

keretében szerzik meg azokat a módszertani ismereteket, amelyekre a mindennapos munkában nagy szükségük van. Főleg hátránykompenzációs tevékenységet végeznek, és a Rákóczi megszűnte után a felnőttoktatás is a munkájuk része. Nagyon nehéz helyzetben vannak, az ott tanítók naponta kényszerülnek a megújulásra, a küzdelemre a siker érdekében. Fontosnak tartom pályánkon, hogy egy pedagógus minél több oktatási helyzetben próbálja ki magát, mert ezek a tapasztalatok teszik igazán tudatos nevelővé. A magam 35 éves pályafutásom során magam is megéltem az ebben az intézményben folyó igen nehéz munkát, majd a tehetséggondozás áldásos sikereit is.

A személyi feltételek biztosítása itt egyre nehezebb, továbbá az épület régisége miatt felújításra is szorul. Az IKT felszereltség a pályázatoknak köszönhetően jónak mondható.

3.3.8. Gárdonyi Géza Tagiskola

A Gárdonyi Géza Tagiskola Mátraszelen, Salgótarjától 12 km-re található. A jogszabályi előírások miatt Mátraszele község önkormányzata 2007-ben kötötte meg Salgótarján városával az intézményfenntartó társulást. A kezdetekben 6 évfolyammal működött, azonban a 2010/2011-es tanévben már egyre világosabbá vált, hogy realitása elsősorban az alsó tagozat megtartásának van, és a szülők részéről is elsősorban erre van igény. A 2011/2012-es tanév már ebben a formában indult.

A 2016/ 2017-es tanévtől a törvényi előírásoknak megfelelően a fenntartó már csak egy csoport indítását engedélyezte. Így van egy 1-4. évfolyamos osztályunk és egy napközis csoportunk.⁸

Személyi ellátottsága jó, fő tevékenységük a hátránykompenzáció. Az épület felújítása időszerű.

4. Célok és feladatok:

„Olyan lesz a jövő, amilyen a ma iskolája.”

(Szent-Györgyi Albert)

Szent-Györgyi Albertet oly sokszor látjuk megidézni, mégis most úgy érzem, ez a gondolata nagyon időszerű. Nehéz most nagyon célkitűzéseket megfogalmazni. Minden téren egy kavargó, forrongó, utat kereső világ vesz körül mindannyiunkat. A nemzetek, a kormányok keresik a kiutat,

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közvetélteli lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

a megoldásokat. Nincs is talán olyan területe az életnek, amely annyi változáson ment keresztül a rendszerváltás óta, mint az oktatás-nevelés. Miután 1988-ban - egy évvel a rendszerváltás előtt kerültem a pályára - , megéltem, vagy inkább csak azt éltem meg, hogy az oktatás keretei, tartalma folyamatosan változnak. Talán ez a helyzet tett „szerencsésé” is valamiképpen, mert számomra a változás soha nem jelentett terhet, hanem valamiféle reményteljést várakozást, hogy talán most ezzel jobb lesz. Én mindig hittem, mindig reméltem, éppen ezért mindig aktív tagja voltam az innovációs teameknek is. Nemcsak tagja, de vezetője is. Egészen 46 éves koromig az aktív tanulás tette ki az életemet család és munka mellett. A diplomás képzések mellett azonban a továbbképzési kurzusokból azokat választottam ki mindig, amelyekről úgy gondoltam, szakmailag előbbre visznek, hasznosak. Jelenleg úgy érzem, hogy már nem napi oktató munkám során szeretnék innovatív lenni, ha nem egy magasabb szemszögből vezetni, hatással lenni a mindennapos oktatásra. Ehhez kellő szakmai tapasztalatot és tudást kaptam az eltelt évtizedekben.

De mi mindennel is állunk most szembe? Hiszen újra mérföldkövek állnak előttünk? A következőkben úgy szeretném terveimet megfogalmazni, hogy azok a realitás talaján állva, kellő helyismerettel rendelkezve megvalósíthatók is legyenek. Lehet nagy álmokat szöni, de nem szükséges. A jelenlegi állapotokból, helyzetből kiindulva mégis sok gondolatom van, amit ezen pályázat oldalain szeretnék kifejteni.

A jelenlegi helyzet intézményünkben, miszerint a főigazgató úr nyugdíjba vonult, megüresedett a státusz. A Belügyminisztérium által kiírásra került a munkakör betöltésére szóló pályázat. Az utóbbi időben több beszélgetés hatására megérett az elhatározás, hogy benyújtsam pályázatomat. Az eddig ismertetett okokon túl az is erre a döntésre sarkalt, hogy úgy érzem, és látom, hogy a központi irányítás hatékonyan működött az eltelt másfél évtizedben. Részesen voltam az összevonás folyamatának, jól emlékszem, mennyire nehezen gondolt bele mindenki, hogyan működhet jól egy ekkora intézmény. Azonban valamennyien érezhettük pozitív hozadékát, hiszen egy központi vezetés sok segítséget tudott nyújtani az iskoláknak szakmailag, pályázatok írása, kapcsolattartás a fenntartóval tekintetében is. Bizonyára vannak hátrányai is egy ilyen összevonásnak, hiszen a vezetőknek a főigazgatóval kell egyeztetni, megbeszéléseket véghezvinni, mégis azt gondolom, hogy egy jól működő, már bejáratott rendszer felbontása az amúgy is folyton

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közéleti lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

változó világunkban újabb feladatokat, terheket (anyagilag is) róna az intézményekre. Ráadásul újabb személyi kérdéseket is felvet egy ilyen „visszaalakítás”, és a fenntartónak is kapcsolattartás szempontjából bonyolultabb lenne annyi iskola vezetőjével kommunikálni.

