

PÁLYÁZAT

**AZ ÁPORKAI ÁLTALÁNOS ISKOLA INTÉZMÉNYVEZETŐI
BEOSZTÁSÁNAK BETÖLTÉSÉHEZ**

2022.



**ÁPORKAI ÁLTALÁNOS ISKOLA
2338 ÁPORKA, PETŐFI SÁNDOR UTCA 78.**

APORKAISKOLA.HU

TEL.: 06/24-409-168; 06/30-409-4250

Készítette: Fonyódiné Samu Gabriella



Tartalomjegyzék

1	Pályázati nyilatkozat	3
2	Bevezetés.....	4
3	Szakmai életút értékelése	8
4	Az intézmény vezetésére vonatkozó program a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléssel	12
4.1	Az intézmény külső és belső környezetének bemutatása.....	12
4.1.1	Külső intézményi környezet	12
4.1.2	Külső személyi környezet.....	13
4.1.3	Külső tárgyi környezet.....	14
4.1.4	Belső személyi környezet	14
4.1.5	Belső tárgyi környezet.....	15
4.1.6	Belső intézményi környezet.....	15
4.2	Üzletpolitika, stratégia	16
4.3	Kapcsolatok és erőforrások.....	18
5	Megvalósult programok 2013 és 2018 között, vezetésem alatt	19
5.1	Ökoiskola	19
5.2	Testvériskola program	20
5.3	Meixner – program	21
5.4	IKT fejlesztés	21
5.5	Önálló iskola	22
5.6	További hozzáadott értékek	22
5.7	Versenyeredmények.....	23
6	Eredmények.....	24
7	Vezetői program	25
7.1	A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok) ..	25
7.2	A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)	26
7.3	Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok).....	26
7.4	Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)	27
7.5	Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok).....	28
8	Záró gondolatok	29
9	Mellékletek.....	29



1 Pályázati nyilatkozat

Alulírott Fonyódiné Samu Gabriella pályázatot nyújtok be az Emberi Erőforrások Minisztériuma által kiírt, a kozigallas.gov.hu honlapon a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § alapján 2022.02.28-án meghirdetett, Áporcai Általános Iskola intézményvezető (magasabb vezető) beosztás ellátására (azonosító: 117/2022).

Kijelentem, hogy a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban közzétett feltételeknek megfelelek és ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom – az eredetivel teljesen megegyező – sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és véleményezők felé; a pályázat tartalma 3. személlyel közölhető.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok a pályázattal összefüggő személyes adataim kezeléséhez.

Nyilatkozom, hogy tudomásul veszem, hogy sikeres pályázat esetén a megbízási jogkör gyakorlója által elektronikusan aláírt intézményvezetői megbízási okmány, illetve kinevezési dokumentum munkáltató általi kézbesítése elektronikus úton történik részemre, és ehhez rendelkezem a biztonságos kézbesítési szolgáltatásra alkalmas tárhellyel (Ügyfélkapuval).

Fonyódiné Samu Gabriella pályázó

Áporka, 2022. március 28.



2 Bevezetés

„A jó vezető pontosan olyan, mint egy kertész: felelősséget kell vállalnia azért, amit elültetett. Néha ki kell kapálnia a vadhajtásokat, de a jövőért dolgozik, azokért a gyümölcsökért, amelyek majd később fognak megérni. (Nelson Mandela)

Tagintézmény-vezetői pályázatomat szakmai önéletrajzommal kezdem, majd szakmai életutam felvázolásával folytatom. Ezek után bemutatom az Áporikai Általános Iskola múltját és jelenlegi helyzetét, s azokat a célokat és feladatokat, melyek megvalósításáért mindent megteszek, amennyiben a pályázatot megnyerem.

Külön kitérek a 2014-2018-ig végzett munkámra, amelyet tagintézmény-vezetőként végeztem az Áporikai Általános Iskolában. Ennek középpontjába a kitűzött és megvalósított feladatokat, azaz az eredményeket állítom a jelen helyzettel összevetve. Végül az Önértékelési kézikönyv vezetőik értékelésére vonatkozó irányelvei alapján bemutatom vezetői tervemet.



Áporikai Általános Iskola
2338 Áporka, Petőfi Sándor u. 78.
aporkaiskola.hu
Tel.: 06/24-409-168; 06/30-409-4250

ÖNÉLETRAJZ

SZEMÉLYI ADATOK:



Fonyódiné Samu Gabriella
OKLEVELES MAGYARTANÁR - LOGOPÉDUS
Cím: 2338 Áporka, Petőfi Sándor utca 161.
Tel: +36 20 959 7897
E-mail: samu.gabriella@invitel.hu

VÉGZETTSÉG:

- 2017 – 2018: **Kodolányi János Főiskola, Budapest**
Közoktatási vezető és pedagógus-szakvizsga
- 2013 – 2014: **Nyugat-magyarországi Egyetem, Szombathely**
Okleveles magyartanár
- 2007 – 2010: **Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest**
Gyógypedagógus, logopédia szakirányon
- 1995 – 2000: **Berzsenyi Dániel Tanárképző Főiskola, Szombathely**
Magyar nyelv és irodalom szakos tanár és művelődésszervező
- 1991 – 1995: **Ady Endre Gimnázium, Ráckeve**
Gimnáziumi érettségi

SZAKKÉPESÍTÉS:

- 2008 – 2009: **Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus, Budapest**
Vers- és prózamondó előadóművész (OKJ)

SZAKMAI TAPASZTALAT:

- 2000 – 2001: **Felsőcsatári Nyelvoktató Nemzetiségi Általános Iskola**
Magyar nyelv és irodalom szaktanár
-



2002 – 2019:	Kiskunlacháza – Áporka Általános Iskolai és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény Magyar nyelv és irodalom szaktanár és logopédus Tagintézmény-vezető
2019 -	Áporikai Általános Iskola

ISMERETEK:

Nyelvtudás:	Angol nyelv – középfok Orosz nyelv – alapfok
Számítógépes ismeretek:	Word-, Excel-, Power Point-, Internet felhasználói ismeretek
Vezetői engedély:	B kategóriás

RÓLAM:

A tanítás során elsősorban olyan képességek fejlesztését tartom fontosnak, amelyek elengedhetetlenek a XXI. században: logikus gondolkodás, szövegértés, önkifejezés, érvelés, írott és szóbeli kifejezőmód a magyar nyelv és irodalom tanítása által. A logopédián belül a beszéd tartalmi és formai fejlesztése, a tudatos beszélő attitűdjének kialakítása fontos számomra.

Mindezek során elengedhetetlennek tartom a gyerekek problémáinak és nehézségeinek feltérképezését, figyelembevételét, csakúgy, mint a szülők bevonását a tanító és nevelő folyamatba.

Legnehezebb vállalásom jelenlegi munkahelyem program- és módszerszínesítése volt tagintézmény-vezetőként. Szervező és irányító munkám eredménye két öko-iskola cím elnyerése, a Meixner-program bevezetése és egy székely testvériskolai együttműködés kialakítása és sikeres működtetése; valamint az iskola létszámának stabilizálása. A versenyek közül a szép magyar beszéd és a versmondó versenyeken értem el tanítványaimmal a legnagyobb sikereket. Ebben előnyben érzem magam előadóművész végzettségem és a korábbi előadóművészi tevékenységek miatt, amelyeket a művészeti nevelésben és a logopédiában is jól tudok hasznosítani.

