2. Az intézmény helyzete és sajátosságai

A Kontyfa Általános Iskola és Gimnázium címe 1156 Budapest, Kontyfa utca 5., OM azonosítója 035339; fenntartója az Észak-Pesti Tankerületi Központ. Az intézmény általános iskolai és gimnáziumi képzést is folytat, ami a vezetés számára különleges lehetőséget és feladatot jelent a korosztályok közötti átmenet, a közös intézményi identitás és a pedagógiai folyamatok összehangolása területén.

Az iskola pedagógiai programjának küldetésnyilatkozata szerint minden gyermek tehetséges valamiben. Az intézmény célja a tanulókban rejlő képességek felszínre hozása, a szilárd értékrend, az emberi méltóság tisztelete, az önálló tanulás, az együttműködés és a hatékony kommunikáció fejlesztése. A program hangsúlyozza a gyermekbarát, gyermekközpontú légkört és a tanulói közélet jelentőségét.

Az iskola lakótelepi környezetben működik, a családok kulturális, szociális és anyagi háttere sokféle. Ez olyan pedagógiai szemléletet kíván, amely egyszerre következetes és méltányos: magas elvárásokat fogalmaz meg, de figyelembe veszi a gyermekek eltérő szükségleteit és lehetőségeit.

Az általános iskola és a gimnázium egy intézményben való működése lehetőséget ad közös projektek, mentorálás, pályaorientáció, tantárgyi együttműködés és az átmenetet támogató programok kialakítására. Ezeket a lehetőségeket a pedagógusokkal egyeztetve kívánom továbbfejleszteni.

3. Vezetői hitvallás és alapelvek

- Gyermekközpontúság: a döntések középpontjában a tanulók fejlődése, biztonsága és méltósága áll.
- Partneri vezetés: a pedagógusok, a szülők és a tanulók véleményét a döntések előkészítésében meg kell hallgatni.
- Kiszámíthatóság: világos célok, határidők, felelősségi körök és követhető kommunikáció.
- Szakmai autonómia és felelősség: a pedagógusok kezdeményezéseinek támogatása a közös intézményi célok keretében.

- Esélyteremtés: a tehetséggondozás és a felzárkóztatás egymást kiegészítő feladat.
- Közösségépítés: a jó iskolai teljesítmény alapja az együttműködő, megbecsült pedagógusközösség.
- Egészség és mozgás: a sport és a testi-lelki jóllét támogatása az iskolai élet része.
- Átláthatóság: a döntések indokainak és várható következményeinek világos kommunikálása.

4. Kiemelt cél I.: összetartó pedagógusközösség

Az egyik legfontosabb vezetői célom a pedagógusok közötti bizalom, együttműködés és közös felelősség erősítése. A közösségépítést nem egyszeri rendezvényként, hanem a mindennapi vezetői munka részeként értelmezem.

- Rendszeres, célorientált egyeztetések a munkaközösségekkel.
- Jó gyakorlatok megosztása, hospitálás és közös szakmai műhelyek.
- Új kollégák beilleszkedését segítő mentorálás.
- A pedagógusok kezdeményezéseinek elismerése és bemutatása.
- A konfliktusok korai, kulturált és korrekt kezelése.
- Éves, anonim belső visszajelzés a kommunikációról, együttműködésről és vezetői támogatásról.

5. Kiemelt cél II.: szülői partnerség

A szülőket a gyermekek nevelésében partnernek tekintem. A bizalmi kapcsolat alapja a kölcsönös tisztelet, a világos kommunikáció és a problémák megoldására irányuló közös szándék.

- Előre tervezett egyeztetések a szülői szervezettel.
- Éves fórumok az intézmény főbb céljairól és fejlesztési terveiről.
- Véleménykérés a családokat érintő fontosabb változtatások előtt.
- Egységes és átlátható kommunikációs csatornák.
- Szülők bevonása közösségi, sport-, kulturális és környezeti programokba.
- A konfliktusok kezelése személyes egyeztetéssel, a gyermek érdekeit szem előtt tartva.

6. Pedagógiai és szakmai fejlesztési program

6.1. Tehetséggondozás és felzárkóztatás

Az iskola küldetésével összhangban minden tanuló erősségeinek felismerésére és fejlesztésére törekszem. A tehetség nem kizárólag tantárgyi eredményben jelenik meg: lehet művészeti, sport-, gyakorlati, közösségi vagy tanulmányi jellegű is.

- Éves tehetséggondozási és felzárkóztatási célok kialakítása a munkaközösségekkel.
- A tanulói előrehaladás rendszeres elemzése és a nehézségek korai felismerése.
- Versenyek, projektek és szakkörök összehangolása.
- Tanulási stratégiák, önálló tanulás és problémamegoldás fejlesztése.
- A tanulói sikerek és erőfeszítések elismerése.