Ennyi bevezető után a teljesség igénye nélkül szeretném elképzeléseimet bemutatni. Először is abból indulok ki, hogy mindig vannak és lesznek a **Kormány által kiadott irányadó törvények**, rendeletek, amelyek figyelemmel kísérése és azok végrehajtása feladatkörből adódó kötelesség. Szakértőként már mindennapjaim részévé vált, hogy a jogszabályi változásokat figyelemmel kísérjem. Eddig csak a munkakörömet érintők voltak rám nézve fontosak, egy magasabb feladat ellátása során nyilván ez több figyelmet igényel majd. Vezetőképzés során nagyon sok szakirodalommal ismerkedtem meg, szívesen tanulmányoztam a vezetői személyiséggel és feladatokkal kapcsolatos olvasmányokat, középvezetői munkám alatt is igyekeztem az ott szerzett tudást kamatoztatni. Tudom, hogy a vezető számára fontos a pedagógusokkal kialakított jó munkakapcsolat, szakmai és emberi oldalról egyaránt. **A lojalitás és objektivitás** a kollegákkal számomra kötelezően betartandó szempont. Ugyanakkor azt is fontosnak tartom, hogy a pályázatom elfogadása esetén a kollegák szakmai munkáját ismerve olyan vezetőkkel és közvetlen középvezetőkkel szeretném a vezetői munkámat végezni, akik szakmailag olyan mértéket képviselnek, amely hitelessé teszük őket a többi pedagógus előtt. Több vezetővel dolgoztam az elmúlt évtizedekben, mindig igyekeztem jó kapcsolatban lenni, mert meggyőződésem, hogy szakmai sikereket csak így lehet elérni. De számomra is azok voltak mindig követendő példák és hiteles vezetők, akik pedagógiai, szakmai és emberi mivoltukban mintát képviseltek. Könnyelműség lenne kijelenteni, hogy tökéletesen fogok minden rám bízott feladatot ellátni. De mindenképpen vállalom a jövőben is kijelenteni, hogy felelősségteljesen és minden tudásomat latba vetve, a maximalizmusra törekedve fogom a rám bízott feladatokat megoldani.

4.1. Változások előtt és után:

A nevelő-oktató munkát az utóbbi években több módosítás is befolyásolta, és fogja is a közeljövőben. A legfontosabbak, amelyek hatással vannak munkánkra:

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
2. Uo.
3. Uo.
4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján
5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>
6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>
7. <https://kollegium-st.edu.hu/>
8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
9. Pedagógia Program 19. o.
- 10-11. Mravcsik (2017)
12. SZMSZ 7. oldal

- 2015-től elindult az **életpályamodell**, melynek során intézményünk nagyon sok pedagógusa minősült már a különböző fokozatokba. A rendszer most némi módosítás előtt áll, a törvénymódosítási tervezet ugyan elsősorban a Pedagógus II fokozat kötelező jellegének eltörlését jelzi előre, de ezzel addig nem tudunk számolni, míg hatályba nem lép. A lehetőségeket azonban muszáj figyelembe venni. A véleményem ezzel kapcsolatban, mint szakértőnek is kialakult, de nem ez az a fórum, ahol ennek helye van. A minősítések mellett kevés számú pedagógus tanfelügyelet is zajlott, annál több vezetői és intézményi ellenőrzés.
- Bevezették az életpálya mellett a **belső önértékelési rendszert**, amelynek intézményi kidolgozásában és kivitelezésében magam is aktívan kivettem részem, mint a csoport tagja. Egyelőre ezzel a formával még számolnunk kell, nyilván ezen a téren is kell majd módosítani. De ez a felsőbb vezetés feladata, nekünk ugyancsak véleményezési lehetőségünk, majd végrehajtási kötelezettségünk lesz ezzel kapcsolatban.
- 2019 világszintű krízist okozott a **COVID 19 járvány**. Az iskolákban folyó munkát nagyban megnehezítette a hirtelen online formában történő oktatásra való átállás, amelyben nem volt gyakorlatunk, mégis többségében sikerült helytállniuk a tantestületeknek. Hasonló helyzetekre mindig készen kell állnunk.
- **2020-ban bevezették az új NAT-ot**, amelynek műhelymunkái ugyancsak a járvány miatt elmaradtak, így nem volt lehetőségünk szakmai véleményünkkel hozzájárulni annak módosításához, viszont a kerettantervet és helyi tanterveket el kellett készíteni. Azt biztonsággal kijelenthetjük, hogy ezt a munkát példaértékű együttműködéssel és munkamegosztással végezte el a SÁIK tantestülete. Viszont ezzel kapcsolatban vannak elképzeléseim, mert sajnos kevés idő volt rá, a rendszerben vannak hibák (órakeretek elsősorban), amelyek korrigálásra szorulnak majd, tehát szükség lesz némi módosításra.
- **Jelenleg újabb módosítások előtt áll a 2011. évi CXC törvény a köznevelésről**, de a 326/2013. (VIII.30.) Kormányrendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről.

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

Elolvastam a tervezetet, és már most körvonalazódik, mennyi új feladatot jelent majd újra az intézmények számára az előírások megvalósítása.

- Az értékelési rendszerben lényeges változást terveznek a pedagógus teljesítményértékelés kapcsán látható előterjesztés alapján. A differenciálás érdekében tervezett lépésekkel kapcsolatban a napokban kapta meg valamennyi pedagógus az online kérdőívet, ahol elvégezheték véleménynyilvánításukat. Magam is megtettem. Mint szakértőnek, ezzel kapcsolatban is határozottan kialakult véleményem van, azonban ha bevezetésre kerül, és ezen pályázatom sikerének köszönhetően vezetői megbízást kapok, két elvet fogok szem előtt tartani, amit valamennyi vezetőtől is elvárok: lojalitás és objektivitás. Ezt a szakértői képzésen nagyon mélyen elsajátítottam, és vezérlőelvem a jelenlegi pedagógusminősítési eljárások során is. Nagyon alapos előkészítést és kidolgozást igényel, ha valóban bevezetésre kerül, hogy valóban azt a célt szolgálja a gyakorlatban, amire készül. Így is ellentéteket, feszültségeket fog generálni a testületekben, hiszen az anyagi kérdés sarkalatos pontja a közösségnek. Mindenhol.

A teljesség igénye nélkül a legfontosabb meghatározó tényezők vázolója mellett természetesen lehet és szükséges is további általános célok megfogalmazása. Milyen iskolát szeretnék? Céljainkat az intézmény **Pedagógiai Programja** meghatározza:

- ahol a tanulók, és az ott dolgozók jól érzik magukat,
- ahol a gyermekközpontú szemlélet nemcsak szólam, hanem életforma,
- ahol bátorítást kap a kezdeményezés és az alkotó munka,
- ahol a gyermek nem csupán alanya a nevelő-oktató munkának, hanem tevékeny résztvevője,
- ahol minden gyermek megkapja azt a pedagógiai gondoskodást, amely képességei kifejlesztéséhez szükséges,
- ahol a tehetséges, az integrálható sajátos nevelési igényű és a halmozottan hátrányos helyzetű gyermek is sikereket érhet el,

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

- ahol a problémák keletkezésekor közösen keressük a megoldási lehetőségeket.
- ahol a tanulók kompetencia alapú oktatással, készségek, képességek fejlesztésével készülnek fel a középiskolai tanulmányok folytatására, az élethosszig tartó tanulásra.⁹

Kötelességemnek tartom, hogy a közösen megalkotott és jóváhagyott céljainkat teljesítsem, és azon dolgozzam, hogy a mindennapokban mindezt szem előtt tartsam a lehető legnagyobb mértékben megvalósítsam.