PUBLIKÁCIÓK:

2005. Vers cd: Nagyon fáj. A cd-n József Attila versek és megzenésített változataik hangoznak el. Kiadás helye Szombathely
2020. Angyal barna ballonkabátban, regény, magánkiadás



Áporikai Általános Iskola
2338 Áporka, Petőfi Sándor u. 78.
aporkaiskola.hu
Tel.: 06/24-409-168; 06/30-409-4250

KÉSZSÉGEK:

Szervezőképesség
Empátia
Kreativitás
Alkalmazkodóképesség
Együtműködőképesség
Problémamegoldás
Felelősségvállalás
Kommunikáció
Nyitottság



3 Szakmai életút értékelése

Fontosnak tartom, hogy pályázatomban helyet kapjon olyan dokumentum, amelyben részletesen bemutatkozhatom: ki vagyok, honnan indultam, milyen állomásai voltak hivatásomnak; mi készítetett arra, hogy vezető legyek, s ehhez milyen képességek, készségek, személyiségjegyek birtokában vagyok.

Nem emlékszem, hogy felnőttként akartam-e valaha vezető lenni, de a sors úgy hozta, tagintézmény-vezető lettem szülőfalumban 2013-ban. Óvodás koromtól tizennégy éves koromig a legjobban szerettem középpontban lenni. Mindig képes voltam határozottan képviselni a saját és mások érdekeit. Már tanulóként is szerveztem, irányítottam az iskolai rendezvények, bemutatók műsorait; de nem a szervezés örömeért, hanem mert más nem tette szűkebb diákkörnyezetemben. Másrészt a mindennapokban kerestem az olyan tevékenységeket, amelyek nem hétköznapiak, nem sablonosak, nem a megszokotthoz kapcsolódnak. Szószóló voltam és képviseltem, lelkesen szerveztem – tizennégy évesen már községi szinten is. Nem tudatosult bennem, hogy vezető vagyok – egyszerűen csak szerettem elköteleződni valami vagy valakik iránt.

A középiskola megkezdése új távlatokat nyitott számomra osztályfőnökömnek hála. Egy újságcikk jelentette a fordulópontot, amelyet ő adott kezembe. Az újonnan alakuló Országos Versmondó Egyesület toborzott verseket szerető fiatal tagokat 1992-ben. Pontosan emlékszem, hogy nem az Egyesület munkája vonzott, hanem a gesztus hatása: az általam tisztelt és szeretett tanárnő belém vetett hite. (Máig hiszem, hogy tanárként szavaink sok esetben sorsdöntőek). Olyan közegbe kerültem az Egyesület által, amely valódi kulturális értékeket hordozott. A tudás, a tehetség – amelyet körükben tapasztaltam – rádöbbenett a hiányosságaimra egyéni érdeklődési területemen belül. Először akartam valamit igazán megtanulni. Ekkor még csak tizenöt éves voltam.

Sok évig nem éreztem szükségét ezután annak, hogy irányítsak, szervezzek, mert olyan kulturális közegbe kerültem, amelyben mások megtették ezt helyettem. Ittam a művészek szavait, tanultam, képeztem magam. Ekkor már megnyertem a legtöbb irodalmi versenyt a gimnáziumban, de már nem volt olyan fontos – nem nyerni volt különleges, hanem képviselni valamit vagy valakiket. Ma is elsősorban ez utóbbi fontos számomra.

A Versmondó Egyesület tagjaként született meg bennem az elhatározás, hogy magyartanárként maradok az irodalom közelében; jelentkeztem hát Szombathelyre, a Berzsényi Dániel Tanárképző Főiskola magyar-országi szakára.



Az ezerfős faluból a megyeszékhelyre érkezve kissé kényelmetlenül éreztem magam. Szükségem volt egy csoportra. Az első hetekben felkutattam a város egyetlen amatőr színtársulatát, amely a kőszínházat pótolta akkoriban a városban. Megmérettettem, felvételt nyertem, s öt éven át tagja voltam a Ferrum Színházi Társulásnak, amely iránt hamar elköteleződtem. A csoportidentitást a szerep-lehetőség fölé rendeltem, és ez alázatossá, szerénnyé és szorgalmassá tett.

Az élet aztán más feladatok felé sodort diploma után, és újabb lehetőséget hozott számomra: hivatásos versmondónak hívtak a Szombathelyi Városházára tisztes fizetésért, majd a Tudományos Ismeretterjesztő Társaság igazgatója kért föl, hogy alakítsunk irodalmi kört. Hatalmas megtiszteltetés volt ez számomra. A mindössze két versmondóból és egy énekmondóból álló kis csoporttal bejártam a dunántúli megyék egy részét. Egy cd-t is kiadott a TIT Nagyon fáj címmel, s nekem csak annyi dolgom volt, hogy verseket mondjak rá. Örömmel és alázattal fogadtam minden felkérést, tiszteltem és szerettem a legkisebb közönséget is. Talán azokat legjobban. Már akkor jobban vonzottak a kisebb közösségek.

Eközben CD forgalmazó lettem a diplomaosztó ünnepség másnapján. Két hét után a zenei osztály vezetésével akartak megbízni. Nem értettem, miért tart jó vezetőnek a főnököm, hiszen magam nem éreztem, hogy vezetőként dolgozom. Ma is úgy gondolom, hogy a sikerem kulcsa a hiteles kommunikációban és a határozott fellépésben rejlett, s még ma is ezeket a tulajdonságaimat tudom legjobban kamatoztatni vezetőként.

Ezzel egyidőben tanári felkérést kaptam a Szombathely melletti Felsőcsatárra, ahol a teljes felső tagozat magyaróráit kellett ellátnom. Elfogadtam az állást, és ma is ezt tenném. Kötött a diplomám és mindaz a hozzáadott érték, amelyet a nappali képzés során, intézményen belül és kívül megszereztem. Az oklevél, amelyet kétezerben átvettem, elkötelezettséget is adott, amelyről nem voltam képes lemondani az ügynökség vezetői pozíciójaként elérhető magasabb egzisztencia miatt sem.

Színjátszó kört és versmondó csoportot is vezettem a kis faluban. Kezdetben zavart a megváltozott szerep a színpadon, de aztán – látva a tanulóim lelkesedését – hamar megszoktam a rendezői oldalt.

Egy év tanítás után – a szüleim iránti felelősségérzet és lelkiismeret miatt – magam mögött hagytam Szombathelyet és Felsőcsatárt. Hazaköltöztem Áporkára.

Sok mindent másként láttam a szülőfalumban, mint hét évvel azelőtt, amikor Vas megyébe költöztem. Az akkor már társulásban működő iskola szomszéd nagyközség



székhelyintézményébe hívtak tanítani, és én örömmel vállaltam az állást. Dolgoztam, tettem, amit kellett, de az önmagamtól megszokotthoz képest kissé színtelenül. Egy harmincfős tantestületben találtam magam, amely kezdetben idegenül hatott. Kerestem a lehetőséget az elköteleződésre.

Másfél év tanítás után hatéves szünet következett. Az alatt az idő alatt, amíg gyermekeimmel otthon voltam, két új végzettséget szereztem.

Egyidőben jelentkeztem egy szinkroniskolába és az ELTE Gyógypedagógiai Karának logopédia szakára abban a reményben, hogy az egyik helyre talán felvételt nyerek. Végül mindkét helyre fölvettem. Döntenem kellett, s én az újabb diploma és a tanítás mellett köteleztem el magam már megint, s így váltam logopédussá harmincévesen. A hároméves képzés közben OKJ előadóművész végzettséget szereztem az Országos Versmondó Egyesület szervezésében. Így végül mégiscsak lett művészi papírom, noha azóta inkább a tanításban és tanítványaim előadóművészi képzésében kamatoztatom.

