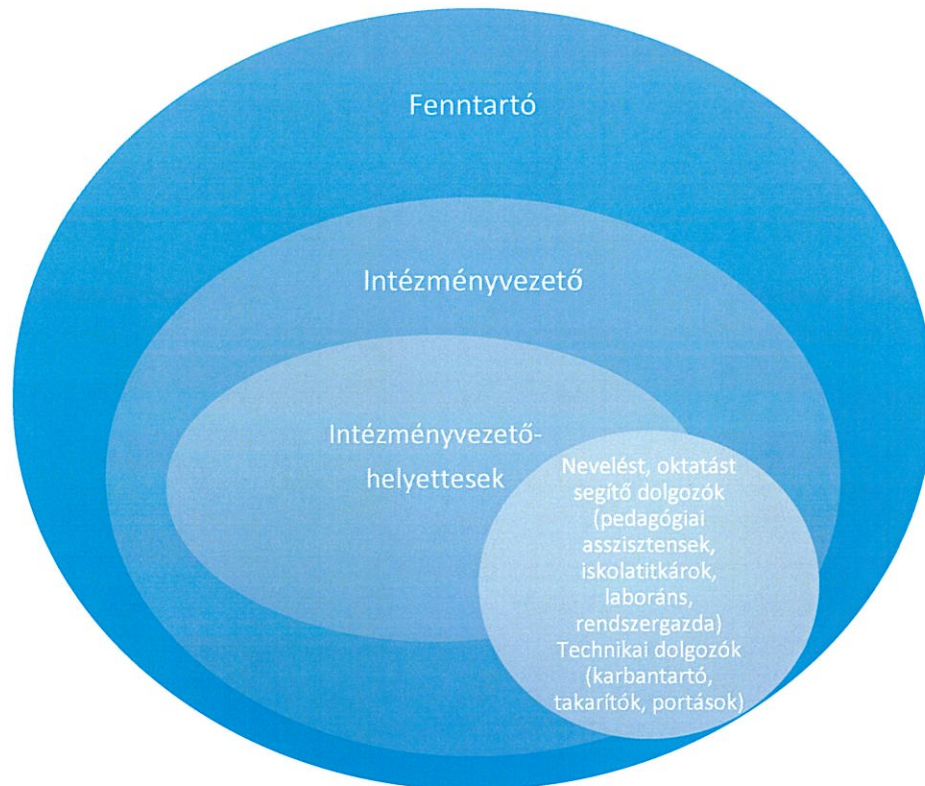
Úgy érzem, sokkal tartozom az iskolának, és talán most jött el az a pillanat, amikor valamit leróhatok irányába.

Vezetői elképzeléseimet alapvetően az iskola iránti elkötelezettség motiválta.

Hiszem és vallom, hogy a Kontyfának helye és feladata van mind a helyi, mind a tágabban értelmezett közösség életében, valamint az a humanizmus és kreatív gyermekszeretet, amely ezt a pedagógus gárdát mindig is jellemezte, nem tűnhet el a süllyesztőben, hiszen ma talán nagyobb szükség van rá, mint bármikor.

### 2.2. Az intézmény irányítási modelljének tervezete





*Az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló 134/2016. (VI.10.) Kormányrendelet 15. § (2) bekezdése alapján a köznevelési intézmények fenntartói jogai és kötelezettségei tekintetében 2017. január 1-jétől a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) jogutódjai a tankerületi központok lettek. A tankerületi igazgató munkáltatói jogköröket gyakorol a köznevelési intézmények vezetői felett.*

A diagramon jól látható, hogy az intézmény irányításában résztvevők feladatkörei jól elkülöníthetők.

Véleményem szerint, az intézmény akkor működtethető hatékonyan, ha az egyes szintek irányítói képesek az önálló döntéshozatalra, adott esetben változtatásokra, korrekciókra.

Ehhez természetesen a célok tekintetében egyetértés és a velük való azonosulás szükséges.