4.2. Specialitások megőrzése:

- Az intézmény székhelyén az emelt óraszámú idegen nyelv oktatása, a korai két tanítási nyelvű képzés,
- az Arany János Tagiskolában az kéttanítós tanulásszervezés, az óvoda és iskola átmenet segítésére a Magyar Mozgáskotta módszer alkalmazása, a Tankerület elképzelései szerint egy sport tagozatos iskola kiépítése, utánpótlás nevelése, amelyhez az infrastruktúra adott, illetve fejlesztési elképzelések vannak, főként a tornaterem fejlesztésére,
- Beszterce-lakótelepi Tagiskolában az emelt szintű testnevelés, valamint a matematika-informatika-kommunikáció,
- Dornyay Béla Tagiskolában a honismeret, környezeti nevelés, kéttanítós tanulásszervezés,
- Gárdonyi Géza Tagiskolában amíg igény van rá megőrizzük a magyar nyelvű roma/cigány nemzetiségi nevelést,
- Kodály Zoltán Tagiskolában az ének-zene emelt szintű oktatása,
- Kollégiumban a halmozottan hátrányos és veszélyeztetett helyzetben élő, magatartási-, beilleszkedési- és tanulási nehézségekkel küzdő, sajátos nevelési igényű gyerekek nevelése-oktatása,
- Petőfi Sándor Tagiskolában a futsal oktatása, felnőttoktatás.¹⁰

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

4.3. Pedagógia célkitűzések:

Pedagógiai Programunk fő célja a kulcskompetenciák, alapkészségek fejlesztése, a tanulók egyéni bánásmódjának megfelelő nevelése, minden gyermek megkapja képességeinek megfelelő ellátást.

A célok elérésének legfontosabb feltétele a **szakmailag jól képzett, felkészült tantestület**. Sajnos meg kell állapítanunk, az országos tendenciát is látva, hogy a pedagóguspálya nem vonzó a fiatalok számára. Bízom benne, megengedhető itt egy éppen aktuális magántapasztalat, miután saját fiam most végzős a Salgótarjáni Bolyai János Gimnáziumban, a legjobb eredménnyel végző osztályban. Megkérdeztem, tőlük hányan jelentkeznek pedagógus szakokra. Bizony lesújtó volt a válasz, közülük senki. Nem ismerem pontosan az országos statisztikát, de olvassuk a kimutatásokat, miszerint jelentősen csökken folyamatosan a jelentkezők száma, bizonyos szakokon szinte egyenlő a nullával. És azt is tudjuk, nem elég elvégezni az egyetemet, de utána a pályán is kell elhelyezkedni az utánpótlás érdekében. Nehezíti helyzetünket az a szintén tényeken alapuló helyzet, hogy a városból folyamatos az elköltözés, főleg a fiatal, kisgyermekes családok körében, akik gyermekeiket is viszik magukkal. Nem vonzó, sőt, hátrányos helyzetű országrész a lakóhelyünk. Ebből adódóan a gyermeklétszám és az ide vágyó fiatalok száma is csökken. Meggyőződésem, hogy a mindenkori Kormány oktatáspolitikáján túl a Fenntartóval való közös gondolkodás, közös munka, a helyzet javítására szolgáló közös megoldások keresése javíthat némileg ezen a helyzeten. Nyilván voltak, vannak ebben is kezdeményezések (ösztöndíjrendszer stb.), amelyekkel igyekeznek itt tartani fiatalokat, de biztos vagyok benne, hogy ennél többre is szükség lesz. A pedagógusbérek tervezett rendezése hosszabb távon fog eredményt produkálni, látjuk a képzési hiányosságokat, de ezen problémák megoldása az oktatáspolitikai feladata.

Jól látható valamennyi iskolánk tantestületének összetétele az életkor szempontjából előregedett. Néhány éven belül (évről évre folyamatosan) nagy része nyugdíjba vonul. Jelenlegi tendencia, hogy a nyugdíj mellett visszatérnek dolgozni vagy óraadóként, de már teljes foglalkoztatási viszonyban is. Viszont azt is látnunk kell, hogy ez a folyamat átmenetileg segít az iskolák helyzetén, de nem oldja meg. Hiszen a feladatok adottak, és azokat az aktív, teljes foglalkoztatottak között kell elosztani. Az egyenletes terhelés így nehezen megvalósítható. Továbbá

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közszéti lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

vannak hiányszakok (ének-zene, vizuális kultúra, természetismeret), amelyek ellátása már évek óta nehézségekbe ütközik. A szakos ellátottság egyes tagintézményekben különösen nehéz, a tanulói összetétel miatt nehezen vállalnak ott munkát, tapasztaltam, mennyire nehéz ott dolgozni.

Mindezt összesítve tehát egyedül nem tűzhetek ki ezzel kapcsolatban olyan célt, amit egyedül nem is valósíthatok meg, csak a Tankerülettel és tagintézményekkel szoros együttműködéssel.

4.4. Összevont intézmény helyzetéből adódó előnyök:

Mint azt már említettem, 2007 óta összevont intézményként működünk. Jól emlékszem az átszervezésre, a pedagógusok aggodalmaira, hogyan fog egy ekkora intézmény működni. Azonban az eltelt 16 év bizonyította, hogy sok előnnyel jár.

Egyes intézményekben nehéz a teljes szakos ellátást biztosítani (kevés óraszámú tárgyak tanítása, hiányszakok), így az áttanítás gyakorlata némiképp segít ezen a helyzeten. Számtalan pályázat megírása, bonyolítása a központi vezetés segítségével történik, így a tagintézmények pedagógusainak nagy terhet vesz le a válláról azok ügyintézése. Vannak olyan pályázatok, amelyek olyan helyzetekre vannak kiírva (például hátrányos helyzetű tanulók létszáma alapján), amelyekre más intézmény önállóként nem lenne jogosultak. Így viszont lehetősége adódik annak előnyeit élvezni.

Az ügyek intézése egy központi vezetésen fut keresztül, a hetente tartott vezetői értekezleteknek köszönhetően pedig azonos elvek mentés és módon történik. A Fenntartónak is könnyebbséget okoz, hogy egy központi vezetéssel kell a jelentős kapcsolatot tartani, nem 8 intézménnyel külön-külön.

Meggyőződésem, hogy ez a szervezeti forma, miután már bizonyította létjogosultságát, továbbra is érdemes a fenntartásra.

A személyzeti és gazdasági ügyek is a székhelyen történnek, ez is nagy könnyebbség a tagintézmények számára. Bár munkaközösségek csak az összevont intézmények keretén belül alakulhatnak, munkacsoportok mindenütt működnek. A munkacsoport-vezetők nem élveztek külön juttatást az elmúlt években, viszont a teljesítménybérezés lehetővé teszi ennek a munkakörnek is a figyelembe vételét, természetesen az elvégzett munka arányában.