2009-ben, amikor visszatértem a munka világába, az áporikai tagintézménybe helyeztek, így visszakerültem oda, ahonnan indultam. Kezdetben nem találtam a helyem. Úgy találtam, a tantestület hozzáadható értékei nincsenek kellőképpen működtetve; minden megszokottnak, kötelezőnek, számomra mint örök újítónak bizony elavultnak tűnt. Nem láttam, hogy az áporikai tagintézmény érdekei különválnának a többi tagintézményétől. Hiányoltam az innovatív gondolkodást, az új lehetőségek felkutatását, az iskola fejlesztését. A tanulók létszáma ekkor alig érte el a százat, és az emiatt önállóságát veszített iskola léte veszélybe került tagintézményként is. Tanárként próbáltam meggyőzni a tantestületet, hogy szükségesek a változások, de beosztottként legfeljebb feladatkörömben alkalmazhattam az új módszereket. Akkoriban az önkormányzat sem tudta – ellentétben a jelenlegivel – megfelelő módon támogatni az iskolát, amely pedig a faluban a legfontosabb lakosságmegetartó és kultúrákövetítő szervezet volt.

2013-ben, épp amikor mesterképzésen vettem részt Szombathelyen, a Ráckevei Tankerület igazgatójának ajánlására intézményvezetőnk engem kért föl tagintézmény-vezetőnek. A feladat megrémített. Nem volt a szó szoros értelmében vett vezetői tapasztalatom, viszont volt célom: megmenteni az iskolát és megújítani arculatát. Olyan mély elköteleződést éreztem az áporikai iskola iránt, ami kompenzálni tudta a tanult vezetői képességeket. Hiszek a kisközösségekben, és kezdettől hittem az áporikai iskola megmaradásában is.



Szerencsére a tantestületem hamar mellém állt, így az áporikai tagintézménynek több új működő programja, fejlődő belső és külső, tárgyi és személyi környezete, s nem utolsósorban csaknem kétszázalannyival több tanulója lett.

Végül 2017 augusztusában elhatároztam, hogy megtanulom, hogyan kell iskolát vezetni – több szakértelemmel és diplomáciával; és kevesebb érzelemmel és harccal. Jelentkeztem a Kodolányi János Főiskola közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga képzésére, amely negyedik diplomám.

A tanult képességeket végül nem volt lehetőségem kamatoztatni, mert anyai örömök elé néztem.

Most, készülve a munka világába való visszatérésre, világos számomra, miért nem éreztem korábban vezetőnek magam: a cél mindig fontosabb volt a pozíciónál. Így volt ez munkahelyemen is: az alacsony létszám miatt veszélybe került iskola mindennapjait már azelőtt szerveztem, irányítottam, mielőtt vezetővé neveztek volna ki. Most már határozott választ tudok adni a magamnak feltett kérdésre: a tanári hivatás szereptérképén határozottan vezetőnek tartom magam – kimondottan Áporkán, ahol időközben elnyerte függetlenségét az iskola. Ez volt legnagyobb célkitűzésem, s noha nem a vezetésem alatt értük ezt el, öröm számomra és megnyugvás, mert még mindig azt gondolom, ez az önállóság a záloga az Áporikai Általános Iskola fejlődésének.



4 Az intézmény vezetésére vonatkozó program a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléssel

Mivel 2013-tól 2018-ig tagintézmény-vezetőként dolgoztam az Áporikai Általános Iskolában, pályázatomban sokszor kitérek vezetői munkámra és eredményeimre.

4.1 Az intézmény külső és belső környezetének bemutatása

Az Áporikai Általános Iskola az ezerháromszáz fős kis falu, Áporka szíve és motorja. Külső- és belső intézményi környezetét azért könnyű bemutatnom, mert magam is ide jártam kisgyermekként. Szüleim részt vettek az „új” épület felépítésében, amely abban az évben kezdte meg működését, amikor az én évfolyamom lett első osztályos. Ez 1983-ban volt, így az iskola a következő tanévben éppen negyvenesztendő lesz. Mivel az épület teljes egészében társadalmi munkában épült, máig az összefogás legerősebb szimbóluma a településen. Személyes és szakmai meggyőződésem, hogy az iskola működése – a mi esetünkben – erősen függ a külső intézményi környezettől, így először ezt a területet mutatom be.

4.1.1 Külső intézményi környezet

Az ezredfordulóra önállóságát veszített iskola 2019-ben végre visszakapta függetlenségét, amelyet fejlődésének legfőbb zálogának tartok. Arculata folyamatosan változott ezt megelőzően is.

Az iskolák államosítása pozitív módon járult hozzá a folyamathoz, mégpedig fenyegetettsége folytán. Az alacsony létszám miatt ugyanis kérdésessé vált a tagintézmény működése, így az új évezred második évtizedében a tantestület radikális arculatváltásba kezdett a vezetéssel. Ezt a fejlődő tendenciát a Társulás megszűnése mindenképpen erősíti, már csak a két település – jellegéből adódóan – eltérő céljai miatt is.

Iskolánk nem titkolt célja a hagyományörzés, az összmagyarság értékeinek és jeles múltjának, büszkeségének és tudásának hű és autentikus átplántálása az új nemzedékekbe, miközben fiatalos lendület és a változásra, fejlődésre állandóan kész szellem vezérli az itt tanító elkötelezett pedagógusokat. Célunk, hogy – lehetőségeinkhez mérten – újat teremtsünk, megmutassuk magunkat, sokszor erőn felül. Számunkra létkérdés kiemelkedőt nyújtani. A rengeteg program, bürokratikus terhek és tanításon kívüli tevékenység szervezése és



lebonyolítása túlterheli iskolánk tantestületét, de a végső cél, a kisiskola önálló fennmaradása sok áldozatot megér az itt tanítóknak.

4.1.2 Külső személyi környezet

Ennek a környezetnek a legmeghatározóbb szereplői a szülők. A minőségbiztosítási rendszerek szerint ők a „vevőink”, az ő igényeinek kell a leginkább megfelelnünk a tanulókén kívül. Mint a legtöbb állami fenntartású iskolában, a szülők itt is szerteágazó társadalmi és szociokulturális közegekből érkeznek. A magasan kvalifikált vállalkozón át a funkcionális analfabéta (egyedülálló) apukáig minden réteg képviselteti magát. Az utóbbi évtizedekben új nevelési problémák adódtak (elsősorban az elektronikus szórakozási lehetőségek széleskörű megjelenése miatt), amelyeket már nem lehet a meggyökeresedett, poroszos nevelési módszerekkel orvosolni. Sajnos a családok hagyományos értékrendje, amelyben az iskolának korábban tisztelettel övezett helye volt, jelenleg válságot él át Áporkán is. A pedagógusok tekintélyének és a tanulás értékének romlása, a szétzilálódott családokból érkező gyermekek pszichés és szociális állapota folytonos összefogást igényel az iskola részéről a tenni akaró- és tudó szülőkkel, valamint a kapcsolódó intézmények (iskolapszichológus, önkormányzat, védőnői hálózat, gyermekjóléti szolgálat, óvoda) dolgozóival.

Miután az aktív szülőket biztos támogatókként a hátunk mögött tudhatjuk, sikerült elérni, hogy a kiváló képességű gyerekek közül csak egy-kettő távozik a környező hat- és nyolcosztályos gimnáziumokba. Felvételi eredményeink átlagos-jók, és ez a szülők általános megelégedettségét eredményezi.

Az Áporikai iskola jó kapcsolatot tart fenn az Áporikai Önkormányzattal. Azért is öröm számomra a jelenlegi Testület támogató jelenléte iskolánk életében, mert korábban ez nem volt mindig jellemző. Vezetői éveim alatt sikerült elérnem, hogy a korábbi szokásos ünnepek és rendezvényeken kívül egyéb programok is összekapcsolják munkánkat. Ilyen az Öko-mozgalmunk vagy a Székelyföldi Lövete településsel kötött testvériskolai együttműködésünk. Büszke vagyok arra, hogy ez utóbbit Áporka Polgármesterének kiemelt támogatásával és biztatásával sikerült elérnem. Mára Lövete testvértelepülésünké is vált sok székely család és a mi örömünkre. Noha a testvérkapcsolat az utóbbi években lazult, semmiképp nem az egymás iránti elkötelezettség fakulása okán, sokkal inkább a pandémia miatt.