Az intézmény irányításában sokkal nagyobb szerepet és önállóságot szeretnék adni a munkaközösség-vezetők számára, hiszen nélkülük a hatékony működés elképzelhetetlen. Természetesen ezzel együtt a felelősségük is növekedne, így a sokat hangoztatott középvezetői státusz végre valódi tartalommal telne meg.

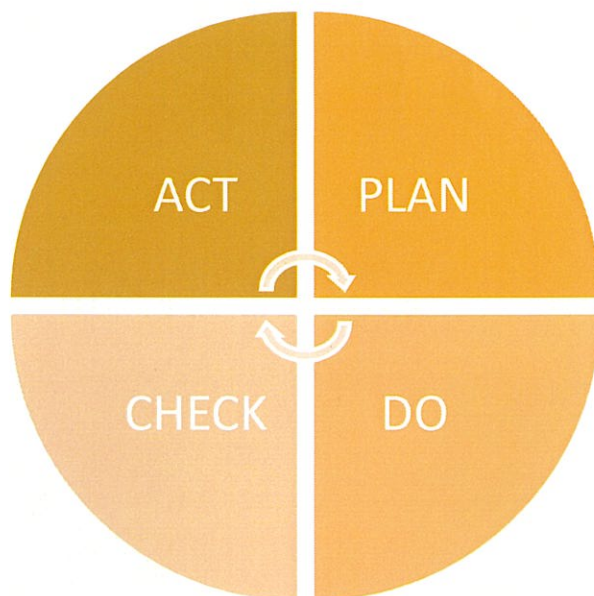
Vezetői munkám során a folyamatorientált stratégiai vezetés PDCA-modelljét kívánom megvalósítani:

A modell a Plan/tervezés/ - Do/megvalósítás/ - Check/ellenőrzés, a stratégiai célokban megfogalmazott feladatok nyomon követése/ - Act/beavatkozás, korrekció, súlypontát helyezés, új célok preferálása/ folyamatos, ciklikus ismétlődésén alapul.

A modell alkalmazásával a döntési folyamatok az érdekelt bevonásával történnek, így az iskolai dokumentumok, célok, feladatok egyfajta konszenzus eredményeként jönnek létre, így megvalósításukban mindenki érdekelt.



### A modell ábrája az éves tervezésben:



**ACT:** Az ellenőrzés során feltárt hibák, problémák, esetleges anomáliák megoldására kidolgozott stratégiák, ezek összehangolt, hatékony alkalmazása.

**PLAN:** A munkaközösségek éves munkaterve, az intézmény munkaterve, ezek összehangolása, kompatibilitásának biztosítása.

**CHECK:** Folyamatos ellenőrző tevékenység, az ellenőrzést végzők körének meghatározása /vezetők/. Értékelés a mérőföldkövek, stratégiailag fontos események meghatározása/ félév, év vége, fontos intézményi események/. Munkaközösségek, egyéb szakmai szervezetek beszámolóí.

**DO:** Az intézményi dokumentumokban, munkatervekben meghatározott feladatok megvalósítása, az elért eredmények begyűjtése, dokumentálása.

Az intézményi célok, feladatok meghatározása során a döntés előkészítés folyamatába szeretném bevonni a Szülők Tanácsát, illetve a Diákönkormányzatot is. Javaslattevő, véleményezési jogkörük az intézményi demokrácia szempontjából nagy jelentőséggel bír. Véleményem szerint nagy szükség lenne a Közalkalmazotti Tanács aktívabb működésére.

### 2.3. Az iskolai nevelés, oktatás feladatai

Az iskola feladatai és célrendszere az utóbbi években gyökeres átalakuláson ment keresztül.

A hagyományos iskolafelfogás, amely az oktatási folyamatot egyfajta „lexikális betáplálásnak” fogja fel, már nem felel meg korunk kihívásainak.

Az informatikai forradalom, a médiák szerepének a felértékelődése, az internet, kitérítette a világot.