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

4.5. Hátrányok:

Természetes az, hogy mindennek van előnye és hátránya. A minőségbiztosításban jól megtanultuk, hogy egy SWOT-analízissel bármikor jól kimutathatók a gyengeségek, erősségek egyaránt. Jól látjuk a tapasztalatok alapján a hátrányokat is, amelyek úgy gondolom, szakmai szempontból kevésbé meghatározók, mint az előnyök. A hátrányokból előnyök is kovácsolhatók jó szervezéssel.

Nyilván a vezetőknek feladata, hogy az intézmények közötti kapcsolatot fenntartsa, ápolja. Ezért szükségesnek tartom a gyakoribb személyes jelenléteket főigazgatóként az intézményekben. Lehet ez eseti látogatás, alkalomhoz (ünnepség, értekezlet, rendezvény) kötött egyaránt.

Az áttanító kollegáknak nyilván az intézmények közötti mobilitás okozhat gondot, a tagintézmények számára pedig az órarendek olyan összeállítása, amellyel ezt a problémát kezelni tudják. Az órarendek összeállítása tudjuk, ugyancsak egyre nehezebb, miután az óraadók, a nyugdíjas pedagógusok alkalmazása feltételekhez kötött, amelyeket figyelembe kell venni.

5. Működési fejlesztéssel kapcsolatos elképzelések:

5.1 Dologi, tárgyi feltételek:

Az intézmény jelenleg nem rendelkezik önálló gazdálkodással, a Fenntartó feladata azok biztosítása. Rendelkezésükre áll egy keret, ami soha nem volt mindenre elegendő. Éppen ezért ezen a ponton szükséges a Fenntartóval való szoros kapcsolat, folyamatos informálása a beszerzési szükségletekről, azok közös rangsorolása, de mindenképpen fontosnak tartom a rugalmas, gördülékeny ügykezelést. Fontos a szakmai és a környezeti feltételek megvalósítása miatt is, hiszen gyakori eset, hogy fénymásoló papírra, vagy projektorégre kell várnunk, vagy esetleg olyan technikai problémákat kell megoldanunk, amelyek a tanulóink iskolai biztonságát garantálják.

5.1.1. Rövidtávú tervek:

Székhely:

Bár 2005-ben jelentős nyílászáró csere történt az épületen, az évek alatt elhasználódnak. Az elmúlt évben újabb termék nyílászárójának cserjére került sor, viszont a régebb óta cseréltek már felújításra szorulnak. Gyakran halljuk az intézményegység-vezetőtől értekezleteken, megbeszéléseken, hogy sajnos sok a rongálás tanulók részéről. Az intézkedések megtörténtek:

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
2. Uo.
3. Uo.
4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közvetélteli lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján
5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>
6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>
7. <https://kollegium-st.edu.hu/>
8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
9. Pedagógia Program 19. o.
- 10-11. Mravcsik (2017)
12. SZMSZ 7. oldal

ügyelet fokozott megerősítése, kamerák felszerelése az iskolában, tantermek órák utáni ellenőrzése, azonban nehézséget okoz a szülők részéről történő megtérítés behajtása is. Ezek mindennapos megoldásra váró gondok, de minden szükséges intézkedést szigorúan meg kell tenni a rongálások visszaszorítására.

Nagyon jó, hogy van uszoda, amit más intézmények is igénybe tudnak venni. Így jó a kihasználtsága. A COVID ezt visszavetette, de nagyobb gondot okoznak a technikai problémák folyamatos kezelése.

Arany János Tagiskola:

Ebben az iskolában a bútorzat cseréje, frissítése fontos lenne. Kiépült a műfüves pálya, annak őrzésére kamerarendszer is kiépült, de a lakókörnyezet sok gondot okoz mégis. Ez városi szintű probléma, ami az iskola életére is kihat. A hosszabb távú tervek értelmében a sport tagozat feltételeinek egyenletes megteremtése, ehhez megfelelő források megtalálása.

Beszterce-lakótelepi Tagiskola:

Felújítás ebben az iskolában is volt. Miután a tetőszerkezet lapos, a beázás sok gondot okoz, megoldása az épület sajátossága miatt is időszerű lenne. Továbbá az elektromos vezetékek és vízvezetékek cseréje is aktuálissá válik.

Dornyay Béla Tagiskola:

Az intézménnyel kapcsolatos döntést jól ismerjük. Miután belátható időn belül kivezetésre kerül a rendszerből, így különösebb intézkedés itt okafogyottá vált.

Gárdonyi Géza Tagiskola:

Erről az intézményről a távolság miatt túl sok információm nincs még. Amikor a felső tagozatot a Petőfihez integrálták, akkor volt részem (miután akkor ott tanítottam) a befogadással kapcsolatos feladatok ellátásában. Volt igazgatónk az árammal kapcsolatos korszerűsítés szükségességét jelezte, bízom benne, hogy az 5 év alatt némiképp rendeződött a jelzett gond.

Kodály Zoltán Tagiskola:

2011-ben teljes körű felújítása után a legszebb és legkorszerűbb iskolája a városnak. Miután fiam ott végzett a zenetagozaton, az átadás egybeesett az iskolakezdésével, jól ismerem az ottani

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

helyzetet. Miután a tanulói összetétel ott is sokat változott körzetmódosítások révén, így az állagmegóvás, tanulói rongálások kezelését érzem fontos feladatnak.

Kollégium:

Elődöm udvarhiányra hivatkozott, bízom benne, hogy ez a gond ott is megoldódott azóta.

Petőfi Sándor Tagiskola:

Bár több mint 10 éve eljöttem az iskolából, kapcsolataim élők, és vannak tapasztalataim az ottani életről. Miután legrégebbi iskolája a városnak, így az épület korszerűsítése (korábbi felújítások után: mosdók, termek) bizonyára fontossá válik. Az udvar állapota a kívülállónak is feltűnik, arra bizonyosan szükséges lesz forrásokat beszerezni és ráfordítani.

5.1.2. Hosszútávú tervek:

Székhely:

A fűtési rendszer újítása fontos, bár valószínűleg nehezen kivitelezhető feladat. Miután sok szintből áll az épület, így a fűtés egyáltalán nem mondható egyenletesnek. Vannak olyan részek, ahol valóban hideg van nap közben, máshol pedig épp az ellenkezőjét érezzük (főleg a felső emeletek keleti oldala). Az energiaválság, rezsicsökkentésből és finanszírozásból adódó nehézségek többletköltséget jelentenek a Fenntartónak, meg kell találni azokat a forrásokat, amelyekkel ezeket a kiadásokat csökkenteni lehetne.