6.2. Az általános iskola és a gimnázium együttműködése

- Közös projektek és bemutatóórák a két képzési szakasz között.
- Felsőbb éves tanulók mentoráló szerepének lehetősége.
- Pályaorientációs és továbbtanulási programok.
- Az átmeneteket támogató szakmai egyeztetés az alsóbb és felsőbb évfolyamokon tanító pedagógusok között.
- A tanulói terhelés és a követelmények összehangolásának rendszeres áttekintése.

6.3. Diákközélet és demokratikus részvétel

A tanulók iskolai közösségben való aktív részvétele hozzájárul a felelősségvállalás, az együttműködés és a konfliktuskezelés fejlődéséhez. Támogatni kívánom a diákönkormányzat munkáját, a tanulói javaslatok meghallgatását és a közösségi kezdeményezéseket.

6.4. Mozgás, egészség és jóllét

Testnevelő és gyógytestnevelő szakmai hátteremre építve fontosnak tartom a rendszeres mozgás, az egészségtudatos életmód és a mentális jóllét támogatását. A sportprogramokat közösségépítő lehetőségként is kezelem, és fontosnak tartom, hogy a különböző képességű tanulók egyaránt megtalálják a számukra megfelelő mozgásformát.

6.5. Befogadás és gyermekvédelem

A tanulók eltérő családi és tanulási hátterére tekintettel kiemelt feladatnak tartom a befogadó légkör, a korai segítségnyújtás és a szakemberekkel való együttműködés erősítését. A gyermekvédelmi jelzőrendszer működését, az osztályfőnökök támogatását és a szülőkkel való együttműködést következetesen figyelemmel kell kísérni.

7. Szervezeti működés és kommunikáció

- Éves intézményi kommunikációs és programnaptár kialakítása.
- A munkaközösség-vezetők bevonása a célok és fejlesztések megtervezésébe.
- Rendszeres vezetői fogadóidő a munkatársak számára.
- Feladat- és felelősségi körök egyértelműsítése.
- A döntések hátterének és a megvalósítás eredményeinek kommunikálása.
- A fenntartóval és a helyi partnerekkel való kiszámítható kapcsolattartás.

8. Az első 100 nap vezetői programja

- 1–30. nap: találkozás a munkaközösségekkel és a munkatársak képviselőivel; az intézmény működésének, hagyományainak és aktuális feladatainak megismerése.
- 1–30. nap: egyeztetés a szülői szervezettel, a diákönkormányzattal és a fontosabb intézményi partnerekkel.
- 31–60. nap: a tanulói eredmények, a belső folyamatok, a pedagógusok szakmai igényei és a szülői visszajelzések áttekintése.
- 31–60. nap: az általános iskola és a gimnázium közötti együttműködés jelenlegi gyakorlatának megismerése.
- 61–80. nap: közös fejlesztési prioritások kijelölése, a gyorsan megvalósítható és hosszabb távú feladatok szétválasztása.
- 81–100. nap: rövid, átlátható intézményi akcióterv bemutatása, felelősökkel és felülvizsgálati időpontokkal.

9. Ötéves vezetési program

1. év – Megismerés és bizalom

Intézményi helyzetkép; pedagógus- és szülői párbeszéd; kommunikációs rend; közös prioritások.

2. év – Közösségépítés

Szakmai műhelyek, mentorálás, munkaközösségek közötti együttműködés, szülői partnerségi programok.

3. év – Pedagógiai fejlesztés

Tehetséggondozás, felzárkóztatás, tanulói eredményesség, az általános iskola–gimnázium átmenet fejlesztése.

4. év – Nyitott és aktív iskola

Közösségi projektek, diákönkormányzati részvétel, helyi partnerségek és pályaorientáció.

5. év – Értékelés és fenntarthatóság

Az eredmények értékelése, jó gyakorlatok dokumentálása, következő fejlesztési ciklus előkészítése.

10. A vezetői munka értékelése

A program végrehajtását minden tanév végén értékelem. A visszajelzések és az intézményi adatok alapján szükség szerint módosítom az éves prioritásokat.

- Pedagógusok és munkaközösség-vezetők visszajelzései.
- Szülői szervezet és diákönkormányzat véleménye.
- Tanulmányi és kompetenciamérési eredmények.
- Továbbtanulási és versenyeredmények.
- Hiányzási és tanulói támogatási adatok.
- A két képzési szakasz közötti együttműködés eredményei.
- Programokban és közösségi kezdeményezésekben való részvétel.

11. A kiemelt szakmai fejlesztési irányok

A vezetői program részletesítésekor külön figyelmet fordítok az intézményi erőforrások tudatos elosztására, a pedagógusok eltérő szakmai élethelyzetének támogatására, a tanulói létszám és a gimnáziumi képzés vonzerejének erősítésére, a fejlesztő támogatásra, valamint a sport- és közösségi partnerekkel való együttműködésre. A konkrét intézkedéseket az első időszak tapasztalatai, az intézményi adatok és a közösséggel folytatott egyeztetések alapján véglegesítem.

