

PÁLYÁZAT
INTÉZMÉNYVEZETŐI BEOSZTÁS
ELLÁTÁSÁRA



Készítette: Fábiánné Gyimesi Livia Andrea

2022.

Tartalom

PÁLYÁZAT	3
VEZETŐI PROGRAM	4
Bevezető gondolatok	5
A 2017-2022. évi ciklusra megfogalmazott vezetői program értékelése	7
Helyzetelemzés	7
Tanulmányi munka	10
A vezetői programom sarokpontjai	14
Az elmúlt 5 év legfontosabb eseményei, projektjei	15
Összegzés	16
A 2022-2027. évi vezetői ciklus	17
Helyzetelemzésből adódó kiemelt feladatok	17
Jövőkép	19
A megvalósítás útja	20
Záró gondolatok	29
MELLÉKLETEK	30
SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ	31
VÉGZETTSÉGET IGAZOLÓ OKLEVELEK MÁSZOLATA	37
SZAKMAI GYAKORLAT IGAZOLÁSA	39
ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY	40
NYILATKOZATOK	42

PÁLYÁZAT

Alulírott Fábiánné Gyimesi Livia Andrea pályázatot nyújtok be

a "Közalkalmazottak jogállásáról szóló" 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § alapján
meghirdetett

Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola intézményvezetői megbízás ellátására.

Hivatkozási szám: TK/106/00354-1/2022.

Pilismarót, 2022.03.31.

Tisztelettel:


Fábiánné Gyimesi Livia Andrea

VEZETŐI PROGRAM

Bevezető gondolatok

„Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyermekünknek, mint az, hogy tanítjuk. – Amit az iskolában tanultunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, melyet egy jó oktatási rendszer szellemi tehetségünkre gyakorol, megmarad.”
(Eötvös József)

1991. augusztus 1-től „véletlenül” lettem a pilismaróti iskola megbízott igazgatója. Ebben a tanévben szerveződött újra a dömösi általános iskola, 8 évfolyammal. Ez a mi intézményünkben a tanulólétszám drasztikus csökkenését eredményezte, miközben körzeti általános iskolából egy falusi iskola lettünk a sok közül.

Megbízott igazgatóként azt a feladatot kaptam, hogy találjak választ erre a problémára, s dolgozzak ki egy olyan programot, amely a pilismaróti iskola fejlődését, megerősödését eredményezi.

Így ezt az évet az útkeresés, tervezés, a lehetőségek feltárása jellemezte, melynek eredményeként 1992. szeptember 1-én létrejött a Speciális Mezőgazdasági Szakiskola. A szakiskola működésére való felkészülés mellett elindult egy pedagógiai innovációs folyamat, ami az iskolában folyó oktató-nevelő munka hatékonyságát célozta meg.

Az egy éves megbízatás után természetes volt, hogy a megkezdett folyamatokat tovább kell vinnem, ezért megpályáztam a következő öt évet felölelő intézményvezetői állást.

És ez így ment tovább, hat igazgatói/intézményvezetői cikluson keresztül.

A helyzet nem sokat változott: újabb pedagógiai innovációk, újabb válaszkeresések a törvényi és szakmai változásokra, uniós pályázatok, azok fenntartási kötelezettsége, a fenntartó változásából fakadó új helyzet, új feladatok... Elindultak folyamatok, amelyekben komoly szakmai felelősséget vállaltam, miközben intézményünk a nyolcvanas évek nem túl jó hírű iskolájából a térség egyik megbecsült „Alma Materévé” nőtte ki magát.

A Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola a térség jó feltételekkel büszkélkedő általános iskolája: XXI. századi infrastruktúra, jól képzett tantestület – sajnos már nálunk is érezhető a szakemberhiány -, gyermekszeretet, még megfelelő tanulólétszám, jó eredmények, jó csapat, jó kapcsolat a szülőkkel, fenntartóval, egyházakkal, civil szervezetekkel. Emberarcú iskola a

miénk. Lelke van. Az idejártó gyermekek szeretik iskolájukat, büszke „Bozókysok”, a dolgozók – pedagógusok és technikai alkalmazottak egyaránt – elkötelezettjei az intézménynek. Mindez nem a véletlen, hanem a tudatos, kitartó munka gyümölcse.

Mindazt a tudást, amit itt szereztem, és amit köznevelési szakértőként tapasztaltam, itt szeretném továbbra is kamatoztatni: választ adva az intézményt érő kihívásokra, megfelelni a változó jogszabályoknak, és annak az elhivatottságnak, hogy azt a szervezetet, amelyért élek és dolgozom, még jobbra tehessem. Döntésemet befolyásolta az elkötelezettség, és az iskolai élet szereplői iránt érzett felelősség.

Ma sem mondhatok mást, mint 5 éve: nem tervezek gyökeres változást, csak folytatni szeretném, amit elkezdtem. Szeretném megőrizni, megbecsültetni iskolánk emberarcát, azt a hangulatot, azt a közeget, amely a gyerekszeretetről, gyermekközpontúságról árulkodik, miközben eredményes, és komoly kihívások elé állítja a tanulókat, nevel, és hozzájárul gyermekeink szilárd értékrendjének kialakulásához.

A 2017-2022. évi ciklusra megfogalmazott vezetői program értékelése

„Ha a gyerekek toleráns légkörben élnek,
megtanulnak türelmesnek lenni.
Ha a gyerekek bátorítva élnek,
megtanulnak bizalommal élni.
Ha a gyerekek megdicsérve élnek,
megtanulják megbecsülve érezni magukat.
Ha a gyerekek méltóságban élnek,
megtanulják az igazságot.
Ha a gyerekek biztonságban érzik
magukat, megtanulnak hinni.
Ha a gyerekek hitelesen
élnek, megtanulják, mit jelent szeretni.
Ha a gyerekek elfogadva és barátságban
élnek, megtanulják megkeresni a szeretetet
a világon.”

(Dorothy Law Holtz)

Helyzetelemzés

Tárgyi feltételek

Iskolánk épülete a kb. 2000 fős község központjában található. Tágas terek szép és jól felszerelt környezetet nyújtanak az ide járó tanulók neveléséhez – oktatásához.

Az épületben 8 osztályterem, 2 szaktanterem, 2 csoportszoba és könyvtár található, központi része egy tágas aula, ami rendezvények megtartására kiválóan alkalmas. Udvarán műfüves pálya, fából készült pavilonok és szintén fából készült, tanóra tartására is alkalmas asztalok és padok biztosítják a tanítási- és szabadidő eltöltésének kellemes helyszínét.

A diákok étkezésére az udvarban található kb. 50 fő befogadására alkalmas ebédlő ad lehetőséget, jól felszerelt melegítő konyhával.