Arany János Tagiskola:

Az iskolabútorok folyamatos cseréje. Az épület belső felújítása rendkívül sürgős (vakolatjavítás, ajtók, burkolatok cseréje). A biztonsági kamerarendszer felújítása, bővítése.¹¹

Beszterce-lakótelepi Tagiskola:

Jelentősebb információim még nincs, bízom benne, hogy a nyugdíjba vonult igazgató korábbi jelzései megoldást érdemeltek.

A **Dornyay Béla Tagiskolával** kapcsolatos további teendők a korábbiakban említettek miatt okafogyottá váltak.

A **Gárdonyi Géza Tagiskola, a Kodály Zoltán Tagiskola, a Kollégium** rendezésével kapcsolatban a gyakorlat során kialakított elképzelések megvalósítását tartom majd fontosnak.

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

Megválasztásom esetén mindenképpen szoros együttműködés veszi kezdetét a vezetőkkel, a helyzetfelmérés a feladatok rangsorában első helyre kerül, és legfontosabb teendőim között fogom számon tartani majd kéréseik mielőbbi, a lehetőségek értelmében történő rendezését.

5.2. Személyi feltételek:

5.2.1. Rövidtávú feladatok:

A tanév elején tartott értekezleteken (összevont intézményi értekező) beszámolt a vezető arról a sajnálatos tényről, hogy a folyamat a sok évvel ezelőtti állapotokhoz képest megfordult. Nem is olyan régen még a meghirdetett állásokra sorban álltak a jelentkezők, napjainkban azonban a meghirdetett álláshelyekre csak nagyon kevés pedagógus jelentkezik.

A tendencia fő okát már vázoltam a pályázatomban, mindenképp **fontosnak tartom** egy alapos helyzetelemzés elvégzését az új ciklus elején, majd megoldási tervek kidolgozását kell sürgetnem, amely munka elvégzés során fokozottan számítok a Fenntartó és a többi vezető együttes gondolkodására. Egyedül is határozhatnék meg ezzel kapcsolatban célokat, de ebből a státusból még nem tartom etikusnak. Leírtam fentebb, hogy szükséges motiválni a fiatalokat, akik innen származnak, és meggyőzhetőek a munkavégzés irányában. Tudom, hogy vannak olyan pályaelhagyó fiataljaink, akiket esetleg szintén meg lehetne győzni a pályájukra való visszatérésre, hiszen a Kormány előterjesztése szerint rendezni készülnek a pedagógusok bérét, és konkrét eseteket ismerve, miszerint a magasabb bér miatt váltottak munkahelyet, ugyanakkor még a városban élnek, meg kell újra szólítani őket, amennyiben hajlandóságot mutatnak még a visszatérésre. Minél több idő telik el, annál nehezebb. Továbbá a pedagógusokat képző intézményekkel szükséges kapcsolatban lenni, álláshirdetéseket megjelentetni.

Az egyéni bánásmódot igénylő tanulók számának növekedése miatt nagyon sokat segítene a mindennapos munkában a törvény adta lehetőségek keretein belül pedagógusokat segítő munkakörben foglalkoztatottak bővítése. A szakirodalom évtizedek óta foglalkozik külföldi példák felsorakoztatásával, hogy mennyire megsegíti a pedagógus differenciáló, hátránykompenzációs tevékenységét a tantermi oktatás keretén belül pedagógusasszisztens bent léte. Számos utazó fejlesztő pedagógus segíti az intézményekben folyó fejlesztő tevékenységet. A fejlesztésnek vannak olyan területei, amit pedagógus is elláthat, tantárgyi fejlesztés, ugyanakkor a rendelkezésre álló

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
2. Uo.
3. Uo.
4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján
5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>
6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>
7. <https://kollegium-st.edu.hu/>
8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
9. Pedagógia Program 19. o.
- 10-11. Mravcsik (2017)
12. SZMSZ 7. oldal

tanerő számának hiánya, a magas óraszámokkal történő leterhelés abba az irányba tolta el a fejlesztő tevékenységet, hogy kiscsoportos formában és nem az előírt egyéni fejlesztés formájában történik az ellátás. Sajnos az a tanulóknak nem jó, hiszen a következő felülvizsgálaton így pozitív előrehaladás kevésbé kimutatható. **Az integráció** nem minden pedagógus szótárában van még jelen. Azokban az iskolákban, ahol eddig a hátránykompenzáció nem volt jelentős mértékben érzékelhető, kevésbé tudnak mit kezdeni ezzel a feladattal. Így mindenképp fontosnak tartom a pedagógusok módszertani továbbképzéseken való részvételét, miután időszzerűvé vált a gyermekanyag változásával párhuzamosan ennek felvállalása. Meg kell tanulniuk, hogy a tantárgyi fejlesztés nem azonos korrepetálással, hanem részképességek fejlesztésével válhat sikeressé. Ez hosszú folyamat. A fejlesztő pedagógusok (aki a szakszolgáltatástól teljesítenek feladatellátást), az első osztályosokat minden évben szűrik megfelelő mérő eszközökkel. Fontosnak tartják a szorosabb együttműködést az óvodákkal, az óvoda-iskola átmenet alaposabb ismeretét, mert elengedhetetlen feltétele a tanulói készség-, képességfejlesztésnek, ami az alsó tagozat kiemelt feladata.

Iskolapszichológus jelen van, hetente jön az iskolába, és vannak tanulók, akikkel személyesen is foglalkozik. A szakszolgálat pszichológusai a tehetségvizsgálásnál a pedagógusok által igényelt nehézségek megoldásában is készséggel segítenek. Osztályfőnöki munkám eddigi legnagyobb feladata mindig a konfliktuskezelés volt. Szociometriai méréssel, majd azt követően kiscsoportos foglalkozásokkal mindig eredményesen segítettek meg nevelői munkámat. A pedagógusok figyelmét fokozottan fel kell hívni az ilyen segítség lehetőségeiről, mert tapasztalatom, hogy nem ismerik.