4.1.3 Külső tárgyi környezet

Áporka Duna-parti zsáktelepülés, amely Budapesttől délre, a fővárostól harmincöt kilométerre helyezkedik el. Életben maradásának kulcsa, hogy legyen iskolája. Az 1983-ban még modernnek számító épületet, amelyet megépítése óta évtizedekig nem renováltak, öt évvel ezelőtt sikerült kívül felújítani. Hőszigetelést és színezést kapott, valamint – az Önkormányzat jóvoltából – napelemeket.

Az elmúlt évben a tanári szoba az épület vizesblokkhoz közelebbi szárnyába került, ahol sikerült kialakítani egy modern környezetet. Régi hiányt pótol a rendelkezésünkre álló csap a tanári szobában. A kulturált, szép tanári környezet, mely leginkább a jelenlegi vezetőnek és a Tankerületnek köszönhető, hozzájárulhat a túlterhelt tantestület rekreációjához, amely nélkülözhetetlen a minőségi oktatáshoz.

Az iskola épülete a falu közepén, a legforgalmasabb utcában helyezkedik el. Közvetlen közelében az önkormányzat által rendelkezésünkre bocsátott tankert, közösségi ház (sópincével és könyvtárral), orvosi rendelő, bolt és református templom áll. E centrális helyzet miatt is kiemelkedően fontos a külső környezet esztétikájának megőrzése. Az önkormányzat jóvoltából ingyen használhatjuk a Pajta Színházat és a sópincét.

Az udvarunk tágas, részben betonozott, noha erős felújításra szorul. Az Önkormányzat jóvoltából felállításra kerültek udvari játékok, így tanulóink motiváltabbakká váltak mozgással tölteni az óráközi szüneteket. Az árnyékmentes udvar azonban még mindig megnehezíti az egyre melegebb tavaszi és őszi évszakokban az udvari jelenlétet, amelynek megoldásaként folytatni szeretném a megkezdett fásítást – ésszerű határokon belül.

4.1.4 Belső személyi környezet

Az Áporikai Általános Iskolában jelenleg 11 fő határozatlan munkaidejű (ebből jelenlévő 9) pedagógus és 5 óraadó tanár van, illetve az énekórákat a Kiskunlacházi iskolából áttanító kolléga tartja. Megbízási szerződéssel dolgozik az iskolában a rendszergazda. A nevelő-oktató munkánkat két utazó gyógypedagógus segíti; a további fejlesztő órákat óraadói szerződéssel látja el saját gyógypedagógus. Két félállású iskolatitkár és két félállású pedagógiai asszisztens végzi a nem oktatási célú feladatok egy részét. Technikai dolgozóink száma kettő (két takarítónő), illetve egy fő karbantartó.

Az ételmelegítő konyhában dolgozó technikai munkatárs az Önkormányzat alkalmazásában áll.



Kiegészítí tantestületünket református lelkész, iskolarendőr, iskolaorvos, védőnő, GYEJO - munkatárs is.

Tanulói létszámunk 120 és 130 fő között ingadozik, ami rekordnak számít húszéves viszonylatban. A tanulók összetétele is változott, részben az új programok és projektek elindításának hatására. A felső tagozat sem „fölszódik le”, a jó képességű tanulók is tőlünk ballagnak el. Az áporkai óvodások közül szinte mindenki itt kezdi tanulmányait, de a környező (és egyre inkább a távolabbi) településekről is vannak bejáró diákjaink.

4.1.5 Belső tárgyi környezet

Az iskola pénzügyi erőforrása szerény, ám azt a jelenlegi vezető a legkörültekintőbben igyekszik felhasználni. Alacsony létszámunkból kifolyólag a központi eszközosztások alkalmából csak keveset kapunk. Szerencsére a helyi önkormányzat maximálisan támogatja az iskola fennmaradását, ez ügyben szinte a falu lehetőségein felül is dotálják céljainkat és segítik a folyamatos fejlődést.

Ingó vagyonunk nagy része elavult. Elkerülhetetlen például a természettudományi szertár bemutató anyagának és eszközeinek korszerűsítése, térképek cseréje. IKT-s pedagógus eszközökkel ma már viszonylag jól el vagyunk látva. Minden teremben projektor csatlakozási lehetőség várja a pedagógusokat. Ezt az eszközkört igyekszik folyamatosan növelni az iskola.

4.1.6 Belső intézményi környezet

Intézményünkben a legtöbb dolgozó rendelkezik legalább a munkakörének megfelelő szakképesítéssel. Többnyire motiváltak a szakmájuk lehető legmagasabb szintű művelésére. Teljesítményük a családi környezet, a javuló munkakörülmények nyújtotta biztonságérzet és az iskola önállóvá válásának triászában egyre jobb, melyet eredményességi mutatóink – főként átlagos-jó felvételi eredményeink - is jeleznek.

Az elmúlt négy évben jelentősen csökkent az iskolában a főállású tanárok jelenléte. Az okok között a nyugdíjba vonulás, gyermekgondozás, pályamódosítás, munkahelyváltás szerepel, s az ő helyüket egyre nehezebb pótolni, amelynek következtében az egyébként elkötelezett tantestület egyre leterheltebb. E tekintetben nincs könnyű helyzetben a jelenlegi és jövőbeni vezető; most is több állás betöltésre vár.

Vezetőként biztattam kollégáimat a továbbtanulásra, s ezt a hozzáállást tapasztalom az utóbbi két évben. Vezetésem ideje alatt hárman szereztünk egyetemi diplomát, három pedagógus végezte el a Meixner tanításhoz szükséges továbbképzést, további öt kolléga vett



részt egyéb továbbképzésen, illetve ketten tanultak további felsőfokú intézményben. A tanuló pedagógusok munkáját kollektív összefogással igyekeztünk segíteni, mert felismertük, hogy az önművelés az iskola fejlődésének egyik legfontosabb záloga.

Sajnos a pedagógusok a nagy leterheltség miatt egyre kevésbé tudnak egyeztetve, csoportban dolgozni. Az iskola alacsony létszáma miatt egyetlen munkacsoport van: az alsótagozatos tanítóké. Ők az év elején összeállított munkaterv szerint haladnak.

Vezetőként és tanárként is fontos feladatombnak tartom a tanulók demokráciára való hajlamának erősítését, s ennek szervezete, a DÖK hatékonyabb működtetését. A feladat valódi kihívás, mert az áporkai tanulókra is jellemző korunk káros tendenciája: hogy nem szeretnek önállóan dolgozni, ehelyett azt várják, hogy a pedagógusok oldjanak meg helyettük minden problémát. Jogköreiket nem gyakorolják kellőképpen, üléseiket nem veszik komolyan, de a tantestület részéről folyamatos e kompetencia fejlesztésére irányuló törekvés. Kiváló fejlesztője a sokasodó project-nap, project-hét, noha ez megint csak nehezített a túlterheltség miatt.

Mivel személyiségemhez közel áll a demokráciára való hajlam, céloom, hogy a jövőben a gyermekek nevelésének szerves részét képezze iskolánkban a kulturált véleményalkotásra- és nyilvánításra való jog tanulása és gyakorlása. Ennek érdekében, amennyiben lehetőségem lesz rá, kiterjesztetem a DÖK szerepét.

Újbóli vezetővé válásom esetén továbbra is igyekeznék kimutatni elkötelezettségemet a minőségfejlesztés felé. Példamutatással (állandó képzéssel és önképzéssel) és a kollégák teljesítményének folyamatos elismerésével, erkölcsi támogatásával ösztönözném a javítást minden területen.