A tanórák külső helyszíne a település sportcsarnoka és sportpályája, ami az iskola hátsó bejáratától nem messze található, a forgalomtól távoleső utcán keresztül pár perc alatt elérhető.

A pilismaróti iskola teljeskörű felújítása 2009-2011 időszakban megtörtént, így nem kellett nagyobb beruházásban gondolkodnunk az elmúlt 5 évben. Az iskola rendben van, XXI. századi feltételeket biztosít mindenki számára. A karbantartások, kisjavítások folyamatosan

megoldódtak, és lehetőség nyílt egy régi vágy/álom megvalósulására is: **védőhálót** kapott a műfüves pálya.

Az **iskolai könyvtár fejlesztése** is szerepelt terveink között, hiszen az elmúlt években ez szinte csak a tankönyvek beszerzésére korlátozódott. Kisebb-nagyobb beszerzések, pályázati sikerek születtek, de továbbra is szükségesnek ítélem gyermek- és ifjúsági irodalom, és ismeretterjesztő könyvek beszerzését.

Az **informatikai fejlesztéseknek** köszönhetően informatikai eszközök tekintetében jól áll iskolánk.

Tantermi eszközök:

- 5 db Smart tábla és 3 db interaktív panel segíti munkánkat. Sajnos a Smart táblák csak kivetítőként működnek, de így is segítségünkre vannak. (A Smart tábla licencek megújításán a tankerület dolgozik.)
- 30 db tanulói Tablet áll az oktatás szolgálatában.
- Az informatika tanterem feltételrendszere fejlesztés alatt áll, hogy alkalmas lehessen a digitális kompetenciamérések lebonyolítására.

Pedagógusok eszközei:

- Az EFOP-3.2.4 projektnek köszönhetően a közalkalmazott pedagógusok rendelkeznek lappal, az óraadók számára ebben a tanévben adódott lehetőség laptopok igénylésére

Az informatikai eszközellátottság és a hozzájuk kapcsolódó pedagógusok továbbképzések nagy mértékben segítették a digitális oktatás megvalósulását.

Személyi feltételek

Alkalmazottak

Az intézmény engedélyezett státusza: 22,75 fő. A technikai alkalmazottak létszáma 4 fő (megosztva portás – takarítói feladatkört látnak el). A NOKS létszám: 1 fő iskolatitkár, 0,5 fő pedagógiai asszisztens, 0,25 fő rendszergazda. Az engedélyezett pedagóguslétszám 17 fő. Az engedélyezett pedagóguslétszám terhére ettől a tanévtől iskolapszichológust alkalmazunk.

A NOKS státuszok száma 0,75-dal nőtt, az engedélyezett pedagóguslétszám 1,00 fővel csökkent ebben a vezetői ciklusban.

A gondnoki, karbantartói feladatot az önkormányzat alkalmazottja látja el, aki a település más intézményeiben is dolgozik, de bázishelye az iskola.

Míg az elmúlt vezetői ciklusban a problémát az jelentette, hogy az új pedagógusok nem voltak elég képzettek a kompetenciaalapú oktatás és az IPR módszereit, eszközeit illetően, addig ebben az időszakban a pedagógus álláshelyek betöltése okozta a legnagyobb problémát. 2019-től drasztikus létszámcsökkenést éltünk át: 2 fő pedagógus hagyta el a pályát, 3 fő kérte áthelyezését, 2 fő nyugdíjba vonult, további 2 fő kérte jogviszonya megszüntetését. Az ö pótlásuk nem sikerült mindig teljes mértékben. A távozókkal nemcsak tanítókat, különböző szakokat veszítettünk (matematika, informatika, magyar nyelv és irodalom, történelem, ének-zene, rajz), melyeket csak részben sikerült pótolnunk. Ebben az időszakban vált szükségessé az intézményvezető-helyettesi pályázat kiírása is. Az intézményvezető-helyettesi státusz betöltése megnyugtatóan oldódott meg. 2020 augusztusától az intézményvezető-helyettesi feladatokat Buváry-Varga Ildikó látja el.

A fentiekből következik, hogy a pedagógusok neveléssel-oktatással lekötött időkerete az intézményben magas, a szakos ellátás hiányosságait óraadók alkalmazásával pótoljuk. Bár az óraadók nagyszámú jelenléte a feladatellátás biztosíthatósága érdekében elengedhetetlen, egyre több feladat hárul a nevelőtestület közalkalmazott tagjaira. (Az óraadók esetén nem tudunk számolni az egyéb feladatokkal /ügyelet, étkeztetés, kísérés, egyéb programok/.)

Tanulók

Az iskola beiskolázási körzete Pilismarót és Dömös település. Mindkét településen nagy szórást mutat a családok szociokulturális háttere, így van ez az iskolában is (egy-egy osztályban magasabb arányt képvisel a negatív pólus).

A pilismaróti tanulók iskolaválasztása az elmúlt években a helyi és esztergomi egyházi-, valamint a visegrádi iskola között oszlott meg. (Motiváló erő: a kiválasztott iskolában nincs jelen a halmozottan hátrányos helyzetű kisebbség.) A dömösi tanulók iskolaválasztása jellemzően a visegrádi és a pilismaróti iskola között oszlik meg. A dömösi tanulók nagyobb része van jelen a pilismaróti iskolában. A tanulók utaztatása Pilismarótra a közösségi közlekedés eszközeivel történik, így a gyermekeknek jelenleg meg kell küzdeniük a zsúfolt járatokon való kényelmetlen utazással. Ebben a ciklusban is előfordult többgyermekes családok külföldre költözése. Felerősödött a kisközségek elszívó ereje is.

Előző vezetői pályázatomban felmértem a ciklust érintő évek születésszámain, és abból kirajzolódott, hogy ebben az időszakban tanulói létszámcsökkenéssel kell számolnunk. Sajnos a prognózis bevált. Jellemzően 150-160 fővel számolhattunk.

A következő időszakban létszámemelkedés várható, így reméljük, lassan visszaállhat minden évfolyamon a 20-25 fő körüli osztálylétszám.

Tanulmányi munka

Iskolánk befogadó iskola. Együtt nevelődnek az SNI, BTMN tanulók a többiekkel, jelen vannak a hátrányos, halmozottan hátrányos helyzetű, esetleg a roma kisebbséghez tartozó tanulók is. Tanulóink kb. egy harmada küzd valamilyen problémával.

Évfolyamonként egy-egy osztály, alsó tagozatban napközi otthon, felső tagozatban tanulószoba működik. Három munkaközösség dolgozik az intézményben: alsós, felsős, ökoiskola.