A mai kor gyermekei már olyan információbőveléssel és ingerhatás mennyiséggel találkoznak, amely néhány évtizeddel ezelőtt elképzelhetetlen lett volna.

Az iskola feladata ma már elsősorban nem az ismerethalmaz növelése, hanem az ismeretdömpingben való eligazodás, szelektálás, a tudatos felhasználás képességének kialakítása, fejlesztése. Olyan kompetenciák fejlesztése, amely felnőtt korban képessé tesznek a munkaerőpiacon való helytállásra, illetve a folyamatos ismeretbővítésre.

Az oktatásban olyan preferenciák jelentek meg, mint az élethosszig való tanulás, illetve az önálló ismeretszerzés képessége.

Az iskolának tehát a kimeneti oldalon nem „elkészült embert” kell kibocsátania, hanem olyan személyiséget, aki képes a kor kihívásainak való megfelelésre.

Természetesen a klasszikus értelemben vett alapműveltséget a továbbiakban sem tartom elhanyagolandónak, azonban a lexikális tudás egyre inkább átadja a helyét a kreatív, problémamegoldó gondolkodásnak.

### ***Alsó tagozat***

Az alsó tagozatra érkező gyerekek eltérő családi és szociális háttérrel érkeznek az iskolába. Az alsó tagozat alapvető feladata ezeknek a hátrányoknak a csökkentése, amelyek a későbbiekben tovább mélyülve a tanulók egy részének végzetes lemaradásához vezethet.

A biztonságos szövegértés, az értő olvasás kialakítása ennek az iskola szakasznak a kiemelt feladata. A kompetencia mérések eredményei jól mutatják, hogy milyen hiányosságok tapasztalhatók ezeken a területeken.

Véleményem szerint már ennek a szakasznak is feladata kell, hogy legyen, a tanulási technikák elsajátíttatása, legalább alapfokon elkezdve.

Alsó tagozaton nem hiszem, hogy szükség van „tudományok” oktatására, sokkal inkább az alapkompenciák fejlesztése, a „szintrehozás”, és a szövegértés kialakítása a feladat. Ebben az iskola szakaszban van lehetőség a családból hozott szociális és mentális hátrányok csökkentésére is.

Az alapozó szakasznak valóban alapozóvá kell válnia, ha ez sikerül, akkor a későbbiek folyamán jelentkező súlyos problémák egy része elkerülhető.

A szociális kompetenciák és a társas kapcsolatok fejlesztése is ebben az életkorban a leghatékonyabb, a magatartászavarok egy része megelőzhető, ha ebben az időszakban a fejlesztés erre is fókuszál. Most van a legjobb lehetőség a környezet szépsége iránti igény, illetve a környezettudatosság kialakítására is.

Az intézményi lakókörnyezet összetétele miatt ezek a problémák hatványozottan jelentkeznek.

Az alsó tagozaton folyó oktató-nevelőmunka meghatározó a gyerekek további életére, ezért kiemelt figyelemre, illetve a hangsúlyok áthelyezésére van szükség.

### ***Felső tagozat***

A felső tagozat a szaktárgyi megalapozás, a tudományokkal, művészetekkel való találkozás szakasza. Ha az alapozó szakasz hiányos vagy sikertelen, akkor a szaktárgyak oktatása szinte bizonyosan eredménytelen.

A felső tagozat az alapozó szakasz során fejlesztett kompetenciákra, készségekre épít. Ekkor már elkezdni az alapozást gyakorlatilag lehetetlen, erre az óraszámú keretek sem adnak lehetőséget.

A rosszul olvasó, bizonytalan szövegértésű tanuló lemarad, marginalizálódik. Az ekkor jelentkező súlyos és sokszor váratlan magatartási nehézségek egy része is ide vezethető vissza, hiszen a tanulásban sikertelen gyermek valamivel fel szeretné hívni magára a figyelmet.

A kompetencia eredmények tükrében elkerülhetetlen a szövegértés minden helyzetben történő gyakoroltatása, illetve a kompetencia alapú feladatok gyakoribb használata.