4.2 Üzletpolitika, stratégia

„Üzletpolitikám” célja a vevői elégedettség volt és lesz, vagyis az a helyzet, hogy mind a kollégák, mind a szülők, mind a tanulók és az összes külső partnerünk (középiskolák, támogató intézmények, GYEJÓ, védőnői hálózat... stb.) is megfelelőnek minősítsék pedagógiai és nevelő munkánkat.

A tanulók eredményeit osztályzatokkal, versenyeredményekkel, szűrésekkel, felmérésekkel, elismerésekkel, oklevelekkel, dicséretekkel, kiemelésekkel lehet nyomon követni. Mégis úgy gondolom, ez csak a másodlagos mérési vonal. Vezetőként elsősorban



arra törekednék, hogy az eredménykritériumok közé bekerüljön a szubjektív megítélés is: észrevételeket, véleményeket várni visszacsatolásként.

Fontos számomra, hogy a jó teljesítmény mellett a gyerekek szeressenek is iskolába járni. Szervezetünk arculatát úgy igyekeztünk-igyekszem alakítani, hogy a szülőkhöz bizalmat ébresszünk. Ez számunkra létkérdés, és rendkívül nehéz, mert a település szülői közössége nagyon kritikus, és legalább ennyire passzív. A nevelési-oktatási folyamatban tehát figyelembe vettük a szülők igényeit. Szolgáltatásainkban az ő kívánságaik is szerepet játszottak. Ehhez kapcsolódott a *hozzáférés*, *hozzáértés* fogalom is. A napi szintű kommunikáció abban segített minket, hogy a szülők mint vevők, elégedettek voltak a szolgáltatásainkkal, és ezt akár hűségükkel is kifejezték (sok testvérpár jár hozzánk, egyre jobb híre van az iskolánknak a környéken is, létszámunk nőtt az elmúlt években).

A nevelési évünkre vonatkozó feladatokat és munkákat az éves munkatervben közösen foglalmaztuk meg, minden munkaközösségre külön-külön tervezve. A tervezetet folyamatosan aktualizáltuk. Ebben a folyamatban figyelembe vettük a megszerzett információkat, új ismereteket, stratégiai pontokat is.

Partneri elégedettségünket tantárgyrendszeren kívüli projektekkel is igyekeztünk szinten tartani.

A folyamatos igényváltozásokhoz való alkalmazkodás arra sarkallt bennünket, hogy iskolánkban minél mélyebb struktúrájú pedagógiai munka alakuljon ki. Ezen törekvések legfőbb hajtóereje a végső cél volt, amely azóta megvalósult: iskolánk jogi önállósága.

Valós terveket igyekeztem kitűzni magam elé vezetésem öt évében. A kis létszám előnyeire próbáltam építeni, amely – többek között – lehetővé teszi a holisztikus nevelés-oktatást.

Azt vallom, hogy bizonyos fokú felelősséggel tartozunk a saját minőségünk megtartásáért a társadalom szempontjából is. Zsáktelepülés vagyunk. Adottságaink kedvezőek ugyan, de a fiatal családok, akik gyermekeket nevelnek, csak akkor maradnak a faluban, ha az oktatás színvonala megfelelő számukra. Ha a fiatalok itt maradnak, a falu élni fog. Nekem a falu régi lakójaként, aki gyermekeimet is itt nevelem, különösen fontos az iskola fejlődése, s ennek érdekében tudásom legjavát igyekszem adni. Ezt nehezítik azok a rendeletek, törvények, amelyek kisiskolaként kevesebb lehetőséget biztosítanak számunkra. Ilyen a létszámarányosan lecsökkentett órátömb, amely nehezíti a tehetséggondozást és a felzárkóztatást. Noha kollégáim erőn és kötelező óráikon felül bizonyos mértékben biztosítják



mindezt tanulóinknak, úgy gondolom, erejük fogytán van. Noha alacsony létszámú osztályban könnyebb tanítani, ez önmagában nem teszi lehetővé a tanórán kívüli programok megszervezhetőségét és lebonyolíthatóságát. Egy kis tantestületben minden plusz munkában mindenki részt vesz, miközben teljesíti kötelező feladatait. Ha nem így tennénk, ha csak az adható órakereten belül látnánk el feladatokat, nem lennénk képesek felmutatni azokat az eredményeket, amelyeket elértünk. Évről évre kevesebb óra áll rendelkezésünkre a kiemelt bánásmódot igénylő gyermekek ellátására, közülük is a tehetségesekre.

Bízom benne, hogy a kisiskolák megítélése változni fog a döntéshozók körében. Úgy tapasztalom, hogy a szülők részéről mindenképpen a pozitív irányba mozdult.

4.3 Kapcsolatok és erőforrások

Nagyon fontosnak tartottam és tartom a perifériás intézményekkel való gyümölcsöző kapcsolatok kialakítását és a meglévők ápolását. A Fenntartó és az Önkormányzat felé is igyekeztem minél több kapcsolati szálát kiépíteni. Ugyanez vonatkozik a helyi és regionális vállalatokra is.

Intézményünk és a közintézmények kapcsolatát jól példázza, hogy a falu életében jelentős nemzeti- és térségi ünnepeken (szüreti felvonulás, falunap) mindig fellépnek a tanulóink. Cserébe az Önkormányzat kirándulni viszi a gyerekeket, és – lehetőségeihez mérten – segíti iskolánkat.



5 Megvalósult programok 2013 és 2018 között, vezetésem alatt

Vezetővé választásom idején a kiinduló helyzet az volt, hogy a létszámunkat – a tagintézmény megszüntetésének elkerülése végett – stabilizálni kell. Ehhez olyan új programokat találtam ki, és fogadtattam el tantestületemmel, amelyekhez nem kellett komoly anyagi erőforrás, viszont volt rá igény, adaptálható volt a tagintézmény külső és belső környezetéhez, megvoltak vagy könnyen megszerezhetőek voltak az alapfeltételek, és hiányelem volt a környéken. Ezek: ÖKO-iskola, Meixner-módszer alkalmazása, testvériskola-program, IKT- eszköztár fejlesztése és használat.

Ezek az innovatív célok lefedik a tanári kompetenciákat, emellett sajátos arculatot adnak az iskolának, amely a községben kultúra és lakosságmegeőrtartó erővel bír.

A végső célom az önállóság elnyerése volt – bebizonyítani, hogy van létjogosultságunk Áporikai Általános Iskola lenni. Fentiek közül ezzel maradtam adós, de nagy öröm számomra, hogy 2019-ben teljesülhetett az álmunk.

5.1 Ökoiskola

Az Önkormányzat már évekkel korábban rendelkezésünkre bocsátotta az épület szomszédságában lévő földterületét, amelyet tankertté alakított át az évek alatt az iskola, két természetbarát felsős kolléga vezetésével. Mindketten jó kapcsolatot alakítottak ki a falu Természetbarát Egyesületével, így könnyű volt megnyerniük a vezetőjüket, hogy együttműködési szerződést kössenek iskolánkkal. Kihasznlva ez irányú érdeklődésüket, valamint elhivatottságukat a fenntarthatóság iránt, öko-munkacsoportot hoztunk létre egyikük vezetésével. Kettejükhez csatlakozott az egyetemi végzettségű földrajz szakos kolléganő, aki szaktudásával sikeresen hozzájárult az öko-programok megvalósulásához. A többi helyi civil kapcsolattal való együttműködés kialakítását magam vállaltam, amelyhez jó kommunikációs képességemet használtam ki. A célkitűzést követő tanévben sikerült elnyernünk az öko-iskola címet, azóta pedig az Áporikai iskola rendelkezik az Örökös Ökoiskola címmel is.