Szakköri, sportköri foglalkozások, közösségi programok, ökoprogramok, kirándulások, versenyek, vetélkedők, projektek, témahetek, erdei iskola, táborozás színesíti a tanulók életét. Az SNI és BTMN tanulók számára biztosítjuk az előírt fejlesztéseket, kiscsoportos felzárkóztató foglalkozások, korrepetálások segítik az előre haladást.

Sajnos a pandémia az elmúlt két évet erőteljesen behatárolta: a járványügyi előírások, digitális oktatás elrendelése beszűkítették mozgásterünket.

Az iskola tanulmányi átlaga az elmúlt években nem változott: 4,00 körül mozgott. Az eredmény mögött azonban ott van a lemorzsolódás is. A lemorzsolódási mutató az intézményben a rengeteg erőfeszítés ellenére is magas (új tanulásszervezési eljárások, egyéni tanulási utak, differenciált tanulásszervezés, fejlesztő-, felzárkóztató foglalkozások, kirándulások, kulturális programok (LEP), táborok, DÖK, stb.). Javítása érdekében intézkedési terv készült.

A hátrányos helyzetű gyermekek aránya a tankerületi átlagnak közel háromszorosa volt a vizsgált időszakban (11-13% között mozog). Az RGYK-s gyermekek arány kisebb mértékben haladta meg a tankerületi átlagot, de szintén magasabb volt annál. A halmozottan hátrányos helyzetű, SNI-s és BTMN-es gyermekek aránya a tankerületi átlagnak kb. megfelelő volt, időnként kicsivel meghaladta azt. További problémát jelent, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók eloszlása osztályonként nem kiegyensúlyozott, van olyan osztály, ahol ez az összesített arány 50% feletti.

A kiemelt figyelmet igénylő tanulók nagy arányú jelenléte a viszonylag alacsonyabb összlétszám és a családi légkör ellenére sok többletfeladatot jelent a nevelőknek, osztályfőnököknek, valamint az iskola vezetésének. Ezek megoldásában rendszeres kapcsolatot tartunk a gyermekjóléti szolgálattal, pedagógiai szakszolgálattal.

Integráltan oktatott SNI-s gyermekeink között tanulásban akadályozott tanuló is van (2 fő), akiket gyógypedagógusunk a rájuk vonatkozó tantervben meghatározottak szerint nevel-oktat. Ezen gyermekek sajátos, jogszabályban meghatározottak szerinti ellátás esetén is gyengén teljesítenek, ami a lemorzsolódási adatokat nagymértékben befolyásolja, tekintettel tanulólétszámunkra.

Osztályaink létszámának alakulása kedvező a nevelő-oktató munka hatékonysága szempontjából: 15-24 fő körüli, ami megkönnyíti az egyéni odafigyelést, differenciálást.

Sajátos helyzet alakult ki az utóbbi két év, 2020 és 2021 pandémiás időszaka, a távoktatás kényszerű bevezetése miatt. Tapasztalataink szerint a különböző életkorú gyermekeket kicsit másképp, de többségében hátrányosan érintette. Ez igaz az óvodából iskolába érkező, és a már iskolás korú gyermekekre is. Sajnálatos módon tovább nyílt az olló, nőttek a különbségek a tanulók teljesítménye, haladási tempója és eredményessége terén. Ezt kompenzálni a tanév végi felzárkóztatásokkal, táborokkal sem lehetett.

Tanulmányi eredmények és a lemorzsolódás

	2017/2018.	2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.
<i>Tanulmányi átlag (4-8.)</i>	4,08	4,11	4,25	4,09
<i>Lemorzsolódás (5-8.)</i>	14,7%	14,1%	8,9%	9,5%

Mulasztások

A vizsgált időszakban az igazolatlan mulasztások aránya jelentősen csökkent.

	2017/2018.	2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.
<i>Igazolt mulasztás óra/fő</i>	65,9	82,0	66,0	76,3
<i>Igazolatlan mulasztás óra/fő</i>	3,9	2,0	2,0	0,6
<i>10 igazolatlan órát meghaladó tanulók aránya</i>	3%	3%	4%	2%

Az országos kompetenciamérések

A pandémia miatt a 2019/2020. évi országos mérések elmaradtak, a 2020/2021. évi mérések eredményei még nem elérhetők. A kompetenciamérések eredményeit tekintve évek óta az országos átlag felett teljesítettek tanulóink matematikából, és az országos átlag közelében szövegértésből. Ezek az eredmények a tanulói összetételt tekintve jobbak az elvárhatónál, magas az intézmény hozzáadott pedagógiai értéke. Az ily módon jó eredményt elért iskolákból egy pozitív listát állított össze az OH, amelyen intézményünk is szerepel. Ennek köszönhetően 2018-ban az EMMI és az OH felkérésére előadást tartottam a „Jó oktatás – jó iskola” konferencián, ahol intézményünk hátránykompenzáló munkáját mutathattam be.

6. évfolyam		2017/2018.	2018/2019.
Matematika	helyi	1506	1667
	országos	1499	1495
	községi	1446	1489
Szövegértés	helyi	1157	1499
	országos	1176	1484
	községi	1131	1492
8. évfolyam		2017/2018.	2018/2019.
Matematika	helyi	1713	1624
	országos	1614	1689
	községi	1548	1563
Szövegértés	helyi	1663	1589
	országos	1557	1608
	községi	1497	1542

Idegen nyelvek oktatása, idegen nyelvi mérések

Ebben a ciklusban az új NAT, új kerettantervek bevezetésével párhuzamosan szűnt meg a több mint három évtizedes hagyomány, a két idegen nyelv tanításának lehetősége (angolul minden tanuló tanult, a német nyelv választható volt). Ez a kínálati elem hozzájárult az iskolaválasztási döntés megerősítéséhez, és ahhoz, hogy kevesebben váltottak iskolát 5. és 7. évfolyamon.

Az idegen nyelvi mérések iskolánkban az angol nyelv mérését jelentik. Ezen a területen van javítani való. Szükség lenne megtalálnunk a megfelelő nyelvtanárt, és ha ő megvan, biztosítanunk kellene számára a nyelvoktatás ideális feltételeit. Ebben a ciklusban szűnt meg az angol nyelv oktatásában a csoportbontás lehetősége is. Tisztában vagyok azzal, hogy az osztályok létszáma nem magas, de a kiemelt figyelmet igénylő tanulók magas aránya indokolná a csoportbontás biztosítását.