11.1. Erőforrások és feladatok átlátható elosztása

A rendelkezésre álló személyi, tárgyi és időbeli erőforrásokat az intézmény pedagógiai céljaihoz igazítva kívánom felhasználni. A feladatok elosztásánál fontosnak tartom az arányosságot, a szakértelem figyelembevételét, a munkaterhelés követhetőségét és a döntések indokainak világos

kommunikálását. A vezetői feladatmegosztás célja nem pusztán a működés fenntartása, hanem az, hogy a kollégáknak legyen idejük és lehetőségük a minőségi pedagógiai munkára.

- A feladat- és felelősségi körök rendszeres áttekintése, szükség esetén pontosítása.
- Az intézményi programok és fejlesztések éves tervezése, a párhuzamosságok és a túlterhelés csökkentése.
- A fejlesztő foglalkozásokhoz, tehetséggondozáshoz és közösségi programokhoz szükséges kapacitások felmérése.
- A fejlesztési igények rangsorolása pedagógiai hasznosság, megvalósíthatóság és fenntarthatóság alapján.

11.2. Szakmai együttműködés, mentorálás és motiváció

A tantestület szakmai erejét a különböző tapasztalatok és nézőpontok együttműködésében látom. A pályakezdő és fiatal kollégák számára támogató beilleszkedést, mentori segítséget és rendszeres szakmai visszajelzést szeretnék biztosítani. A nagy tapasztalattal rendelkező pedagógusok tudását értéknek tekintem; számukra lehetőséget kell teremteni a jó gyakorlatok megosztására, a szakmai kezdeményezések alakítására és a mentorálásra is. A cél az, hogy minden kolléga érezze: munkája számít, fejlődése fontos, és az intézmény közös sikereihez érdemben hozzájárul.

- Mentori rendszer és gyakorlati segítség az új munkatársaknak.
- Belső szakmai műhelyek, hospitálások és tapasztalatmegosztó alkalmak.
- Az egyéni erősségek és érdeklődési területek figyelembevétele a feladatok és fejlesztések tervezésekor.
- A pedagógusok munkájának elismerése, a visszajelzésekre építő vezetői működés.

11.3. A gimnáziumi tagozat vonzerejének és a tanulói létszámnak az erősítése

A gimnáziumi képzés hosszú távú eredményessége szempontjából fontosnak tartom, hogy az intézmény értékei, szakmai lehetőségei és közösségi élete a jelenlegi és a leendő családok számára is világosan láthatóvá váljanak. A tanulói létszám növelését nem önmagában tekintem

célnak: olyan fenntartható érdeklődést szeretnék kialakítani, amely az oktatás minőségére, a tanulók támogatására és az iskola jó hírére épül.

- Az intézmény erősségeinek közös feltérképezése a pedagógusok, tanulók és szülők bevonásával.
- Nyílt napok, bemutatóórák, projektbemutatók és pályaorientációs alkalmak tudatos tervezése.
- A gimnáziumi tanulók eredményeinek, projektjeinek és közösségi teljesítményeinek bemutatása.
- Az általános iskolai és gimnáziumi képzési szakasz közötti kapcsolat erősítése, a továbbhaladási lehetőségek megismertetése.
- Kapcsolattartás a környékbeli általános iskolákkal és a helyi közösségekkel, az intézményi arculat hiteles bemutatásával.

11.4. SNI- és BTMN-tanulók támogatása, fejlesztő munka

Kiemelt feladatnak tartom, hogy a sajátos nevelési igényű (SNI), valamint beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) tanulók a szakértői véleményekben és a jogszabályokban meghatározott támogatást megkapják. Ennek alapja a pedagógusok, a fejlesztő szakemberek, a gyógypedagógusok, az osztályfőnökök és a családok együttműködése. A fejlesztés eredményességét rendszeres egyeztetéssel, a tanulói előrehaladás követésével és a szükséges módszertani támogatással kívánom erősíteni.

- A fejlesztő foglalkozások, szakemberkapacitások és fejlesztési terek jelenlegi helyzetének felmérése.
- A fejlesztőterem és a kapcsolódó eszközök célszerű használatának, szükség esetén fejlesztésének megtervezése.
- A pedagógusok módszertani támogatása, valamint a szakemberek és a családok közötti információáramlás javítása.
- Egyéni szükségletekhez igazodó segítség, az elvárások következetes és méltányos alkalmazásával.
- A tanulók méltóságának, közösségi részvételének és sikerélményének védelme.