Az eredményes tanulás egyik alapfeltétele az esztétikus környezet kialakítása. Az alsó tagozatos termek esztétikus, szemet gyönyörködtető dekorációi után, amelyek a tanítók keze munkáit dicsérik, a felsős termek sivársága kiábrándító. Természetesen a sok osztályban

tanító felsős osztályfőnököktől hasonló dekorálási kedv nem várható el, a termeket is több osztály használja, de valamiféle esztétikumra törekvés és állagmegóvás igen. Év elején, természetesen a gyerekek aktív bevonásával, minden osztálytól elvárható valamiféle törekvés az esztétikus környezet kialakítására. Az állagmegóvás pedig véleményem szerint minden termet használó feladata és kötelessége. Az esztétikus környezet az iskola külső megítélését is pozitívan befolyásolja, közvetve, vagy közvetlenül hatással van a gyereklétszám alakulására is.

### ***Középiskola***

A négy évfolyamos gimnázium létjogosultságát tükrözi a jelentkező tanulók évről-évre növekvő létszáma.

A középiskola egyrészt a felsőoktatásban való részvételre készít elő, másrészt lehetőséget ad az érettségi megszerzésével a munkaerőpiacon való sikeres szereplésre.

Az évfolyamonkénti egy osztály „családias” jellege pedagógiailag nagy lehetőséget hordoz magában, hiszen a gimnázium nem osztályok egymás mellett élését jelenti, hanem a gimnazisták közösségét. Ezt a közösségformáló erőt nem szabad figyelmen kívül hagyni.

A középiskolás évek az ember életének meghatározó szakaszát képezik, az itt kialakuló emberi, baráti kapcsolatok sokszor egy életre szóló kötődést alakítanak ki.

Ezért is fontos a hagyományok szerepe, amelyek közösségformáló ereje felbecsülhetetlen.

Fontos szempontnak érzem, hogy a gimnáziumból kikerülő, érettségizett fiatal felnőttek olyan gyakorlati ismereteket is szerezzenek, amelyek önálló életkezdésüket megkönnyítik. Ezért támogatom és megőrzésre érdemesnek tartom a gazdasági- és vállalkozási alapismeretekkel foglalkozó projekteket, akár tantárgyi formában is.

Egy középiskola sikeressége és nem utolsósorban ismertsége a tanulmányi versenyeken való részvételektől is függ. Az elért eredmények mellett legalább olyan fontos, hogy ezeken a versenyeken olyan vizsgarutin szerezhető, amely a későbbiekben jó szolgálatot tehet.

Nem utolsósorban pedig növeli a tanulás, a tudás iránti tiszteletet és az intézmény nevét a köztudatban tartja.

Véleményem szerint a kerület többi középiskolájával tartott kapcsolat, jó viszony a továbblépés egyik lehetősége, ezért a kerületi rendezvényeken, eseményeken való részvételt, megjelenést alapvető fontosságúnak ítélem.

A középiskolában az önálló ismeretszerzés és tanulás hangsúlyos szerepet kap, ezért a tanulás módszertani foglalkozásokkal és gyakorlatokkal kell fejleszteni a tanulók ezirányú kompetenciáit.

Az intézményben működő gimnázium azoknak a gyerekeknek is vonzó lehet, akik nehezen illeszkednek be új közösségbe, így folyamatosan folytathatják tanulmányaikat megszokott közegükben.

### **2.4. Az intézmény kapcsolatrendszere**

Az intézmény a partnerközpontú működést tartja szem előtt, hiszen az iskola nem elszigetelten működő rendszer, hanem sok szállal kötődik mind a beiskolázási, illetve lakókörnyezethez, mind az itt található gazdasági és társadalmi jellegű intézményekhez.

Az iskola számára fontos, hogy a környezeti erőforrások – mind humán, mind anyagi – felhasználásával érhesse el nevelési és oktatási céljait. Ha a környezet magáénak érzi az intézményt, céljaival és elveivel azonosulni képes, akkor nagyon sok segítséget tud nyújtani.