Az idegen nyelvi mérés eredményei osztályonként a vizsgált időszakban:

	2017/2018.	2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.
<i>6. osztály</i>	47%	82%	-	62%
<i>8. osztály</i>	47%	60%	-	69%

Továbbtanulás

A továbbtanulási mutatók a nyolcadik osztályos tanulók továbbtanulását rögzítik. Ezek az arányok eltérést mutatnak az elvárttól: esetenként alacsony a gimnáziumot választók, magas a szakközépiskolát választók aránya. Csak a 2017/2018. tanévben fordult elő, hogy 1 tanuló tankötelezettségét teljesítve nem tanult tovább.

	2017/2018.	2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.
<i>Gimnázium</i>	39%	18%	17%	30%
<i>Szakközépiskola</i>	39%	27%	44%	43%
<i>Szakközépiskola</i>	18%	55%	39%	27%
<i>Nem tanul tovább</i>	4%	0%	0%	0%

Közösségi élet, szabadidős tevékenységek

A diákönkormányzat működtetése továbbra is Maróti Köztársaság keretében történik. A gyerekek szeretik ezt a formát, szívesen tevékenykednek benne. A DÖK aktívan részt vesz a szabadidős programok összeállításában, szervezésében (papírgyűjtés, adventi három hetet meghaladó projekt, osztálybajnokságok, családi vetélkedők, öko-programok, stb.)

A 2018-2020. időszakban valósítottuk meg az EFOP-1.3.9 programot (Iskolaközpontú helyi együttműködések támogatása a Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskolában), mely a két tanév alatt egész iskolára, osztályokra kiterjedő kirándulások sorát, sport és kulturális

rendezvényeket, különleges szakkörök lehetőségét eredményezte. A két tanévben 106 programelem valósult meg: kulturális események, tevékenységek, sport, környezetvédelem – fenntarthatóság – egészségvédelem, szakköri foglalkozások, kirándulások témakörökben.

Sok éve működő szakköri kínálatunkat ebben a tanévben az EFOP-1.3.9 projektben és a Csodaszarvas programban kedvelté vált tűzzománc szakkörrel bővítettük.

Nagy örömmel fogadtuk a Lázár Ervin programot, mely lehetővé teszi, hogy minden osztály szervezett módon lehessen részese valamilyen kulturális eseménynek, hiszen az EFOP-1.3.9 projekt lehetőségei lezárultak, és újból a családok anyagi lehetősége határozza meg azt, hogy a gyermekek milyen programokban tudnak részt venni.

Iskolánk hagyományosan szívesen szervez Erzsébet és Csodaszarvas táborokat. Az Erzsébet táborok közül az ottalvós osztálykirándulás, a zánkai táborozás és a napközis táborok is népszerűek. A Csodaszarvas program első ciklusában ottalvós és napközis táborok is megvalósultak, a 2021-es újra indulásnál 3 napközis tábor megszervezése realizálódott (két csoport természetvédelmi, egy csoport művészeti /tűzzománc/ témában).

Ezeket a hagyományokat szeretnénk tovább folytatni, hogy tanulók szélesebb körének tudjunk lehetőséget adni a táborozásra, egyúttal segítünk a kisgyermekes családoknak a nyári szünet felügyeleti problémáinak megoldásában.

Az iskolai élet egészét áthatja a környezetvédelem, fenntarthatóság eszméje. Programjaink sorát adja az időközben elnyert címek, pályázatok elvárásrendszere: ökoiskola, madárbarát iskola, iskolakerti alapozó program.

A vezetői programom sarokpontjai

Az intézményi jövőkép megvalósításához vezető utat a vezetői kompetenciák tükrében gondoltam át, fogalmaztam meg.

A tanulás és tanítás tekintetében törekedtem arra, hogy biztonságos, támogató tanulási környezet álljon rendelkezésre a nevelő-oktató munkához.

Az intézményi célok megvalósítása érdekében igyekeztem mindenki számára érthetően, elfogadhatóan, az intézmény értékrendszerének felhasználásával, a külső és belső partneri környezet elvárásait figyelembe véve megfogalmazni a jövőképet és az oda vezető utat. Fontos volt számomra, hogy a Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola szellemisége, működése egyaránt megfeleljen a külső és belső elvárásoknak, és falusi iskolaként úgy biztosítsa a nevelés-oktatási esélyegyenlőséget, hogy abban minden tanuló megkaphassa a számára

legoptimálisabb nevelést, képzést, fejlesztést, melynek birtokában jó eredménnyel, stabil értékrendszerrel képes tovább lépni.

A vezető, a vezetői szerep és a fejlődés lehetőségeit keresem /kerestem vezetői pályán során. Vezetőként mindig fontosnak tartottam, hogy képes legyek megőrizni hitemet, lelkesedésemet, motivációm a munkám, az általam vezetett intézmény, a rám bízott gyermekek/ fiatalok, munkatársaim iránt. Fontos, hogy vezetőként hiteles legyek, hiteles maradjak, az általam képviselt értékek mindenki számára elfogadhatók legyenek, értéket képviseljenek.

A vezető és a nevelőtestület harmonikus kapcsolatára törekedtem. Egy iskola sikerének záloga az elhivatott, jól képzett, együttműködésre képes gyermekszerető nevelőtestület, az elhivatott, jól képzett pedagógus. Ebben a ciklusban ezt volt legnehezebb feladat a folyamatos személyi változások miatt. Az állandóan változó közösség építését közös kirándulásokkal, közös továbbképzésekkel igyekeztem biztosítani, miközben az új pedagógusok munkáját komoly szakmai támogatással, belső tudásmegosztással, belső és külső továbbképzésekkel segítettük. Előfordult, hogy a beilleszkedéshez, megfelelő színvonalú munkához ez sem volt elég.

A vezető és az intézmény viszonylatában eredményes, hatékony üzemeltetést, kapcsolatok széles körének ápolását, hatékony munkaerő-gazdálkodást, jól működő információs rendszert fogalmaztam meg. Minden területen igyekeztem a fejlődést biztosítani. Legnagyobb nehézséget a hatékony munkaerő-gazdálkodás jelentette, az időközben fellépő pedagógushiány miatt.

Az elmúlt 5 év legfontosabb eseményei, projektjei

- 2018 - 2020 EFOP 1.3.9 – „Iskolaközpontú helyi együttműködések támogatása a Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskolában ”
- 2018 - 2021. Csodaszarvas program
- 2019. Ökoiskola
- 2019 - 2021. EFOP 3.3.5 – Korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását segítő iskolai közösségi program
- 2017 - 2021. Erzsébet táborok
- 2020 - 2024. Iskolakert-program
- 2022. Madárbarát Iskola
- 2022. Örökös Ökoiskola
- PÉM: 2 fő
- PSZE: intézményellenőrzés

Összegzés

Vezetői célom az volt, hogy vezetői munkám eredményeként az intézmény eredményesebbé, hatékonyabbá váljon. Az ennek való megfelelést és a vezetés sikerességét az alábbi táblázat szemlélteti. A pályázatomban vállaltakat igyekeztem legjobb tudásom szerint teljesíteni. Sajnos vannak olyan területek, ahol az eredményesség az előző ciklusok mutatóihoz képest romlott. Bár ez esetenként nem pilismaróti sajátosság, rendszerszintű beavatkozást igényel, lehetőségeinkkel, eszközeinkkel tennünk kell ellene.