11.5. Fegyelmezés helyett következetes, megelőző közösségfejlesztés

A biztonságos iskolai környezethez egyértelmű szabályokra, következetes felnőttmagatartásra és kiszámítható következményekre van szükség. A fegyelmi problémák tartós csökkentését elsősorban megelőző munkával, az osztályközösségek erősítésével, a tanulók bevonásával és a korai jelzésre épülő együttműködéssel kívánom támogatni. A szabályszegésekre adott válasz legyen arányos, pedagógiai célú, és a gyermek érdekeit is szem előtt tartó.

- Az iskolai szabályok és elvárások közös, életkorhoz igazított értelmezése.
- Osztályfőnöki, közösségfejlesztő és konfliktuskezelő programok támogatása.
- A visszatérő problémák korai felismerése, együttműködés a családokkal és az érintett szakemberekkel.
- A pozitív magatartás, a felelősségvállalás és a közösségért végzett munka elismerése.

11.6. Együttműködés sportegyesületekkel és helyi partnerekkel

Testnevelő és gyógytestnevelő szakmai hátteremre építve lehetőséget látok a helyi sportegyesületekkel és közösségi partnerekkel való kölcsönösen előnyös együttműködésben. A partnerségeknek a tanulók biztonságát, terhelhetőségét, tanulmányi kötelezettségeit és sokféle érdeklődését figyelembe véve kell működniük. A sportot egyszerre tekintem az egészségfejlesztés, a tehetséggondozás és a közösségépítés eszközének.

- A környék sportegyesületeinek és szabadidős lehetőségeinek feltérképezése.
- Közös sportnapok, bemutatók, egészségnapok és mozgásos közösségi események szervezése.
- A versenysportban és a szabadidős mozgásban részt vevő tanulók támogatása, a tanulmányi előrehaladás figyelembevételével.
- A gyógytestnevelési és egészségfejlesztési szempontok következetes érvényesítése.

12. Az ötéves program részletes ütemezése és eredményjelzői

A fejlesztések ütemezése rugalmas: a végleges éves célokat az első 100 nap helyzetfeltárása után, a tantestülettel és a fenntartóval egyeztetve szükséges meghatározni. Az alábbi ütemezés irányt ad, de nem helyettesíti a kiírás, az intézményi dokumentumok és a rendelkezésre álló erőforrások alapján elkészítendő éves munkaterveket.

1. év – Helyzetfeltárás, bizalom és közös prioritások

- Munkatársi, szülői és tanulói vélemények összegyűjtése; az intézményi erősségek és fejlesztési szükségletek térképe.
- A feladatmegosztás, a kommunikáció és a fejlesztő támogatás jelenlegi gyakorlatának áttekintése.
- A gimnáziumi tagozat vonzerejét, a fegyelmezés megelőzését és a sportpartnerségeket érintő kiinduló adatok rögzítése.

Év végi eredményjelzők: elkészült helyzetkép és közösen elfogadott prioritások; meghatározott felelősök és felülvizsgálati időpontok.

2. év – Szakmai közösség és támogató rendszerek

- Mentori és belső tudásmegosztási alkalmak működtetése.
- Az SNI- és BTMN-tanulók támogatási folyamatainak, a fejlesztő foglalkozásoknak és a fejlesztőterem használatának összehangolása.
- Közös megelőző fegyelmezési és közösségfejlesztési gyakorlatok kialakítása.

Év végi eredményjelzők: rendszeres szakmai egyeztetések; dokumentált támogatási folyamatok; pedagógus- és szülői visszajelzések alapján kijelölt további lépések.

3. év – Képzési profil, tanulói eredményesség és vonzerő

- A gimnáziumi képzés erősségeinek bemutatása, nyílt programok és tanulói projektbemutatók fejlesztése.
- Az általános iskola és a gimnázium közötti szakmai együttműködés erősítése.
- Tehetséggondozási és felzárkóztatási programok éves eredményeinek elemzése.

Év végi eredményjelzők: a nyílt programok és partnerkapcsolatok tapasztalatainak értékelése; tanulói eredmények és jelentkezési adatok összevetése a kiinduló helyzettel.

4. év – Partnerségek és intézményi közösség

- Sportegyesületi, kulturális és helyi közösségi együttműködések bővítése.
- A szülői szervezet és a diákönkormányzat bevonásával megvalósuló közösségi programok fejlesztése.
- A bevált módszerek és programok intézményi szintű megosztása.

Év végi eredményjelzők: aktív partnerségek és közös programok értékelése; részvételi adatok; tanulói, szülői és pedagógusi visszajelzések.

5. év – Hatásvizsgálat és fenntartható továbbfejlesztés

- Az ötéves célok megvalósulásának értékelése a kiinduló adatokhoz viszonyítva.
- A hatékony fejlesztések beépítése az intézményi gyakorlatba; a kevésbé eredményes megoldások felülvizsgálata.
- Következő fejlesztési ciklus előkészítése a közösség visszajelzéseire és az intézményi adatokra építve.