5.2.2. Hosszabb távú tervek:

Az életpályamodell bevezetése kapcsán már nincs olyan intézmény, amely ne esett volna már át belső vezetői, intézményi önrétkelésen, vagy országos tanfelügyelet keretében vezetői és intézményi tanfelügyeleten. Szakértőként is látom, hogy amíg ilyen ellenőrzésen nem esnek át, nagyobb az ellenérzés, de miután megtörtént már egy-egy látogatás, nyugodtan vonják le a következtetést, hogy a külső ellenőrzés sok területen megerősíti a vezetést, az iskolát, hogy jól végzik munkájukat, ugyanakkor rávilágít azokra, amelyek még fejleszthetők szakmai szempontból. Az elmúlt évtizedekben nagyon sok kísérlet volt már a minőség javítására, igazi, átütő sikert

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

azonban nem tudunk elkönyvelni. Nem hiszem, hogy van egyedüli üdvözítő módszer, de hogy szükség van a minőség javítására valamilyen módon, abban hiszek. Tisztában vagyok azzal, hogy a vezetőknek nincs könnyű dolguk ezen a területen sem. Hiszen egyre nehezebb elhivatott pedagógusokat találni, egyre többen a minimális feladatokat (sajnos akad, aki azt sem) végzi el, a többletfeladatokat hártja, így nem egyenletes a terhelés. A fiatal pedagógusok frissítő hatással lehetnek a rendszerre. Jó mentorálásukkal a pályakezdőt is lehet elhivatottá tenni, ugyanakkor a szakmában már régóta tevékenykedők módszertani kultúrájára, különös tekintettel a generációjuk sajátosságából adódóan a digitális technika terén jóval előbbre tartanak. Több pályakezdő tanár mentorálási tapasztalatom alapján biztosan jelentem ki, hogy bár a mindennapos nevelői-oktatói munka rejtjelmeibe, nehézségeibe való bevezetésük mindenképp az idősebb generáció feladata, ugyanakkor magam is nagyon sokat tanultam tőlük szemléletük, gondolkodásmódjuk, digitális tájékozottságuk révén. Mindenképpen szükséges a berögzött szemlélet megváltoztatása, bízom abban, hogy a Kormány beígért bérfejlesztése révén javulni fog a pedagógusok hangulata, közérzete, vele együtt növekszik, ha lassan is, motivációjuk. Vezetőként ezt kiemelt feladatnak tartom, és vállalom eziránti elkötelezettségemet.

Mint ahogyan magyar- történelemtanárként elkötelezett vagyok a hazafias, nemzeti identitástudat fokozott előre mozdítása iránt, éppen ezért tartom fontosnak a Kerettanterveink magyar óraszámainak felülvizsgálatát, annál is inkább, mert azok a tárgyak, amelyek az iskolák teljesítményét mérő kompetenciamérések kulcsai (matematika, szövegértés, természettudományok, idegen nyelv) kellő támogatást kell kapjanak!

Nagyon fontos, hogy iskoláink a komplexitás mellett is megtartsák specialitásukat, mert a szülők is ez alapján tudnak választani, dönteni, melyik képzési forma legmegfelelőbb elvárásaiknak gyermekeik jövője szempontjából. De nagyon fontos, hogy ezek a specialitások csak akkor tudnak eredményesen működni, ha megfelelő a szakos ellátottsága az adott specifikuma terén, ezért ezt fontosnak tartom felülbírálni, komoly helyzetelemzést végezni, és az adottságokból, lehetőségekből kiindulva a szakmaiság, színvonal folyamatos emelését kidolgozni.

Nagyon nagy feladat az utóbbi évek tapasztalata, valamint a Kormány törekvése, továbbá Uniós elvárások és törvényeknek való megfelelés szerint az **Arany János Tagiskola**

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

deszeregációs folyamatának kimozdítása a holtpontról. A speciális sportoktatás beindítása nagy szerepet játszana az iskola vonzóbbá tétele érdekében, a szülők motivációja az iskolaválasztás kapcsán. Ugyanis a jelenlegi felmérések szerint a körzetben 100 beiskolázható gyermek van, ezzel szemben csak egy osztályt tudnak indítani évről-évre. A szeregáció további megakadályozása érdekében lépéseket kell tenni olyan oktatási specializáció elindítására, amely egyre több tanulót vonz az intézménybe, így ha lassan is, de elindulhat egy folyamat, amely hosszú távon ezt az izolációt feloldja. Szakmailag és a város további oktatáspolitikája szempontjából is indokolt lépés ez, amely látható eredményt képes produkálni.

A NAT, a pedagóguskompetenciák figyelembe vétele, valamint a globális kihívásokra alapozva természetesen vannak kiemelt fejlesztési területek:

Az idegen nyelvek oktatása nagyon fontos szerepet tölt be napjainkban. Bármilyen szakterületen tanulnak tovább diákjaink, jó szakember ma már elképzelhetetlen alapos nyelvismeret, alkalmazható nyelvtudás nélkül. Ehhez jó nyelvtanárokra, jó módszerekre van szükség. Meggyőződésem, hogy a továbbképzések szerepe ezen a téren nagyobb jelentőséget érdemel. A mérések követelményeit, valamint a tagozatok kimeneti vizsgáinak elvárásainak megfelelően szükséges a technikai háttér felülvizsgálata, amennyiben szükséges, azok korszerűsítése. Az interaktív táblák kiépítésére a technikai háttérrel az összevonást követően került sor, így azt kell mondanunk, hogy lassan cserére érdemesek, mert lelassultak, elkoptak a laptopok, az adathordozók megváltoztak, megújultak. Természetesen a Fenntartó segítségével túl meg kell találni azokat a pályázati lehetőségeket, forrásokat, amelyekkel ez elérhető.

Ezzel szoros kapcsolatban áll az **informatikai ismeretek tanítása**, annak korszerűsítése, mert látva a tananyagot, sokszor a gyerekek kedvét elveszi a túl sok elmélet megismerése, és annak gyakorlati alkalmazásának lehetséges módjait ismerjék meg jól, hogy a mindennapi életre tudjuk őket felkészíteni. Nyilván ehhez is fejlesztés kell, csak ismételni tudnám a fenti megállapításaimat. A pedagógusok is kaptak laptopokat, amelyek könnyítik munkájukat, két továbbképzést is el kellett végezniük ezzel kapcsolatban. Mégis az a mindennapos tapasztalat, hogy bár a fejlődés tapasztalható, mégis az idősebb nemzedék még ma is gyakran küzd dokumentumok létrehozásával, a Kréta felület kezelésével, vagy annak lehetőségeinek jobb kihasználásával. A POK is gyakran

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

szervez digitális továbbképzéseket, nem láttam az érdeklődést a pedagógusok részéről. Jobban kell őket ösztönözni akár online, akár személyes továbbképzéseken való részvételre. Hiszen az a technika olyan gyorsan változik, újul, amivel a leggyakorlottabbaknak is lépést kell tartani.