Az első két évben jól működött a program, teljesítettük vállalásainkat: minden osztálynak saját ágyása volt a tankertben, ahová életvitel órákon, valamint tanítási órák után mentek kertészkedni a tanulók tanári kísérettel. Fákat ültettünk, amelyeket nyáron is öntöztünk. Kialakítottuk a szelektív hulladékgyűjtést, amelyhez együttműködési megállapodást kötöttünk egy hulladékszállító céggel. Volt természetbarát szakkör, ahol madáretetőket készítettek a gyerek, illetve túrázni jártak. A tantermeket és a folyosókat saját készítésű szelektív



halladékgyűjtőkkel láttunk el, s bio-tisztítószerrel takarítottak a technikai dolgozók. Az öko-szemléletet igyekeztük a lehető legtöbb tantárgyi tanmenetbe beemelni.

Sajnos a következő években radikálisan lecsökkent a szakköreink száma, ami negatívan érintette az Öko-programot. Ezen kívül az öko-kerthez szükséges, a korábbi években többször igényelt eszközöket sem kaptuk meg, alapvető eszközeink mentek tönkre végleg.

A szelektív hulladékgyűjtés megszűnt egy, a szelektív hulladékgyűjtést érintő állami szabályozás miatt, mint ahogyan az elektronikus hulladékgyűjtés sem volt lehetséges tagintézményként. A szemetet ezután is szelektíven gyűjtöttük, de már csak tanító célzattal, hiszen az épületen kívül azonnal a vegyes hulladéktárolóba került minden. Jelenleg se tankerti foglalkozások, se szakkör, pedig az iskola adottságai kiválóak egy valódi öko-iskola megteremtéséhez.

Remélem, eljön az idő, amikor az ökoiskolák támogatottsága túllép az eszmei elismerésen. Nálunk minden tanuló ismeri a szlogent, a fenntarthatóság egyik alap gondolatát: „A Földet unokáinktól kaptuk kölcsön”. Azt is tudják, a globális gondolkodás mellett épp elegendő mindenki részéről a lokális cselekvés. Nincs ennél fontosabb terület ma a világon – azt hiszem.

5.2 Testvériskola program

Az elmúlt évtizedben a székelyföldi Lövete településről mintegy húsz fiatal pár és kisgyermekes család költözött Áporkára. A legkisebb gyermekek még óvodások voltak. Többségük – erős katolikus hitük miatt – gondolkozott azon, hogy a hozzánk közeli Ráckeve város katolikus iskolájába viszi gyermekét. Ezzel nem kellettünk versenyre, ráadásul Áporka régi református település. 2013-ban ezektől a családoktól kértem segítséget, hogy közvetítsék kérésünket Lövete polgármestere és a község iskolájának igazgatója felé, és segítsenek őket megnyerni egy testvériskola kapcsolat létrehozására. Kérésemet nem csak a távoli falu vezetői fogadták örömmel, hanem Áporka lövétei családjai is. Tagintézményként nem tudtunk pályázni a testvériskola program támogatására, de a Polgármester úr és a község a segítségünkre sietett. Ettől kezdve az Önkormányzat és az iskola együtt dolgozott a testvériskola létrejöttén. Néhány hónap alatt megszerveztük az első szakmai találkozót, amelynek keretében húsz lövétei pedagógust láttunk vendégül az Önkormányzat támogató segítségével.



A következő négy évben többször voltak csereüdüléseken a két község tanulói. Az elmúlt években a fizika kapcsolat lazább lett, de a lelki nem fakult. Idén, 2022 tavaszán a jelenlegi vezető irányítása alatt tanulóink ismét találkozhatnak egymással a Határtalanul pályázat keretében, még ha csak néhány órát tölthetnek is együtt.

Ma szinte minden lövétei gyermek a mi iskolánkat választja, a szülők pedig az iskola külső környezetének legelkesebb segítői.

2017-ben sikerült megnyernem egy Lövete közeléből származó tanítónőt, hogy csatlakozzon tantestületünkhöz. Személyével nemcsak a székely családok elismerését vívtuk ki, de végre – néptánc tanár és népdalénekes szaktudását felhasználva – néptánc oktatásra, szakkörre, és Kodály szellemében történő ének-zene oktatásra kerülhetett sor, s ezzel régi álmom teljesült. Zenei oktatása rövid idő alatt meghozta a várt sikereket, tanítványai sorra nyerték a környék népdaléneklési versenyeit. A néptánc oktatást beépítettük a testnevelés órákba, ezen kívül a két engedélyezett szakkör egyikét a néptáncosoknak adtam. Örömmre szolgált, hogy a Szigetszentmiklósi Tankerületi Központ, látva sikereinket, engedélyezte néptánc ruhák beszerzését. Sajnos azóta az említett tanítónő nem dolgozik nálunk, ám óraadóként visszajár néptáncot tanítani.

5.3 Meixner – program

Kihasználva, hogy a tagintézményben ketten vagyunk gyógypedagógusok, kezdeményeztem a program bevezetését. A szülők, akiknek elmagyaráztuk a módszer lényegét, örömmel fogadták a lehetőséget.

Az eredmények bennünket igazoltak. Ráadásul néhány szomszédos községben élő család épp e miatt választotta a mi tagintézményünket.

Az azóta eltelt idő tapasztalatai alapján az alsós munkacsoport úgy döntött, a Meixner tankönyvcsaládot csak első osztályban használja, ám magát a módszert a teljes alsó tagozaton alkalmazza.

5.4 IKT fejlesztés

Bár a legkevesebb szakmai munkával járt, mégis nehéz volt a cél elérése, amely nem csak rajtunk múlott: minden tantermet Projectorral szerelni föl és a 25 éves, szinte használhatatlan tanulói gépeket újakra cserélni. A Tankerület és a szülők jóvoltából a 2017/2018-as tanévben végre megvalósulhatott ez a terv: a Tankerület annyi laptopot és tanuló gépet adott iskolánknak, amellyel már megalapozhattuk az IKT fejlesztést.



Amit megtehetünk, azt megtettük. Belső továbbképzéseket tartottunk egymásnak, amelyek során különféle IKT lehetőségeket mutattunk be, leginkább olyanokat, amelyeket okostelefonokkal is kivitelezni lehet. Hospitáltunk egymás óráin, a látottakat szakmai értekezletek alkalmával megbeszéltük. Igyekeztem informatikus kollégámat a lehető legjobban bevonni ezekbe a belső továbbképzésekbe, de mindenkinek lehetőséget adtam arra, hogy megossza a tantestülettel a tudását. A korábban kihasználatlanul porosodó Projectorokért egy éven belül komoly harcok dúltak, és kisebbségbe került az a csoport, aki egyáltalán nem akarta használni ezt a digitális oktatási formát.

Megtörtént a wifi hálózat kibővítést, s a rendszer javítása, hogy minden teremben használni is tudjuk a felszerelt Projectorokat.

Jelenleg a *Digitális oktatáshoz való egyenlő hozzáférés feltételeinek biztosítása a tanulók és a pedagógusok számára* projekt keretében, a programban részt vevő teljes tantestület laptopjainak átvétele történik.

Noha az elmúlt években a növekvő terhek és a csökkent tantestületi létszám miatt nem volt idő belső továbbképzést tartani, célom, hogy a jövőben újra sikerüljön megvalósítani a munkatervünkben is szereplő programot egymás tanításának érdekében. A digitális kompetencia nélkülözhetetlen a XXI. század újabb és újabb társadalmi, oktatási és kulturális kihívásainak kezelésében.