Év végi eredményjelzők: összegző értékelés, dokumentált jó gyakorlatok és a következő időszakra vonatkozó fejlesztési javaslatok.

Szerkesztési megjegyzés: a kéziratos feljegyzések néhány szava nem olvasható teljes bizonyossággal; ezért a jól kivehető szakmai témákat tartalmilag dolgoztam ki, és nem szó szerinti átiratként illesztettem a programba.

13. Iskolai krízismenedzsment és kockázatkezelés

Intézményvezetőként feladatomnak tekintem, hogy az iskola váratlan, nagy terhelést jelentő helyzetekben is biztonságosan, jogszerűen és kiszámíthatóan működjön. A krízismenedzsment nem kizárólag a már kialakult probléma kezelését jelenti: magában foglalja a kockázatok előzetes felismerését, a felelősségi rend tisztázását, a gyors és hiteles tájékoztatást, valamint a történtek utólagos értékelését is. A konkrét intézkedéseket az intézmény meglévő szabályzataihoz, a fenntartói előírásokhoz és a hatályos jogszabályokhoz igazítom.

- Krízishelyzetek és kockázatok áttekintése: baleset, súlyos konfliktus, gyermekvédelmi jelzés, rendkívüli hiányzás, informatikai vagy épületüzemeltetési zavar.

- Egyértelmű döntési és jelzési rend kialakítása: ki, mikor, kit értesít, ki jogosult dönteni, és hol történik a dokumentálás.
- A tanulók és dolgozók biztonságának elsődlegessége; szükség esetén együttműködés a fenntartóval, a családokkal és az illetékes szakmai vagy hatósági szereplőkkel.
- Tényeken alapuló, gyors és egységes kommunikáció, a személyes adatok és az érintettek méltóságának védelmével.
- Minden jelentősebb esemény után rövid utóértékelés: mi működött jól, hol volt fennakadás, és milyen megelőző változtatás indokolt.

Vezetői alapelvem, hogy krízisben a nyugodt, határozott és átlátható irányítás csökkenti a bizonytalanságot. A cél nem a felelősök elhamarkodott keresése, hanem a biztonság helyreállítása, a szükséges intézkedések megtétele és a tanulságok beépítése.

14. Az erőforrások stratégiai és méltányos elosztása

Az intézmény személyi, tárgyi, pénzügyi és időbeli erőforrásait a pedagógiai célokhoz, a tanulói szükségletekhez és a fenntartóval egyeztetett lehetőségekhez igazítva kívánom tervezni. Az elosztás legyen átlátható, indokolható és felülvizsgálható. A döntések során egyszerre veszem figyelembe a jogszabályi kötelezettségeket, a biztonságos működés feltételeit, a fejlesztési prioritásokat és a munkatársak terhelhetőségét.

- Éves tervezési folyamat: kötelező feladatok, tanulói szükségletek, humánerőforrás-helyzet és fejlesztési igények összegyűjtése.
- Prioritási sorrend alkalmazása: első a tanulók biztonsága és az alapfeladatok ellátása, ezt követik a fejlesztések és a bővíthető programok.
- A munkaterhek és helyettesítések rendszeres áttekintése, a feladatok lehetőség szerinti arányos elosztása.
- A fejlesztő foglalkozások, tehetséggondozás, felzárkóztatás és közösségi programok erőforrásigényének összehangolása.
- A döntések indokainak ismertetése a nevelőtestülettel; a visszajelzések és az év végi tapasztalatok beépítése a következő tervezési ciklusba.

Nem minden igény teljesíthető egyszerre. Ilyen helyzetben a feladatom az, hogy a döntések szakmai indokait világosan bemutassam, alternatívákat keressek, és a korlátozott kapacitásokat a tanulók érdekeit leginkább szolgáló módon használjam fel.

15. Professzionális együttműködés a tankerületi központtal

A fenntartóval való kapcsolatot partneri, szakmai és megoldásközpontú együttműködésként értelmezem. Az intézményvezető felelőssége, hogy az iskola működéséről pontos, időben megküldött információkat adjon, a problémákat lehetőleg korai szakaszban jelezze, és a döntésekhez világos szakmai indoklást, adatokat és megvalósítható javaslatokat készítsen elő.

- Rendszeres, tervezett egyeztetés a tankerülettel az intézmény működéséről, a személyi feltételekről, a fejlesztési szükségletekről és a kockázatokról.
- A problémák tényszerű bemutatása: helyzetleírás, hatás az oktatásra, lehetséges megoldások, szükséges döntés és határidő.
- A fenntartói adatszolgáltatások, dokumentumok és határidők pontos, ellenőrizhető teljesítése.
- Konstruktív érdekérvényesítés: az intézmény pedagógiai szempontjainak képviselete, a fenntartói lehetőségek és szabályok tiszteletben tartásával.
- A meghozott döntések végrehajtásának követése, a vállalt intézkedések dokumentálása és visszajelzése.