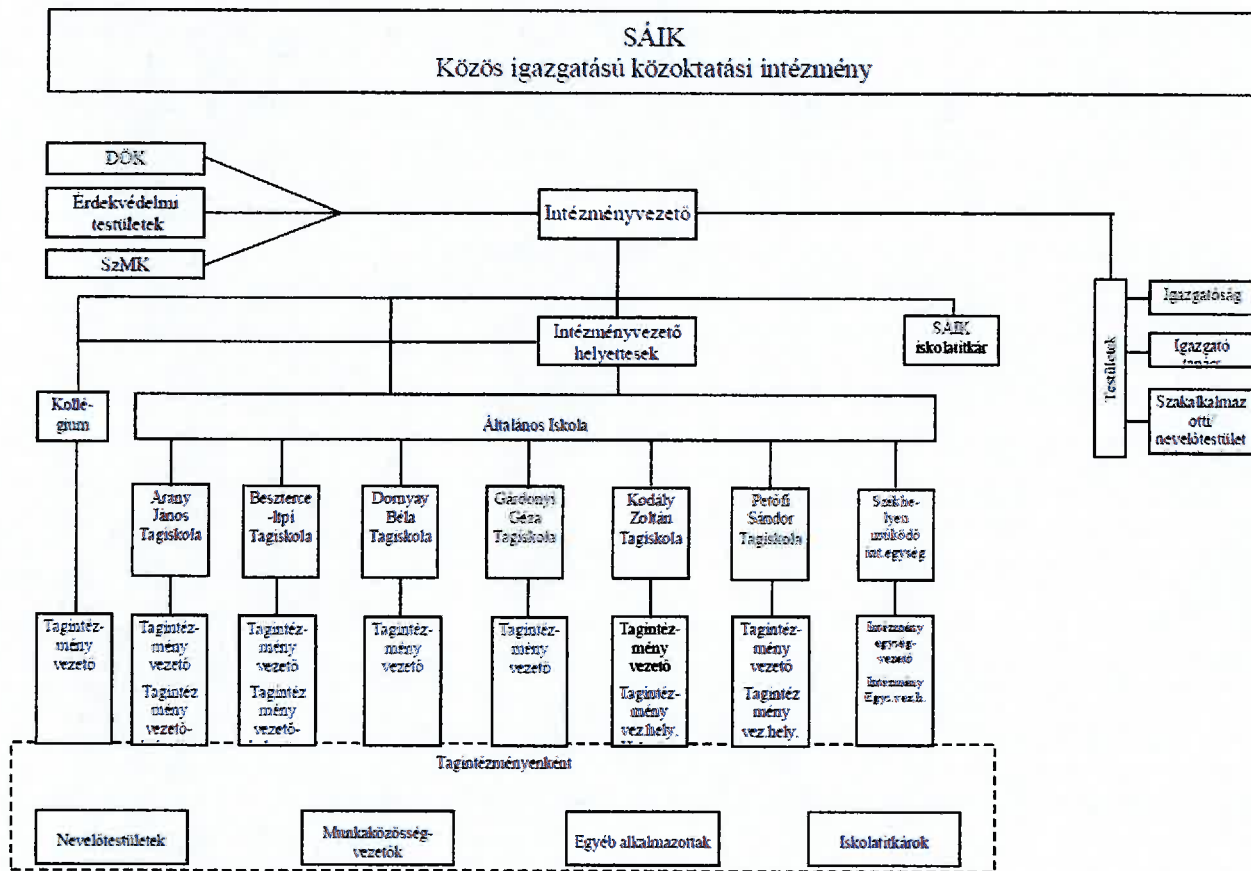
A pedagógusminősítéseken is hangsúlyos szerepet kapott **a környezettudatosság** megítélése. Nem hagyhatom ki fontos területként én sem a jövőre vonatkozó terveim közül. A pedagógusok elkötelezettsége, tájékozottsága fontos feladat számomra. De a nevelők tudatosságának ki kell hatni az általa nevelt gyermekekre. Nemcsak a tantermekben, hanem a tágabb környezetük megóvására, védelmére kiemelten fontos feladatunk, különösen a globális folyamatok tekintetében.

Egyenlő esélybiztosítás oktatáspolitikából adódó kötelező feladat. Minden tanulónak biztosítani kell egyéni fejlődéséhez szükséges bánásmódot. A korábbiakban is említettem, vannak intézmények, ahol halmozottan vannak jelen a hátrányos helyzetű tanulók, ott már évtizedek óta kiemelt feladatként kezelik a folyamatos szakmai megújulást pedagógusaink (módszertani, pszichológiai képzéseken való részvétel, belső tudásmegosztással, jógyakorlatok megismerésével), mert a mindennapos munkájukat csak így tudják eredménnyel ellátni. Más intézmények még csak most kezdik érzékelni, épp ezért mielőbb szükség van az ő felkészítésükre, tapasztalatcserék, belső továbbképzések, akár bemutató órák, egymástól való tanulás módszereivel.

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
2. Uo.
3. Uo.
4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján
5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>
6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>
7. <https://kollegium-st.edu.hu/>
8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
9. Pedagógia Program 19. o.
- 10-11. Mravcsik (2017)
12. SZMSZ 7. oldal

6. Szervezeti felépítés: ¹²

4.1 Az intézmény szervezeti felépítése



A fenti struktúra a SZMSZ-ben található. Miután ez egy jól működő szervezeti felépítés, így azon változtatni nem szükséges. A munka- és feladatkörök a dokumentum ismeretében valamennyi beosztott számára ismert, munkaköri leírásukat minden dolgozó kézhez kapja.

Jelenleg munkacsoportok működnek az egyes intézményekben, nagy intézményi szinten pedig munkaközösségek. Amiben változtatás szükségességét látom, mindenképpen a középvezetők újbóli felülvizsgálata szakmai szempontok szerint. A középvezetőnek szakmailag jól felkészült, az életpályán minimum PED II fokozatban kell lennie. Ez az utolsó év jelenleg érvényben lévő rendelet

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
2. Uo.
3. Uo.
4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közvetélteli lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján
5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>
6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>
7. <https://kollegium-st.edu.hu/>
8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)
9. Pedagógia Program 19. o.
- 10-11. Mravcsik (2017)
12. SZMSZ 7. oldal

szerint, amikor minősülnie kell a pedagógusoknak. Aki eddig nem tette meg, holott munkaköre erre lehetőséget biztosított, az a pedagógus középvezetői feladatokra az én meglátásom szerint ne, vagy csak elkerülhetetlen esetben lásson el.

Természetesen nem zárkozom el a Tankerület központi vezetés melletti struktúraátalakítási terveitől sem. Meggyőződésem, hogy közös gondolkodással megtalálható mindere az észszerű megoldás.

7. Az intézmény kapcsolatrendszere:

Már a minőségbiztosítási rendszer bevezetésénél is alapvető feladat volt az iskolák elsődleges és másodlagos, valamint külső és belső partnereinek azonosítása.