<i>Elvárás</i>	<i>Tény</i>
Biztonságos, rendezett környezetet nyújt tanulói számára.	igaz
A hiányzási átlag alacsony.	igaz
Kevesen változtatnak iskolát a tanárok és diákok közül egyaránt.	részben
Vandalizmus, bűncselekmény elvétve, vagy ritkán fordul elő.	igaz
Az iskola alkalmazkodik a tanulók fejlettségi szintjéhez.	igaz
Az alapkészségek és intellektuális készségek fontosnak minősülnek.	igaz
Kiemelkedően fontos a pszichológiailag egészséges környezet.	igaz
A tanárok és a diákok kompetensek a tanulásban.	részben
Az iskola a helyi társadalom elvárásai szerint elfogadott.	igaz
Az iskola jó hírnévnek örvend környezetében.	igaz
Az iskola képes megfelelő választ adni az országos szinten megjelenő problémákra.	nem
A vezető átadja értékeit a csoportnak.	igaz
Többet hoz ki munkatársaiból, mint amire ők magukat képesnek tartják.	igaz
Állandóan fejleszti és építi a közösséget.	igaz
Az idegen számára is szembetűnő a munkahelyi szervezeti klíma.	igaz
Lüktető és fejlesztő a légkör: „mindig történik valami”	igaz
A vállalt tevékenység célorientált.	igaz
A nevelési folyamat energiában gazdag környezetben valósul meg.	igaz
Magas szintű és tartós a motiváció.	részben
Az elindított folyamat nem áll meg, a minőség nem romlik a vezető távollétében, de a környezet a vezető távollétét hiányként éli meg.	remélem

Az önértékelés a hatékony iskola kritériumrendszere alapján készült.

A 2022-2027. évi vezetői ciklus

„Olyan lesz a jövő, mint a ma iskolája”

(Szent-Györgyi Albert)

Helyzetelemzésből adódó kiemelt feladatok

Tárgyi feltételek

Az iskola folyamatos karbantartásával a felmerülő problémák mielőbbi megoldásával nagyléptékű infrastrukturális beruházásra a következő öt évben sem lesz szükség.

Fontos lenne azonban az iskolaudvar megújítása, rendbetétele, az épület fa nyílászáróinak festése, valamint az átjáró OSB burkolatának felületkezelése.

Feladatok:

- A műfüves pálya palánkjának cseréje.
- A régi szárny ablakainak lazúrozása.
- Az átjáró külső felületének lakkozása.
- Az EFOP-1.3.9 pályázat során elnyert fix padok telepítése, melyhez az udvar tereprendezése is szükségessé válik (használaton kívüli aknák feltöltése, megszüntetése).

Személyi feltételek

Alkalmazottak

- A meglévő technikai létszámmal el tudjuk látni a működtetés feladatait.
- A NOKS létszámot a lemorzsolódás csökkentése érdekében növelni szeretnénk
 - 0,50 fő pedagógiai asszisztens státusszal a tanórai munka hatékonyabbá tételéhez,
 - 0,25 fő pedagógiai asszisztens státusszal az alsó tagozatos dömösi tanulók (körzetes tanulók) utaztatásának biztosításához (kíséret).

- Pedagógusok

A nevelőtestület átlagéletkora magas. Ebből adódóan óriási szakmai tudás halmozódott fel az évek alatt, a kollégák által használt módszerek változatosak, korszerűek. Erre a mindennapokban is ügyelünk, de emellett projektek keretében is biztosítjuk jelenlétüket.

Pedagógusaink jól felkészültek, számtalan továbbképzésen vettek részt pályájuk során, és az elmúlt években. Folyamatosan jelen van az önképzés és a belső tudásmegosztás is a szakmai munkaközösségek életében.

Iskolán belül, a pedagógusok kisebb szakmai csoportokban történő együttműködését segítik munkaközösségeink: az alsós és a felsős munkaközösségek az azonos tagozaton tanítók munkáját koordinálja, szakmai együttműködésüket és a tudásmegosztást segíti. Öko-munkaközösségünk az Ökoiskola programba való bekapcsolódást, a környezetvédelemmel kapcsolatos nevelési és oktatási feladatok ellátását koordinálja. A munkaközösségek száma, típusa megfelelő.

Más iskolához hasonlóan bennünket is érint a pedagógushiány. Állandó, teljes állású tanítók és szaktanárok helyett több státuszt is óraadókkal tudunk betölteni. Pillanatnyilag három kollégánk tanul főiskolán, illetve egyetemen, ami megnehezíti a tanórákon és foglalkozásokon kívüli egyéb feladatok ellátását, rendezvények szervezését, megtartását, valamint a helyettesítések megoldását. Ugyanakkor ez az, ami szakos ellátottságunkat javítani fogja. (Pillanatnyilag tanító, matematika, fizika, informatika, angol tanár hiányával küzdünk.)

Hiányát érezzük a korábban jól bevált gyermekvédelmi felelősnek, akinek a státuszát megszüntette a jogszabály. Sajnos, a korábban biztosított feladatellátást nem pótolja a jelenlegi iskolai szociális munkási hálózat működése, se a települési gyermekvédelmi ellátás.

o Feladataink:

- Az engedélyezett pedagóguslétszám biztosítása, lehetőség szerint az eredeti státuszsorszám visszaállítása – emelése 1 fő
- a pedagógus státuszok betöltése
 - elsősorban közalkalmazottak alkalmazásával,
 - az óraadók létszámának csökkentésével,
- a szakos ellátottság növelése,
- a nevelőtestület „fiatalítása”,
- az iskolapszichológus időkeretének biztosítása és megemlése az egyéb foglalkozások időkeretén felül.

Tanulók

Az iskola beiskolázási körzete Pilismarót és Dömös település.