A professzionális együttműködés számomra nem a nehézségek elhallgatását jelenti, hanem azok időben történő, tárgyszerű jelzését és a közös megoldás keresését. A cél az, hogy a fenntartó és az intézmény között kiszámítható, bizalmon alapuló munkakapcsolat alakuljon ki.

16. A pedagógushiány kezelése és a szakmai működés folytonossága

A pedagógushiány kezelése összetett vezetői feladat: egyszerre igényel gyors operatív szervezést, a fenntartóval való szoros együttműködést, a meglévő munkatársak terhelésének védelmét és hosszabb távú megtartási stratégiát. Átmeneti megoldásokra szükség lehet, de ezek nem vezethetnek a tanulók biztonságának, az oktatás minőségének vagy a kollégák fenntartható munkaterhelésének figyelmen kívül hagyásához.

- A hiányok korai feltérképezése, a várható nyugdíjazások, tartós távollétek és nehezen betölthető szakok előzetes tervezése.
- A betöltetlen álláshelyek mielőbbi jelzése a tankerületnek, a szükséges adatok és a lehetséges megoldási alternatívák bemutatásával.
- Toborzási csatornák bővítése: szakmai hálózatok, felsőoktatási kapcsolatok, álláshirdetések és ajánlási lehetőségek.
- A helyettesítések és órarendi megoldások jogszerű, átlátható és méltányos megszervezése; a túlterhelés rendszeres figyelése.
- A pályakezdők és új kollégák beilleszkedésének segítése, mentorálás, támogató vezetői visszajelzés és szakmai fejlődési lehetőségek.
- A megtartást támogató munkahelyi kultúra építése: kiszámítható kommunikáció, korrekt feladatmegosztás, együttműködés és a jó teljesítmény elismerése.
- Ha a szakos ellátás átmenetileg veszélybe kerül, a fenntartóval közösen megvizsgálható az órarend átszervezése, a jogszerű helyettesítés és az egyéb engedélyezett megoldások lehetősége.

A rövid távú cél az oktatás folytonosságának biztosítása; a hosszú távú cél az, hogy az iskola olyan szakmai közösség legyen, ahová érdemes csatlakozni, és ahol a pedagógusok megfelelő támogatás mellett hosszú távon is szívesen dolgoznak.

17. A négy vezetői terület beépítése az ötéves ütemtervbe

1. év: a krízis- és kockázatkezelési folyamatok, a humánerőforrás-helyzet és a feladatmegosztás feltérképezése; egyeztetési rend kialakítása a tankerülettel.

2. év: a helyettesítési és jelzési folyamatok felülvizsgálata; mentorálási és megtartást támogató intézkedések elindítása; átláthatóbb éves erőforrás-tervezés.

3. év: az intézkedések tapasztalatainak értékelése; a pedagógushiányra adott megoldások, a munkaterhelés és az oktatás folytonosságának elemzése.

4. év: bevált gyakorlatok rögzítése; fenntartói és helyi partnerségek továbbfejlesztése; a belső szakmai tudásmegosztás erősítése.

5. év: a vezetői intézkedések hatásának összegzése, a kockázatok és erőforrásigények újraértékelése, a következő ciklus prioritásainak meghatározása.

Javasolt eredményjelzők: a betöltetlen álláshelyek és helyettesítési terhek alakulása; a jelzések és fenntartói egyeztetések határidőre történő kezelése; a munkatársi visszajelzések; a krízishelyzetek utóértékelése; valamint az éves intézményi célok teljesülése. Az értékelés során a kiinduló adatokhoz viszonyított változásokat kell figyelembe venni, nem előre garantált eredményeket ígérni.

18. Digitális pedagógia és felelős technológiahasználat

A digitális eszközök fejlesztő alkalmazását nem önálló célnak, hanem a tanulás támogatására szolgáló lehetőségnek tekintem. A technológia akkor hasznos, ha javítja a megértést, segíti a gyakorlást, hozzáférhetőbbé teszi a tananyagot, vagy érdemi visszajelzést ad a tanulóknak. Az eszközhasználatot ezért a pedagógiai célokhoz, az életkori sajátosságokhoz és az intézmény tényleges feltételeihez igazítanám.

- A digitális eszközök és tananyagok használatának áttekintése a munkaközösségekkel; a már bevált gyakorlatok összegyűjtése és megosztása.
- A digitális kompetencia fejlesztése a tantárgyi tanulásba ágyazva: információkeresés, forráskritika, együttműködés és a tanulási folyamat önálló szervezése.
- A tanulók figyelmének, adatainak és online biztonságának védelme; az intézményi szabályok és a családok tájékoztatásának következetes alkalmazása.
- A pedagógusok közötti tudásmegosztás támogatása rövid bemutatókkal, belső műhelyekkel és egymás kipróbált módszereinek megismerésével.