5.5 Önálló iskola

Ez volt legfőbb célkitűzésem. Örülök, hogy elértük; noha nem az én vezetésem alatt, de úgy gondolom, a megelőző közös munka hozzájárult ahhoz, hogy méltóvá váljon az iskola az önálló státuszhoz.

A továbbiakban az ezzel kapcsolatos egyik legfontosabb feladat a létszám stabilitása, még inkább növelése. A nyílt napok, iskolabemutatók megtartása; az óvodákkal és a szülőkkel ápoltság kapcsolat erősítése létfontosságú csakúgy, mint a környező településekkel fenntartott, együttműködésen, egyenes, nyílt kommunikáción alapuló kapcsolat erősítése. Mindannyiunk, legfőképpen gyermekeink érdeke az együttműködés; megválasztásom esetén ezt tartom szem előtt.

5.6 További hozzáadott értékek

Vezetőként az éves munkatervben és a Pedagógiai Programban megfogalmazott célokhoz, valamint a vevői igényekhez alkalmazkodva próbáltam kiválasztani kollégáimat. Igyekeztem



kapcsolatot teremteni a településünk azon intézményeivel, amelyek – megfelelő együttműködéssel – az iskola működésének fejlődését eredményezhetik.

Fontosnak tartom, hogy a rendelkezésre álló emberi erőforrás összhangba kerüljön a stratégiánkkal; a tantestület összetétele szavatolja az Áporikai Általános Iskola szellemi örökségének gyarapítását és a vevői elégedettség növelését. Másrészt lényeges, hogy a Tantestület megértse és érezze, hogy különbözőképpen, de végső soron egyformán pozitív hatással járulnak hozzá a közös sikerhez.

A lehetőségekhez mérten a jövőben is ezen elvek mentén alakítanám a szervezetet, ha elnyerném a pályázatot.

5.7 Versenyeredmények

Vezetői éveim alatt a lehető legtöbb versenyen indultunk, és szép eredményeket értünk el.

A továbbiakban szűrném a versenylehetőségeket, mert az erőn felüli felkészülés-felkészítés sokszor a tanulmányi munka rovására ment. Tudomásul kell vennünk, hogy kisiskola vagyunk, s ahhoz, hogy ugyanannyi versenyen vegyünk részt, mint a nagyiskolák, erőn felül kell teljesíteni. Megfontolandó, hogy a munkatervben milyen és mennyi versenyt rögzítünk. Sokszor olyan versenyeken is indulnunk kellett, amelyre nem voltunk felkészülve, amely nem szerepelt munkatervünkben. Ezt nem tartom jónak, s megválasztásom esetén a korábbinál körültekintőbben kezelném a versenyeket és pályázatokat a kevesebb néha több elvén, természetesen különböző nem várt társadalmi jelenségek figyelembevételével, pl. a pandémia. A versenyfelkészítéseket, felvételi eredmények javulását segítené, ha több szakköri órával rendelkezni, hogy a kiemelt bánásmódot igénylő tanulók táboraiból lehetőségünk legyen a kiemelten tehetségesekkel is több időben foglalkozni.



6 Eredmények

Fenyegetettségünkől kovácsoltunk erőt. Számunkra az innováció, a nevelőtestület kompetenciájának folyamatos fejlesztése, a nevelés-oktatás színvonalának emelése létkérdés volt. A lét és megszűnés mezsgyéjén a mérleg jó felé billent, s mára nem a létünk a kérdés, hanem korlátaink és lehetőségeink folyamatos tágítása, amelyet az elmúlt évek társadalmi kihívásai, és a jelen történései nehezítenek.

A kollégák többsége elkötelezett az új tanítási módszerek megtanulása mellett, s ez folyamatosan emeli az oktatás színvonalát.

Legnagyobb eredménynek azt tartom, hogy öt év alatt kétosztálynyival több tanulónk lett, felvételi eredményeink pedig jók voltak. Kialakult egy elhivatott mag a tantestületben, akik egymással együttműködve, önmagukat folyton képezve, szakmai igényességgel és innovatív gondolkodással azon munkálkodtak, hogy tanulóink a lehető legmodernebb tanítási módszerekkel, a lehető legnagyobb szeretetben és odafigyelésben részesülve a lehető legjobb emberré váljanak, képesek legyenek az önálló életvezetésre és az emberi kapcsolatok legmagasabb szintű művelésére. S noha a tantestület összetétele sokat változott az elmúlt négy év alatt, a szellemiség tovább öröklődött.

Fentiek szellemében fogalmaztuk meg vezetésem idején küldetésnyilatkozatunkat:

Lakóhelyünk és testvértelepülésünk hagyományainak és értékeinek megőrzése és művelése mellett olyan egészséges személyiségű tanulókat kívánunk nevelni, akik számára fontosak az emberi kapcsolatok, valamint a szűkebb és tágabb természeti környezetünk védelme és építése. Emellett kiemelten fontosnak tartjuk, hogy – kompetenciák fejlesztése által – alkalmassá és motiválttá váljanak tanulóink az egész életen át tartó tanulásra és az önálló életvezetésre.



7 Vezetői program

Vezetői programom elkészítésekor a fentebb leírt eredményekre, tapasztalatokra támaszkodom, a fejlesztendő területek és a helyi sajátosságok figyelembevételével az Önértékelési kézikönyv vezetők értékelésére vonatkozó irányelvei alapján. A tervezéskor igyekeztem a realitások talaján maradni. Elérhető célokat tűztem magam elé, amelyek elérését vállalhatom az elkövetkező ötéves ciklusra.

7.1 A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)

Az iskolában folyó tanulási és tanítási folyamatokat nem lehet különválasztani egymástól; azokra egységként tekintek. A világ bonyolultabb annál, mintsem be lehetne mutatni csak részenként. Nekünk, pedagógusoknak az a feladatunk, hogy a törvény adta lehetőségek között a lehető legkreatívabban, leghasznosabban, legszerethetőbben adjuk át tudásunkat tanítványainknak. A használható tudásban hiszek, tantestületem felé is folyton ezt közvetítettem: mennyiség helyett minőség; leadtam helyett átadtam. A deficit alapú oktatás helyett abban hiszek, hogy meg lehet találni a tanulók azon képességeit, amelyekkel sikereket érhetnek el. A sikerélmény más területeket is képes előmozdítani. Ehhez egy egységes szemléletmód és értékelő rendszer szükséges tantestületen belül, amelynek kialakítása egyik vállalásom. Emellett az is fontos, hogy az ellenőrzés-értékelés területen a tantestület egységes elveket kövessen, és tartson is be.

Vezetőként feladatom, hogy biztosítsam a minőségi munkavégzés nyugodt, ösztönző feltételeit. Sokat segítene, ha a kiemelkedő munkát végző kollégáimat anyagi juttatásokkal lehetne jutalmazni. Amellett, hogy igazságos lenne, úgy vélem, nem a kulcsembereket ösztönözném elsősorban további értékes munkára, hanem a többieket. Sajnos ebbe nincs sok beleszólásom, de mindent elkövetek, hogy ezek a tanárok kapjanak valamiféle elismerést. Az egyenlő munkamegosztás feltételei – többek között – azért nem teljesülhetnek, mert mindenki egyenlő bérezésben részesül. Azokhoz kell fordulnom a pluszfeladatok ellátásakor, akiről tudom, hogy megcsinálják azokat, így aztán a kulcsemberek rettentően fáradtak. Az emiatt kialakult kedvetlenséget időről időre szóbeli és írásbeli köszönetnyilvánításokkal, dicséretekkel igyekeznék kompenzálni, de tudom, hogy ez nem elég. Ha lehetőségem lenne intézményvezetőként jutalom differenciált elosztására, vállalnám, hogy szakítok a korábban



jellemző „mindenki egyenlően kapjon” elvvel, s a népszerűtlenséget is vállalva érdem szerint javasolnám vagy adnám.