Születések száma

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<i>Pilismarót</i>	22	23	27	21	23	19
<i>Dömös</i>	11	9	8	7	10	7

A születések számának csökkenése jellemezte az elmúlt ciklus beiskolázását. A 2022-2027. ciklusban beiskolázásra kerülő tanulókat illetően megemelkedett születésszámokkal tervezhetünk. Azt számba véve is, hogy nem minden tanuló kerül 6 évesen iskolába, illetőleg a szabad iskolaválasztás okán lehetnek olyan családok, akik nem bennünket választanak, egészséges osztálylétszámok várhatók. Reményeim szerint ez azt jelenti, hogy a következő öt évben nem indul 20 fő alatt első osztály.

Feladat:

- vonzóvá tenni az intézményt a beiskolázandó tanulók számára

Jövőkép

5 év múlva olyan iskolának szeretném látni a Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskolát,

- *amely megőrzi értékeit, ápolja hagyományait, és újakat teremt,*
- *ahol esztétikus, biztonságos környezetben tudjuk garantálni minden tanulónk számára az alpműveltség megszerzését, a kulcskompetenciák fejlesztését, megadva azt a tudást, ami tovább haladáshoz, az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges,*
- *ahol a környezettudatosság természetes,*
- *ahol minden tanuló számára széles tevékenységi körrel támogatva biztosítható a leghatékosabb fejlődés,*
- *ahol a pedagógusok képesek megtalálni a gyermekek sikerpontjait, amire építve biztosítani tudják a tanulási motivációt,*
- *ahol a tanulás öröm,*
- *ahol a tanulók egymást segítve, egymást megbecsülve, támogatva élik mindennapi életüket,*

- *nyugodt, szeretetteljes légkör segíti a diákot – pedagógust – iskolai alkalmazottat – szülőt, melyben érezhető az egymás elfogadása, tisztelete és a bizalom,*
- *mely támogató, kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik,*
- *ahol a gyermekek biztonságban, jól érzik magukat, tudják, hogy iskolájuk elismert intézmény,*
- *ahol a pedagógus és szülő együtt munkálkodik a gyermekek harmonikus fejlődéséért,*
- *ahol a szülők látják, hogy ez a megfelelő intézmény gyermekük számára,*
- *ahol a pedagógusok, és az iskola minden alkalmazottja érzi, hogy megbecsült munkát végez, hisz az iskola eredményessége az ő munkájuk gyümölcse.*

A megvalósítás útja

Az intézményi jövőkép megvalósításához vezető utat a vezetői kompetenciák tükrében gondoltam át, fogalmaztam meg.

A tanulás és tanítás

„Az iskola arra való, hogy az ember megtanuljon tanulni, hogy felébredjen tudásvágya, megismerje a jól végzett munka örömeit, megízlelje az alkotás izgalmát, és megtalálja azt a munkát, amit szeretni fog.”

(Szent-Györgyi Albert)

A vezető feladata, hogy

- **biztonságos, támogató tanulási környezetet hozzon létre, melyben**
 - biztosítja a nevelési-oktatási esélyegyenlőséget minden tanuló számára,
 - lehetőséget teremt a tanulási kultúra fejlesztésére,
 - megteremti a teljesítés/jól teljesítés lehetőségét,
 - megalapozza, fenntartja, fejleszti a tanulás – tanítás legjobb minőségét
 - tanítási folyamatok nyomon követésével, áttekintésével, értékelésével,
 - megbízható értékelési rendszer alkalmazásával.

Ennek érdekében:

- A biztonságos, támogató infrastruktúra rendelkezésre áll.

Szükséges lesz továbbá:

- A fenntarthatóság szemléletének erőteljesebb megjelenése az intézmény működtetésében.
- A megüresedő álláshelyek betöltése jól képzett, lelkes, elhivatott pedagógusokkal.
- A nagy szórást mutató szociokulturális háttér kezelése az integráció területén szerzett tapasztalatok révén.
 - A család és az iskola kapcsolatának erősítése.
- A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, tanulói eredmények javítására irányuló nevelő-oktató munka biztosítása:
 - a pedagógusoknak pontosan kell ismerniük a rájuk bízott tanulócsoportot, tanulókat
 - a tanulók, tanulócsoport minél hatékonyabb megismerése érdekében ismerniük kell a hatékony tanulómegismerési technikákat,
 - élniük kell az intézményen, tagozatokon belüli és kívüli együttműködések lehetőségével,
 - együttműködés az iskolapszichológussal az egyén és közösség megismerésében, fejlesztési célok, fejlesztési utak meghatározásában.
 - a pedagógusoknak ismerniük és alkalmazniuk kell az új tanulásszervezési eljárásokat, a kompetencia alapú oktatás módszertani eszköztárát,
 - az iskolai mérések, mérési eredmények feldolgozásának hatékonyabbá tétele az **E-dia program** megismerésével, bevezetésével, alkalmazásával,
 - összegyűjtött mérési adatok, eredmények folyamatos elemzése, (egyéni eredmények is!) a tapasztalatok beépítése a tanulási – tanítási folyamatba, a tanuló(k) fejlesztése érdekében,
 - mérési eredmények, egyéni tanulói fejlődés nyomon követésének eredményesebb felhasználása a különleges bánásmódot igénylő tanulók diagnosztizálásban
 - el kell érünk, hogy minden tanulót időben elvigyenek szülei a szakszolgálatok vizsgálatára, hogy a gyermek szakszerű egyéni fejlesztése a lehető legkorábban megkezdődjön.
 - fontos a differenciáló, egyéni tanulási utak kialakítását célzó, a szociális kompetenciákat erősítő tanulástámogató eljárások alkalmazása, hatékony tanulói egyéni fejlesztés.

- Az új tanulásszervezési eljárások megismertetésére, alkalmazására irányuló törekvéseinket hangsúlyosabbá kell tennünk a nevelőtestület összetételének megváltozása miatt:
 - a belső tudásmegosztás erősítésével,
 - egyéni továbbképzési lehetőségek biztosításával,
 - tantestületi szintű képzések lehetőségének megteremtésével.
- A POK szolgáltatói kosarának célzott, tudatos igénybe vétele.
- a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók feltérképezése, fejlesztése, a lemorzsolódás elkerülése érdekében:
 - a tantárgyi oktatás személyre szabása,
 - az egyéni, és kiscsoportos fejlesztések nagyobb arányú biztosítása,
 - a BTMN tanulók előírt fejlesztése fejlesztőpedagógus által,
 - napközi otthon és tanulószoba erősítése,
 - az elkészült intézkedési terv megvalósítása.
- idegen nyelvek oktatása
 - az idegen nyelv oktatásának hatékonyabbá tétele, az idegen nyelvi kompetenciamérés eredményeinek javítása
 - nyelvoktatás feltételeinek felülvizsgálata, szükség esetén a keretek módosítása,
 - meg kell teremtenünk azokat a lehetőségeket, amelyek által tanulóink idegen nyelvi kompetenciái idegen nyelvi környezetben, élő kapcsolatok által fejlődhetnek.
- tehetség kibontakoztatása
 - szakköri kínálat, bemutatkozási lehetőségek,
 - differenciált tanulásszervezés,
 - tanulmányi versenyek,
 - külső és belső mérések.
- tanulás tanítása
 - a hagyományok megőrzése, a helyben kidolgozott moduláris program további alkalmazása.
- lehetőségek keresése, hogy a tanulók minél szélesebb körben vehessenek részt (számukra elérhetetlen) iskolán kívüli programokon.