A partneri kör két részre bontható:

**A. Közvetlen partnerek**

- az intézmény dolgozói
- diákok / Diákönkormányzat /
- szülők / Szülői munkaközösségek; Szülők Tanácsa /
- Észak-Pesti Tankerületi Központ / fenntartó /
- Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota  
Önkormányzata
- Budapest Főváros XV. Kerületi Rákospalota, Pestújhely, Újpalota  
Önkormányzat Gazdasági Működtetési Központ
- Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota  
Önkormányzat Csokonai Kulturális Központ
- Kontyfa Diáksport Egyesület
- Alapítvány az Iskoláért
- Újpalotai Család-és Gyermekjóléti Központ
- Zuglói Család-és Gyermekjóléti Központ
- Újpesti Család-és Gyermekjóléti Központ
- Gödöllői Forrás Szociális Segítő és Gyermekjóléti Központ
- „Aranyhíd” Gyermek Átmeneti Otthona
- BFHK XV. Kerületi Hivatal Gyámügyi Osztály
- Fióka Család és Gyermekjóléti Központ
- Újpesti Kulturális Központ - Ifjúsági Ház

**B. Közvetett partnerek**

- Rákospalotai Reactor SE
- Testvériség Sportegyesület
- Kinizsi TTK
- Olajág Otthonok
- Pólus Center
- OTP Fáy András Alapítvány
- KOMA bázis
- Szabó Katalin- Iskolai büfé
- Pamut Konyha
- BVSC Sportegyesület
- AIESEC Hungary

A hatékony együttműködés záloga a folyamatos információáramlás és az állandó visszajelzések feldolgozása.

**Kapcsolattartás a szülőkkel**

Az intézmény legfontosabb partnerei a szülők, hiszen mind az iskola, mind a szülői ház a gyermekek fejlődését tekinti a legfontosabb feladatának.

A hagyományos szervezeti formák - a szülői értekezletek és a fogadóórák időkerete - a mai felgyorsult világban már nem elegendők.

Az információáramlás felgyorsult, a szülők között az iskoláról keringő információk könnyen torzulhatnak, egyfajta hamis képet vetítve az intézményről. Az ilyen jellegű információk nagyon romboló hatásúak.

Ezért fontos, hogy az iskolában történekről a szülő hiteles, gyors és első kézből származó információkhoz jussanak. Ezt a célt szolgálja az iskola megújult honlapja, amely a mai igényekhez alkalmazkodva informatív és jól kezelhető.

Egyre elterjedtebbek az osztályok saját levelező csoportjai, illetve a közösségi médiában létrehozott saját csoportok is.

Az információáramlásnak természetesen kétirányúnak kell lennie, hiszen a szülői elvárásoknak, véleményeknek, javaslatoknak nagy szerep jut az intézmény arculatának kialakításakor.

Egyre több az olyan közösségi rendezvény az iskolában /Jótekonysági Bál, ünnepélyek, osztályrendezvények/, ahol a szülők megjelenhetnek és a közvetlen információcsere megvalósulhat.

### ***Diákönkormányzat***

Az iskola nem csak a szaktárgyi tudás, a tudományok átadásának a színhelye, hanem olyan intézmény is, ahol a felnőtt élethez szükséges készségek, kompetenciák fejlesztése is folyik. Az egyik legfontosabb a demokrácia működésének megismerése, a demokráciához köthető jogok és kötelességek rendszerének átlátása.

A demokráciát tanulni, gyakorolni kell, és ennek legfontosabb színtere a diákönkormányzat. Fontosnak tartom, hogy a gyerekek már ebben a korai szakaszban elsajátítsák azokat a tevékenységi formákat, a véleménynyilvánítás eszközeit és nem utolsósorban a mások véleményének elfogadását, figyelembevételét. Úgy gondolom, hogy a diákok véleménye az őket érintő kérdésekben nagyon fontos döntéshozatalt befolyásoló tényező. Az olyan szabályok, amelyek megalkotásában ők is részt vettek, könnyebben betarthatóak és elfogadtathatóak, és természetesen a kötelességek is jobban számonkérhetőek.