7.1. Belső kapcsolatok:

Tagintézmények közötti:

A tagintézmények között a kapcsolat jó, szakmai feladatokban a munkaközösségek révén jó munkakapcsolat, együttműködés alakult ki. A tagintézmény-vezetőkkel az igazgatóság napi kapcsolatban kell, hogy legyen, melynek formái telefonos, elektronikus és személyes. Fontos a tagintézményekben való gyakoribb személyes megjelenés.

A vezetőkkel heti rendszerességgel van értekezlet, de aktuális feladatok miatt a megszokottól eltérő időben is szükség van rá. A jól bevált információ-áramlási és szakmai kapcsolatot a jövőben is szeretném fenntartani.

Érdekképviseltek:

A velük való kapcsolattartás elemi érdeke és feladata egy vezetőnek. Törekedni kell az objektív és konstruktív kapcsolat fenntartására.

Diákönkormányzat:

Törvény által előírt kötelessége az intézményeknek a diákönkormányzatok működtetése. Egy vezetőnek fontos a tanulók jogainak és véleményének ismerete, és figyelembe vétele. Ezért fontos az őket támogató pedagógusok munkájának is a megbecsülése.

Szülői szervezet:

Az iskola elsődleges partnerei a szülők, hiszen azzal, hogy gyermekeiket intézményeinkre bízták, bizalmat adtak a nevelőknek, vezetőknek. A velük való együttműködés alapfeltétele

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közéleti lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodalj-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

gyermekeink sikeres oktatásának, nevelésének. Törvényeink, Pedagógia Programunk, az iskola életét meghatározó dokumentum meghatározza az együttműködés feltételeit, formáit, amelynek betartása valamennyi pedagógus és vezető kötelessége. Beosztott pedagógusként és osztályfőnökként is tapasztalataim azt mutatják, hogy az egymás tiszteletén alapuló kapcsolat meghatározó része az iskolai munkának.

7.2. Külső kapcsolatok:

Számos továbbképzésen tanultam meg, hogy egy iskola életéhez milyen nagy mértékben vannak jelen külső partnerek. Tevékenységeikkel hozzájárulnak oktató-nevelő munka színvonalához, sikeréhez. Éppen ezért beazonosításuk és elégedettségük ismerete kiemelten fontos számunkra. A meglévő kapcsolatok fenntartása, ápolása továbbra is meghatározó része kell legyen életünknek.

Legfontosabb partnerünk a Fenntartó. Közös érdekünk a jó együtt működés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.

Bár fenntartói szerepet nem tölt be, de a városban elfoglalt helyünk, létünk és szerepünk szempontjából szükséges az Salgótarján Megyei Jogú Város Önkormányzatával való kooperáció.

Az Illyés Gyuláné Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola és Készségfejlesztő Iskola nagyon sok támogatást nyújt az egyéni bánásmód megvalósítása érdekében.

A város középiskolái a pályaválasztás feladatainak megkönnyítésében van szerepük, csakúgy, mint a Szakszolgálat pályaválasztási tanácsadóival.

Az egészségügyi szolgáltatókkal is jó kapcsolatot ápolunk, a védőnői és gyermekorvosi hálózattal.

Az óvodákkal, civil szervezetekkel, gyermekjóléti szolgálattal is szoros kapcsolat alakult ki az évek során.

Nem utolsó sorban a város közművelődési intézményeivel is jó kapcsolatokat ápolunk, tanítványaink gyakran látogatják rendezvényeit, előadásait: a József Attila Művelődési és Konferenciaközpont, Dornay Múzeum, Nógrád Vármegyei Levéltár, Balassi Bálint Megyei Könyvtár.

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal

És nyitottak vagyunk meglévő kapcsolataink mellett újabb lehetséges partnerek irányában, akikkel hasonló jó kapcsolat kiépítése által tanítványaink minél sokoldalúbb fejlesztését mozdíthatjuk előre.

8. Záró gondolatok:

"A vezetői eredményesség kulcsa, hogy a hatalom gyakorlása nélkül tudjuk befolyásolni az embereket."

(Thomas Gordon)

Megtanultam a pályámon eltöltött évtizedek alatt, hogy kik azok, akikre szakmailag, emberileg fel tudok nézni, és kik azok, akikről nyilván tudtam, hogy más okok vitték a helyére. Megtapasztaltam, mennyiféle vezető van. Tanultam ismereteket, hogy hogyan lehet jól vezetni. Középfokon évtizedekig gyakoroltam is. Volt szerencsém olyan vezetőkkel dolgozni, akik pozíciójuktól el tudtak vonatkoztatni, és jól tudták, ők is abból a sorból emelkedtek ki valamilyen oknál fogva, mint akiket vezet. És vannak olyanok, akik ugyanezt már elfelejtették.

Éppen ezért választottam mottóként a fenti idézetet. Vallom, hogy egy pozíció csupán átmeneti állapot. Kinek hosszabb, kinek rövidebb ideig. Tudni kell, honnan jövünk, merre tartunk. Önismeretem tudatában biztosan állíthatom, mindkét iránnyal tisztában vagyok. És olyan vezetővé fogok válni, aki tiszteletben tartja kollegáit, jól ismeri valamennyiük képességeit, kompetenciáit, kiemelkedő területeit, mert csak akkor lehetek hatékony, ha a megfelelő feladatra a megfelelő embereket megtalálom. A feladatot nem azért kapjuk, hogy egy hatáskörből azzal visszaélve dolgozzunk, hanem azért, mert felismerték bennünk azokat a képességeket, lehetőségeket, amelyek alkalmassá tesznek mások irányítására, vezetésére.

Félúton járok. Sok, szívemhez közel álló ember (szakemberek, barátok, de főleg családom tagjai) évek óta biztat vezetői feladat vállalására. Számomra most jött el az idő, hogy teljes felelősségem tudatában ígérni tudom, hogy minden tanult szakmai és nem tanult, de tulajdonomban lévő pozitív emberi tulajdonságomat a közösségért, a jóért, az oktatás jövőjéért legmesszemenőbbekig szolgálatba állítom. Erre kész vagyok.

1. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

2. Uo.

3. Uo.

4. Salgótarjáni Általános Iskola és Kollégium Közzétételi lista 3. oldal 2021-es statisztikák alapján

5. <https://aranyj-starjan.edu.hu/>

6. <https://kodaly-starjan.edu.hu/>

7. <https://kollegium-st.edu.hu/>

8. Intézményvezetői pályázat Mravcsik Sándor (2017)

9. Pedagógia Program 19. o.

10-11. Mravcsik (2017)

12. SZMSZ 7. oldal