A vezető és az intézményi célok megvalósítása

A vezető alapvető feladata, hogy mindenki számára érthetően, elfogadhatóan, az intézmény értékrendszerének felhasználásával, a külső és belső partneri környezet elvárásait figyelembe véve fogalmazza meg a jövőképet és az oda vezető utat.

Ehhez képesnek kell lennie arra, hogy

- irányítsa azt a közös munkát, amelyben kirajzolódnak a mindenki által elfogadott igények,
- hatékonyan kommunikálja, támogassa az értékek tevékenységbe épülését, a jövőkép elérését,
- az intézmény stratégiai dokumentumai koherensek legyenek egymással és a szabályozókkal egyaránt,
- a megvalósítás szakaszában, a nehézségek idején is képviselje azokat az irányokat, amiket az eredmény eléréséhez fontosnak tart/tartanak,
- a célok eléréséhez vezető utat, hozzákapcsolódó feladatokat részekre bontsa, megfelelően ütemezze,
- hogy a külső és belső értékelések eredményeit felhasználja,
- fejlesztési területeket határozzon meg a fejlődés érdekében,
- felismerje a változás/változtatás szükségességét, felmérje a kockázatokat, hiteles tájékoztatást adjon,
- megszervezze a változtatás folyamatát,
- naprakész legyen, tájékozódjon jogszabályi változásokról a nevelés-oktatás új trendjeiről, és mindezekről tájékoztassa az érintetteket.

Bár ezek az elvárások most, a vezetői ellenőrzésekhez kapcsolódóan definiálódtak (PSZE), 30 éves vezetői munkám során igyekeztem ilyen szellemben vezetni intézményemet, és úgy gondolom, továbbra is képes vagyok rá.

Fontos számomra, hogy a Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola

- szellemisége, működése egyaránt megfeleljen a külső és belső elvárásoknak,
- falusi iskolaként úgy biztosítsa a nevelés-oktatási esélyegyenlőséget, hogy abban minden tanuló megkaphassa a számára legoptimálisabb nevelést, képzést, fejlesztést, melynek birtokában jó eredménnyel, stabil értékrendszerrel képes tovább lépni.

A vezető, a vezetői szerep és a fejlődés lehetőségei

„A vezetés eszelekvést jelent, és nem pozíciót.”

(Donald H. McGamon)

Vezetőként mindig fontosnak tartottam, hogy képes legyek megőrizni hitemet, lelkesedésemet, motivációm a munkám, az általam vezetett intézmény, a rám bízott gyermekek/ fiatalok, munkatársaim iránt. Fontos, hogy vezetőként hiteles legyek, hiteles maradjak, az általam képviselt értékek mindenki számára elfogadhatók legyenek, értéket képviseljenek.

Az elmúlt 30 évben sokféle rendszert megéltem, megtapasztaltam, az intézmény hatékony működése érdekében alkalmazkodtam, megtanultam abban a keretrendszerben működtetni iskolánkat, amelyben éppen kellett. Talán éppen ez a sokféleség kellett ahhoz, hogy a szükséges lendület megmaradjon, az új elvárások megújulási folyamatokat, tanulást eredményezzenek. Így a vezetői feladatok megoldása természetes közeget biztosított az innovációs folyamatoknak, és egyre tudatosabb vezetővé váltam. Ez a folyamat erősítette az az önértékelési képesség fejlődését, az erősségek/gyengeségek (fejleszthető területek) számbavételének állandósulását, a folyamatok felülvizsgálatát, szükség esetén korrekcióját. A belső ellenőrzések, külső értékelések, vizsgálatok hozzájárultak ahhoz, hogy képes legyek átlátni a folyamatokat, s ha kell, egy külső szemlélő szemével vizsgáljam munkámat, az intézmény működését. A vizsgálati eredmények pedig minden alkalommal hozzájárultak az intézmény presztízsének növeléséhez.

A további fejlődés érdekében:

- továbbra is számítok kollégáim véleményére, javaslataira,
- tanárként és vezetőként egyaránt keresem a beépíthető új szakmai információkat (értekezletek, konferenciák, továbbképzések, szakértői munka),
- a célok megvalósítása közben folyamatosan figyelek a stratégiai dokumentumok és célmegvalósítás koherenciájára,
- szükség esetén, az intézmény érdekében képes vagyok változtatni terveimen.

A vezető és a nevelőtestület

„Én meg tudom tenni, amit te nem, te meg tudod tenni, amit én nem; együtt nagy dolgokra vagyunk képesek.”
(Teréz anya)

Egy iskola sikerének záloga az elhivatott, jól képzett, együttműködésre képes gyermekszerető nevelőtestület, az elhivatott, jól képzett pedagógus.

A vezetőnek feladata, hogy

- inspirálja kollégáit magas teljesítmény elérésére,
- csapatot építsen,
- hogy az intézményi célok elérése érdekében a legjobban mozgósítsa a nevelőtestületben rejlő tudást
- munkatársaival hatékonyan kommunikáljon, időben adjon visszajelzést,
- kezdeményezze és támogassa a szakmai párbeszédet, a jó gyakorlatok átadását, a belső tudásmegosztást,
- a kialakult konfliktushelyzeteket kezelje, csökkentse a konfliktushelyzetek előfordulását,
- alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját, képes legyen feladatok delegálására.

A nevelőtestület fele több évtizede együtt dolgozik, a kollégák fél szavakból és gesztusokból is értik egymást. Az együtt töltött idő, közös munka, és a rengeteg közös program, közös továbbképzés eredményeként „egy nyelven” beszélünk.

A tantestület összetételében bekövetkező változásokat kezelni kell. Biztosítani kell a nevelőtestület összhangját, a közös nyelvet, a meglévő tudás megosztását, újak beépítését a napi gyakorlatba.