### ***Egyéb kapcsolatok***

Az iskola sikeres működésének egyik alappillére, hogy a környezet minél szélesebb formában megismerhesse tevékenységét.

Kiemelten fontosnak érzem a kapcsolatfelvételt olyan intézményekkel, amelyek hasonló adottságokkal rendelkeznek, mint a Kontyfa. Eredményes munkakapcsolat kialakítása esetén nagyon sok segítséget nyújthatnánk egymásnak, új módszereket, eljárásokat honosíthatnánk meg.

Sajnos a mindennapok részévé kezd válni az agresszivitás, amely az iskolai falai közé is beszivárog. A bűnmegelőzés nagyon fontos területe az iskolai nevelésnek. Véleményem szerint a bűnmegelőzés kiemelten fontos terület, a rendőr ne csak akkor jelenjen meg az iskolában, ha hivatalból intézkedik. Az osztályfőnöki órákon a bűnmegelőzéssel kapcsolatos előadásoknak, ismertetőknak, nagy szerepet tulajdonítok.

## **3. Fejlesztési elképzelések**

### **3.1. Minőségfejlesztés**

#### *Az intézmény erősségei:*

- szakképzett, az innovációra nyitott pedagógusok;
- a szülőkkel együttműködni akaró és képes tantestület;
- magas empátiás képességű, a gyerekekkel személyre szabottan foglalkozó, törődő szakemberek;
- a gyerekek művészeti képességeinek fejlesztése;
- iskolán kívüli programok szervezése, erdei iskolai programok;
- az intézmény technikai felszereltsége;
- módszertani sokszínűség, az új iránti nyitottság;
- sokszínű szabadidős tevékenység kínálat;
- változatos témahét kínálat;
- színvonalas fejlesztő munka;
- az iskolai környezet, az udvar zöld felületei, a sportpályák;
- a tantestület tagjainak együttműködése;
- növekvő érdeklődés a gimnázium iránt;
- a gimnázium növekedést mutató létszáma;
- esztétikus, jól felszerelt könyvtár;
- erősödést mutató fegyelmi helyzet.

#### *Az intézmény gyengeségei*

- az intézmény – külső - negatív megítélése;
- több esetben közömbös/elhanyagoló szülői háttér;
- a tanulók viselkedéskultúrájának alacsony foka;
- rongálások száma;
- a tanuláshoz való hozzáállás;
- a pedagógusok túlterheltsége;
- a feladatokból való egyenlőtlen vállalás;
- az épület tisztasága;
- határidők betartása.

### **3.2. Távlati fejlesztési elképzelések**

Az intézmény fejlesztési programját alapvetően meghatározzák az anyagi helyzet és az óraszám keretek.

A vezető mozgásteret erősen leszűkül, főleg a belső erőforrásokra támaszkodhat.

Az egyik legfontosabb feladat az intézmény külső megítélésének pozitív irányú megváltoztatása.

Az elmúlt időszak jó irányba történt változásait mindenképpen folytatni szeretném.

A tanulók felvételénél a mennyiségi törekvést a minőségre törekvésnek kell felváltania, annak ellenére, hogy a létszám csökken. A szülők gyermeküket olyan iskolára szeretnék bízni, ahol



biztonságban van. Az intézmény belső fegyelmi helyzetében örvendetes változások tapasztalhatók.

A kompetenciamérés eredményein csak szívós és következetes munkával lehet javítani. A kompetenciaalapú feladatok folyamatos gyakorlásával, a szövegértés, az értő olvasás fejlesztésével. Az eredményességi mutatók javítása prioritást kell, hogy élvezzen.