A digitális fejlesztések tervezésekor figyelembe veszem az eszközellátottságot, a hozzáférésben mutatkozó különbségeket és a pedagógusok időkereteit. Nem célom újabb, önmagukért működtetett adminisztratív feladatok létrehozása. A fejlesztés akkor tekinthető eredményesnek, ha a tanulói munka minőségében, az önálló tanulásban vagy a visszajelzés gyorsaságában érzékelhető előrelépés történik.

Eredményjelző lehet a megosztott jó gyakorlatok száma és használhatósága, a pedagógusi visszajelzések, valamint az, hogy a digitális eszközök alkalmazása milyen konkrét tanulási célt

szolgált. Az értékelés nem az eszközhasználat mennyiségére, hanem annak pedagógiai értékére irányul.

19. Tanulói eredményesség, értékelés és adatvezérelt fejlesztés

A tanulói teljesítmények értékelését a fejlesztés egyik kiindulópontjának tekintem. Az intézményi adatok önmagukban nem magyarázzák meg a tanulási nehézségek okait, de segíthetnek a beavatkozási pontok felismerésében. Az adatokat ezért mindig pedagógiai tapasztalatokkal, a tanulók élethelyzetének megértésével és a munkaközösségek szakmai értelmezésével együtt kívánom használni.

- A tanulmányi eredmények, kompetenciamérési adatok, hiányzások és továbbtanulási mutatók rendszeres, több tanévre visszatekintő áttekintése.
- A tantárgyi és évfolyamszintű nehézségek közös elemzése, majd néhány konkrét, reálisan megvalósítható fejlesztési cél kijelölése.
- A tanulók számára érthető, fejlesztő visszajelzés támogatása; az értékelési szempontok következetességének és átláthatóságának erősítése.
- A felzárkóztató intézkedések utánkövetése annak vizsgálatával, hogy kiknek, milyen segítség és milyen időtávon hozott előrelépést.

A vezetés feladata, hogy a mérési eredményekből ne automatikus rangsor vagy hibáztatás következzen, hanem közös szakmai kérdések és fejlesztési lépések szülessenek. Az összehasonlításnál figyelembe kell venni a tanulói összetételt, a kiinduló helyzetet és az adatok korlátait is. A cél az, hogy az intézmény időben felismerje a támogatást igénylő területeket, és a hatékony megoldásokat megossza.

Évente rövid eredményességi összegzés készülhet a nevelőtestület számára, amely rögzíti a kiinduló adatokat, az alkalmazott intézkedéseket és a tapasztalt változásokat. A következő tanév céljai ebből az elemzésből és a pedagógusok visszajelzéseiből következhetnek.

20. Pályaorientáció, továbbtanulás és életpálya-tervezés

Az általános iskola és a gimnázium egy intézményben való működése lehetőséget kínál arra, hogy a tanulók fokozatosan, életkoruknak megfelelően ismerjék meg saját érdeklődésüket, erősségeiket és a továbbtanulási lehetőségeket. A pályaorientációt nem egyetlen rendezvényre korlátoznám: olyan folyamatként kezelném, amelyben a tantárgyi tapasztalatok, a személyes példák és a családokkal folytatott párbeszéd egymást erősítik.

- Az alsóbb és felsőbb évfolyamokon életkornak megfelelő pályaorientációs témák beépítésének áttekintése az osztályfőnöki és tantárgyi munkába.
- Szakmák, képzési utak és továbbtanulási lehetőségek bemutatása meghívott vendégekkel, intézménylátogatásokkal vagy projektfeladatokkal.
- A gimnáziumi képzés mindennapjainak hiteles bemutatása nyílt órákon, tanulói munkákon, projektbemutatókon és közösségi alkalmakon.
- A továbbtanulási döntések támogatása az egyéni érdeklődés, a tanulmányi előrehaladás és a tanuló reális lehetőségeinek figyelembevételével.

A pályaorientáció során fontosnak tartom, hogy ne előre kijelölt életpályákat ajánljunk a tanulóknak, hanem segítsük őket a tájékozott döntésben. A tanulók megismerhetik a különböző tanulási és munkavégzési formákat, miközben fejlődik önismeretük, kérdezési és információértékelési képességük. A családok tájékoztatása segítheti, hogy a döntésekhez szükséges információk minden érintetthez eljussanak.

Az eredményesség a programokban való részvétel mellett a tanulói visszajelzések, a továbbtanulási döntések megalapozottsága és az általános iskola–gimnázium közötti átmenet tapasztalatai alapján értékelhető.