Ennek érdekében:

- továbbra is figyelek arra, hogy munkatársaimmal személyes kapcsolatom legyen, ismerjem problémáikat, és ha szükséges/lehetséges, segítek azok megoldásában,
- az SZMSZ-ben megfogalmazott felelősség és hatásköri rendszert hatékonyan működtetem,
- biztosítom a szakmai munkaközösségek nagyobb szakmai önállóságát, felelősségvállalását, továbbra is számítok arra, hogy hatékonyan vesznek részt a döntések előkészítésében,
- erősítem a pedagógusok közötti szakmai kommunikációt,

- a belépő új kollégáknak meg kell ismerniük az intézmény szabályozóit, működését, tapasztalatot kell szerezniük az intézményben folyó nevelő-oktató munkáról
 - támogatom a hospitálásokat - nem csak saját tantárgyból – a közös módszertani tudásbázis érdekében,
 - kapcsolódniuk kell az intézményi kommunikáció csatornához.
- szakértői tapasztalataimat felhasználom a nevelőtestület fejlesztése érdekében,
- támogatom az önértékeléssel, PÉM és PSZE látogatással érintett munkatársakat,
- a továbbképzési program, beiskolázási terv elkészítésekor összehangolom a munkatársak egyéni (személyes) szakmai céljait az intézményi célokkal,
- bátorítanom kell a belső tudásmegosztást
 - a belső értékek folyamatos feltérképezése, az erősségek erőteljesebb hangsúlyozásával,
 - a meglévő módok alkalmazásával (szakmai napok, nyílt órák, óralátogatások, beszámolók, stb.), újabb keretek kidolgozásával (pl.: intézményi tudástár, digitális eszköztár létrehozása),
 - a szakmai innováció támogatásával.
- keresem a lehetőséget arra, hogy az intézményben meglévő jó gyakorlatokat, szakmai tapasztalatokat mások is megismerhessék,
- támogatom, hogy az új szakmai kihívásokra olyan intézményi válasz szülessen, ami valódi megoldást hoz, és más intézmények érdeklődésére is számot tarthat (pl. a lemorzsolódással tanulók fejlesztésének lehetőségei, e-dia).

A vezető és az intézmény

*„Az iskola esodákat nem művelhet, de előfordul,
hogy magasan saját lehetőségei felett működik”*

(Báthory)

Biztosítanom kell

- az iskola/intézmény
 - eredményes és hatékony üzemeltetését,
 - pénzügyeinek hatékony menedzselését
 - a költségvetés szintjén,

- a támogatók, támogatások keresése, a támogatások hatékony felhasználása szintjén,
- a megbeszélések hatékonyságát,
- egy jól működő információs rendszert,
- a hatékony együttműködést, közös munkát külső partnerekkel
 - a fenntartóval
 - Esztergomi Tankerületi Központ,
 - a településsel
 - önkormányzat, civil szervezetek, testvérkapcsolatok,
 - aktív részvétel a település életében,
 - szakmai szervezetekkel
 - köznevelési intézmények (óvodák, általános iskolák, középiskolák, szakképző iskolák),
 - POK, OH
 - szakmai szolgáltatók, szakszolgálatok, stb.
 - a szülőkkal, szülői szervezettel,
 - gyermek- és ifjúságvédelemmel kapcsolatos szervezetekkel,
 - kormányhivatallal,
 - egészségügyi ellátást biztosító szervezetekkel,
 - támogatókkal (egyének, alapítványok, egyéb civil szervezetek),
- a hatékony munkaerő-gazdálkodást.

Ennek érdekében:

- hatékonyan együttműködöm a fenntartóval az intézmény emberi, tárgyi, pénzügyi erőforrásainak biztosítása érdekében,
- folyamatosan figyelemmel kísérem az intézmény működését meghatározó jogi szabályozók változásait, erről az érintetteket tájékoztatom,
- a tájékoztatáshoz többféle kommunikációs csatorna felhasználásával élek:
 - szóbeli tájékoztatás,
 - írásbeli tájékoztatás,
 - elektronikus tájékoztatás (e-mail, közösségi portálok zártkörű szakmai csoportjai),
 - honlap

- saját honlap üzemeltetése, működtetése,
- törekszem a munkatársak egyenletes terhelésének biztosítására, bár ennek alapfeltétele a megfelelő létszám,
- folyamatos ellenőrzéssel (gondnok, intézményvezető helyettes napi konzultációi alapján) garantálom az intézmény biztonságos működését,
- törekszem az intézmény pozitív arculatának megőrzésére a rendelkezésre álló kommunikációs csatornák felhasználásával
 - az intézményi dokumentumok jogszabályoknak megfelelő nyilvánosságra hozásával,
 - őszinte, hiteles tájékoztatással,
 - az eredmények megismertetésével,
 - az erősségek hangsúlyozásával,
- személyesen irányítom a partneri kör azonosítását, személyesen veszek részt a kapcsolattartásban,
 - kiemelt figyelmet szentelek a szülői ház és iskola kapcsolatának fejlesztésére,
- munkatársaimtól elvárom a korrekt, naprakész szakmai dokumentációt.

Záró gondolatok

Vezetői programom összeállításánál az vezérelt, hogy iskolánk jó hírnevét, eddigi sikereit tovább erősítsem, a megkezdett folyamatokat befejezhessem.

Iskolánk sikere az elmúlt időkben abban rejlett, hogy jókor, jó időben, magas színvonalú szakmai felkészültséggel volt képes reagálni a környezet változásaira, tudott választ adni a kihívásokra. A siker záloga volt, hogy az iskola falai között mindig megvolt a fogadókészség, tenni akarás, jobbitó szándék.

Ezeket az értékeket szeretném közvetíteni, a megkezdett folyamatokat szeretném folytatni a következő időszakban is.

Tudom, hogy az intézményvezető személye, fellépése, meglátásai, következetessége, igényessége, döntésképesége, a mód, ahogy az utat kijelöli, és az úton való haladást biztosítja nem csak az igazgató személyét, hanem az általa vezetett közösséget is minősíti.

Tudom, hogy a vezető dolga a nagy összefüggésekben való gondolkodás, a szakmai előrelátás, az egyén és testület kölcsönös fejlesztése, az erőforrások felismerése, az alkotómunkához szükséges klíma megteremtése.

Tudom és vallom, hogy a bizalom légkörének megteremtése, a gyermekekért, a dolgozókért, az intézményért érzett felelősség tudata azok a vezetői eszközök, amelyek jó eredményeket, jó közérzetet, jó partneri kapcsolatokat, irigylésre méltó intézményi arculatot és rangot eredményezhetnek.

Mindezek elérése azonban csak együtt lehetséges. Együtt: szülők, pedagógusok, fenntartó és minden támogató közreműködésével.

Ezek megvalósításához kérem megtisztelő bizalmukat!

Pilismarót, 2022.03.31.


Fábriáné Gyimesi Livia Andrea