Bár a főhangsúly a nevelő-oktató munkában a tanulási eredményeken van, úgy gondolom, nem mindenáron. Az ösztönző, támogató légkör, a családi hangulat, az élményszerzés éppen annyira fontos, mint maga a tanulás. Vezetőként feladatomban tartom ennek a továbbfejlesztését is.

Szeretném, ha a tehetséggondozásra és felzárkóztatásra a Tankerület több órát biztosíthatna számunkra, mert bőven lenne rá igény. Ebben legfőbb vállalásom ennek közvetítése a Tankerület felé. Igyekeznek felkutatni azokat a partnereket településen belül, akik szívesen részt vállalnának a tehetséggondozásban. Továbbra is támogatnám kollégáim továbbképzési elképzeléseit.

7.2 A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)

A 2017/2018-as tanévben megfogalmazott küldetésnyilatkozatunkat kiinduló- és igazodó pontnak tekintem. Céлом, hogy a fentebb leírt elvekkel egyetértő tantestület egységes szemléletét tovább erősítsem. A tantestület kompetencia térképét szem előtt tartva igyekeznek úgy elosztani a feladatokat, hogy mindenki a legerősebb hozzáadott értékeit tudja az iskola szolgálatába állítani. Ez kulcsfontosságú. A vezetés nem lehet statikus elvek mentén sikeres. Az újonnan belépő kollégák kompetenciáját igyekeznek beépíteni az iskola programjába.

Gazdagítani szeretném a sportolási lehetőségeket. Ennek csak egyik vetülete a szakköri óra és a pedagógusok hozzáadott értéke. Mindent elkövetek, hogy a sportolási lehetőségeket erősen csökkentő szegényes infrastrukturális hátterünk fejlődjön.

7.3 Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)

2013 augusztusában azért vállaltam el az tagintézmény vezetését, mert elhivatottságot és felelősséget éreztem kisiskolánk iránt. Ugyanezen okból vállaltam, hogy a közoktatásvezetői képzést tömbösítve, két-két félévet összevonva végzem el, hogy az elhivatottság és felelősségvállalás mellett szakmai tudásommal is hozzájárulhassak iskolánk további fejlődéséhez. Vállaltam az ezzel együtt járó anyagi terhet is (a teljes képzési összeget magam finanszíroztam). Bár a képzésen tanultakat, legfőképpen családbővülés miatt eddig nem sikerült kamatoztatnom, bízom benne, hogy ezúttal lehetőséget kapok elkötelezettségem és



tudásom bizonyítására egykori áporikai kisiskolásként és lakosként. Noha ez önmagában nem lehet elég szempont arra, hogy az én pályázatom nyerjen, bízom benne, hogy a vezetésem alatt elért eredmények igazolják rátermettségemet.

Vállalom, hogy a stratégiai vezetéshez szükséges ismereteket naprakészen megszerzem, folyamatosan tájékozodom az új rendelkezések, előírások területén. Nyomon követem a lehetőségeket, és arról naprakészen tájékoztatom a tantestületet. Vállalom a feladatok pontos delegálását, koordinálását, elvégzésük nyomon követését, s az elvégzett munka ellenőrzését és a visszacsatolását is. Továbbra is eleget teszek tájékoztatási kötelezettségemnek a tantestület, a Fenntartó, a Szülői szervezet és a minket támogató Önkormányzat felé.

7.4 Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)

A helyzetelemzésben kifejtettem, mennyire fontosnak tartom az egyenlő munkamegosztást. Ennek lehetőségek szerinti megvalósulása célom. A „vállalom” szót nem merem használni, mert sokszor előtérbe kell helyeznem az iskola, azon belül a tanulók érdekeit az egyén érdekeinél. Ennek ellenére vállalom, hogy az eddigi levélben és szóban történő köszönetnyilvánítások mellett egyéb eszközökkel próbálom kifejezni hálámat a túlteljesítők felé, s a többiek motiválására is változatos lehetőségeket kutatok föl.

Tovább kell erősítenem a szakmai együttműködést. A korábban jellemző alsós-felső különváláson – azt gondolom – sikerült változtatnom. Soha nem rejtettem véka alá azon elvemet, hogy csak egységként tudunk sikeres változtatásokat elérni egymást segítve, támogatva, ki-ki képességei szerint. Vállalásom ennek az együttműködésnek további erősítése nem csak egymás felé, hanem a szülői csoportok, az önkormányzat és a településen lévő civil szervezetek felé is.

Továbbra is támogatom és ösztönzöm kollégáimat a pedagógus életpálya adott szakaszában történő érvényesülésre, biztatom őket, hogy jelentkezzenek minősítési eljárásra. Szeretném fellendíteni a belső továbbképzéseket, amely kezdeményezés ugyan elindult, de számuk a csökkenő tantestületi létszám és az emelkedő számú vállalások miatt az idei évre a nullára csökkent. Ezeket az értekezleteken helyet kapó szakmai megbeszélések pótolták, amelyek fontosak, de nem elegendők.

Támogatom az innovatív ötleteket az iskola bármely területét illetően.



Továbbra is fontosnak tartom diákjaink sok szempontú és változatos, képességek szerinti jutalmazását (könyv, dicsőségfal, honlap, bejegyzés, képviselő stb). Ezek szempontrendszerét időről időre felül kell vizsgálni.

7.5 Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása (célok, feladatok)

A korábban kitűzött és megvalósított céljaink, programjaink tovább gondozása mellett olyan további innovatív programok megvalósítását szeretném támogatni, amelyek hozzájárulnak küldetésnyilatkozatunk tartalmi gazdagodásához. Ennek érdekében biztosítom az intézmény által végzett megfelelő adminisztrációs munkát, ügyelek a hatékony munkaidő beosztásra. Kiemelkedően fontosnak tartom a humán és pénzügyi erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodást. Szeretnék anyagi támogatókat találni, hogy ne kelljen pénzügyi erőforrás hiányában lemondanunk egyes céljainkról.

Mindenképpen szeretném megvalósítani a tornaterem felújítását, a folyosók linóleumcseréjét, a melegvíz elvezetését, a hátsó betonudvar felújítását, valamint kinti fitness-park kiépítését.

Végül: elsődleges és legfontosabb célkitűzésemnek tartom a létszám további stabilitását.



8 Záró gondolatok

A világ körülöttünk egyre gyorsabban változik, és időről időre új és váratlan nehézségek elé állítja a szédületes sebességgel fejlődő információalapú társadalom értékválságba került emberiségét. Az oktatás kulcsfontosságú tényező abban, hogy e társadalom egyúttal tudásalapú is legyen, és olyan generációk nőjenek föl, amelyek képesek az alkalmazkodásra, problémamegoldó gondolkodásra, cselekvésre.

A társadalom érdeke, hogy fizikailag, szellemileg és mentálisan is egészséges felnőttekké nevelődjenek gyermekeink egy holisztikus szemléletű nevelés és tanítás mentén. A mindenkori állami és intézményi vezetőknek nagy felelőssége van abban, hogy megteremtsék azokat a feltételeket, amelyek közt e kíváncsi teljessé válhat.

Hiszek a tisztességesség, becsület, elkötelezettség és jóindulat erejében.

Hiszek abban, hogy egy vezető képes egyszerre emberi és intézményi érdekeket is szem előtt tartva, egységes elveket kialakítva kiegyensúlyozott, a fejlődés irányába mutató iskolaközösséget létrehozni és megtartani globális gondolkodásmóddal, lokálisan cselekedve. E szempontokat venném figyelembe munkám során, ha elnyerném a pályázatot, és hiszem, hogy képes lennék emberségesen és eredményesen vezetni az Áporkai Általános Iskolát.

9 Mellékletek