21. Környezettudatosság és fenntartható iskolai működés

A fenntarthatóságot a mindennapi iskolai működéshez kapcsolódó szemléletformálásként értelmezem. A környezettudatos nevelés akkor hiteles, ha nem csupán alkalmi rendezvényeken jelenik meg, hanem a tanulók döntéseiben, az iskola közösségi szokásaiban és a rendelkezésre álló erőforrások felelős használatában is érzékelhető.

- A környezeti neveléshez kapcsolódó meglévő programok és tantárgyi kapcsolódások feltérképezése, majd ezek összehangolása.
- A tanulók bevonása kisebb, kézzelfogható kezdeményezésekbe: szelektív gyűjtés, takarékos energia- és vízhasználat, rendezett közösségi terek.
- Környezeti témájú projektek és témanapok támogatása, amelyekben a tanulók megfigyelnek, adatot gyűjtenek, következtetéseket fogalmaznak meg és javaslatot tesznek.
- A szülők, helyi szervezetek és közösségi partnerek bevonásának lehetőségei a fenntarthatósági programokba.

A fejlesztések kiválasztásánál a megvalósíthatóságot és a fenntarthatóságot egyaránt mérlegelni kell. Olyan feladatokkal érdemes kezdeni, amelyekhez nem szükséges jelentős többletforrás, mégis jól látható közösségi eredményt hozhatnak. A tanulói részvétel különösen fontos: a szabályok akkor válnak belsővé, ha a gyermekek értik azok célját, és maguk is alakíthatják a megoldásokat.

Az éves értékelés során áttekinthető a programokban részt vevő osztályok köre, a tanulói javaslatok megvalósulása és a közösségi terek használatával kapcsolatos tapasztalat. A cél nem a látványos, de egyszeri akció, hanem a következetesen fenntartható szokások kialakítása.

22. A megvalósítás irányítása, felelősségek és éves felülvizsgálat

Az ötéves program csak akkor válhat a mindennapi intézményi működés részévé, ha céljai éves feladatokra bonthatók, felelősei ismertek, és a megvalósulás rendszeresen áttekinthető. A vezetői programot ezért nem változatlan, minden körülmény között követendő tervnek, hanem közösen értelmezett és évente felülvizsgált fejlesztési keretnek tekintem.

- Minden tanév elején az intézményi munkatervhez kapcsolódó, korlátozott számú fejlesztési prioritás kijelölése a nevelőtestület és a munkaközösségek bevonásával.
- A feladatokhoz felelős, határidő, szükséges erőforrás és egyszerű eredményjelző rendelése; a megvalósítás állapotának tanév közbeni áttekintése.
- A pedagógusok, a szülői szervezet és a diákönkormányzat visszajelzéseinek becsatornázása az éves értékelésbe.
- Az elmaradó vagy módosuló feladatok okainak tárgyszerű elemzése; a prioritások szükség szerinti újrarendezése.

A fejlesztések tervezésekor különbséget kell tenni a jogszabályi és fenntartói kötelezettségek, a működés biztonságához szükséges feladatok, valamint a szakmai fejlesztési lehetőségek között. A vállalásoknak igazodniuk kell a rendelkezésre álló humánerőforráshoz, időhöz és tárgyi feltételekhez. A túl sok párhuzamos cél a megvalósítást gyengítheti, ezért a fókusz és a következetes utánkövetés vezetői felelősség.

A tanév végi összegzés röviden rögzíti, mi valósult meg, milyen tapasztalatok születtek, mely területeken szükséges korrekció, és milyen feladatok kerüljenek át a következő időszakra. Az ötéves ciklus végén ez a dokumentált folyamat teszi lehetővé az eredmények megalapozott értékelését és a következő fejlesztési időszak előkészítését.

Záró gondolatok

A Kontyfa Általános Iskola és Gimnázium sajátos értéke, hogy egy intézményben kapcsolódik össze az általános iskolai nevelés és a gimnáziumi képzés. Vezetőként ezt a lehetőséget a tanulók fejlődésének, a pedagógusok szakmai együttműködésének és a közösség erejének szolgálatába kívánom állítani.

Kívülről érkező pályázóként először megismerni és megérteni szeretném az intézmény működését. Erre építve a kollégákkal, a szülőkkel és a tanulókkal együtt olyan iskolát kívánok továbbépíteni, amelyben minden gyermek megtalálhatja a saját erősségeit, a pedagógusok szakmai közösségként működhetnek, a családok pedig partnerként kapcsolódhatnak az iskola életéhez.

Vezetői célom egy olyan Kontyfa, ahol a gyermekközpontúság, a következetes szakmai munka, a közösségi felelősség és az együttműködés a mindennapok része.

Budapest, 2026. _____

Hauer Viktor

pályázó