Az iskolaválasztásnál a szülők részéről fontos a nyelvtanulás lehetősége. Szeretném, ha az angol mellett a német nyelv oktatása nagyobb szerephez jutna.

Az AIESEC program folytatása nagyon jó lehetőség egyrészt a nyelvgyakorlásra, másrészt az ide érkező más kulturális közegben élő diákok megismerése, a tolerancia, az elfogadás képességét is fejlesztik.

Fontosnak érzem a tanulás értékének, a tudás becsületének megőrzését, ezért támogatom a háziversenyek rendezését, illetve a kerületi versenyeken való minél nagyobb arányú részvételt.

A mindennapos testnevelés nagy terhet ró a tornateremre, ezért nagy segítség lenne a jelenleg rossz állapotú faház ismételt sportolásra alkalmassá tétele. A konditerem korszerűsítése is elengedhetetlen.

Az udvaron található gödrök balesetveszélyesek, és a kihasználhatóságot rontják. Megoldása sürgető feladat.

A Kontyfa udvara üdítő színfolt a betonrengetegben. Állagmegőrzése, esetleges fejlesztése mindenki közös érdeke.

Néhány évvel ezelőtt nagyon hasznos kezdeményezés volt, hogy osztályok birtokba véve az oldalsó udvart, zöldségféléket és virágokat ültettek, gondoztak. Közösségformáló, felelősségre nevelő hatása nagyon jelentős volt, és a természetismeret tantárgy tanításában is segített. A rongálások száma is csökkent, hiszen a saját munkájukkal létrehozott kiskerteket sajátjuknak tekintették. Támogatom ennek a hagyománynak az újraélesztését, nem csak „kampányszerűen” a kertszépítő napon.

Ide kapcsolódik a nemrég teljesen működőképesé vált tankonyha is, ahol a technika már használható, jelenleg az eszközökkel való feltöltés zajlik. A közösségformálás fontos színterévé válhat, hiszen nem csak technika órán használható.

Az intézmény régen esett át felújításon, a folyosók, lépcsőházak, tantermek festése és a lambéria szekrények felújítása elkerülhetetlen, természetesen a fenntartóval történő egyeztetés után.

Bizakodásra adnak okot a nemrég érkezett új bútorok, amelyek néhány osztályterem használhatóságát, esztétikáját javítják.

A témahetek, illetve projektek mindig az iskola erősségei közé tartoztak, a jövőben is támogatást érdemelnek.

Fontosnak érzem a nagyon jól működő erdei iskolai rendszer életben tartását és az ebben résztvevő pedagógusok munkájának anyagi elismerését.

Az intézményt régebben szabadidős rendezvényei tették ismertté. Évente egy, esetleg két úgynevezett nagyrendezvény megtartása jelentős közösségformáló hatású, esetleges felelevenítésük megfontolást érdemel.

## 4. Összegzés

Magam részéről olyan iskolát képzelek el, ahol a pedagógusok és a gyerekek biztonságban, nyugodt körülmények között végezhetik munkájukat. Ahol a tudás érték, a jogok mellett ugyanakkora szerep jut a kötelességeknek is. Ahol az innovációra kíváncsi más iskolából érkező kollégák egymásnak adják a kilincset.

Olyan iskolát, ahol gond, hogy kevés helyünk van a jelentkezők létszámához képest. Ahol tanulónak lenni dicsőség, pedagógusként dolgozni rangot jelent.

Olyan iskolát, amely a lakókörnyezet összekovácsoló ereje. Ahol a kollegális kapcsolatok baráti kapcsolatokká kovácsolódnak, ahol fel sem merül a nem „egy irányba húzás” problémája.

Ahol mindenki tud mindenkivel együtt dolgozni.

Ahol az órák után jólesik leülni, beszélgetni.

Ami nem csak munkahely, hanem KÖZÖSSÉG.

Én már dolgoztam ilyen „Kontyfában”. Ha nem hinnék benne, hogy megismételhető, nem vállalkoztam volna ennek a pályázatnak a megírására.