

## IV. A VEZETÉSI PROGRAM KIEMELT CÉLJAI ÉS FELADATAI

### Cél és feladatrendszer

Vezetői programom cél és feladatrendszerét hosszú távú (4-5 év), és középtávú (2-3. év) célra, osztottam fel. A hosszú távú célt stratégiai célnak szánom, a közép és rövidtávú célokat pedig az ehhez szükséges taktikai céloknak.

- **Hosszú távú cél: korszerű feltételek között működő, kiegyensúlyozott, jó légkörű, magas szakmai munkát végző intézmény megteremtése, olyan iskoláé, ahová szívesen jár diák és pedagógus.**
- **Középtávú cél: a szakmai munka további javítása: a kompetenciamérés és a beiskolázási eredmények megtartása, növelése, a tehetséggondozás megújítása és a természettudományos területek súlyának a növelése.**

### Alapvetések program és fejlesztés téren

1. A fejlesztési elképzelések elsődleges alapvetése, hogy **ami jól működik, azt nem kell megjavítani.** Tehát mindazok az értékek, amelyek eddig is, és vélhetően a továbbiakban is biztosítják a Zsigmond Király Általános Iskola működését és jó hírnevét, azok maradjanak meg a továbbiakban is.
2. Másrésztől minden fejlesztés, innováció, **változtatás csak lassan, fokozatosan és tervezetten mehet végbe,** hiszen a hirtelenül gyors, elkapkodott irányváltások inkább megtépázzák a „hajó” legénységét, mint segítenék.
3. A harmadik alapvetés, hogy **csak olyan innovációt érdemes elindítani, amelyet támogat a fenntartó, a nevelőtestület jelentős (lehetőleg minél nagyobb) része és a szülői közösség, valamint a helyi városvezetés is.**
4. **A negyedik alapvetés pedig, hogy az innovációknak a pénzügyi realitás talaján kell állniuk.** A takarékos gazdálkodás érdekében minden fejlesztésnél vizsgálni kell a költségigényt, a költségek csökkentésének lehetőségeit. A terveknek a valós helyzethez kell igazodniuk, és a lehetséges kereteken belül kell maradniuk. Ugyanakkor egy-egy jó ötletet csupán anyagi okokból nem szabad lesöpörni, hiszen általában több lehetőséget is lehet találni a megoldásra.

## **A tervezett iskolai fejlesztések területei:**

**Legfontosabb célom az iskola szakmai munkájának további emelése és a munkahelyi légkör további javítása.** Az intézményvezető legfontosabb feladata, hogy miközben felkészíti a munkatársait az új törvények és rendeletek, valamint az ezekből fakadó változások el- és befogadására, **minél nagyobb nyugalmat, kiegyensúlyozott légkört teremtsen intézményében, mert nevelni csak kiegyensúlyozott, nyugodt és motivált pedagógusokkal lehet.** Ennek megteremtése érdekében – újbóli intézményvezetői megbízatásom esetén, az érintettekkel ugyanolyan korrekt és emberi, a törvényi előírásoknak is megfelelő kapcsolat és párbeszéd kialakítására fogok törekedni, mint amit eddig is tapasztaltak.

A tervezett fejlesztési területeket a frissen megjelent Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai alapján csoportosítottam.

### **1. Intézményi feladatellátás eredményessége**<sup>57</sup>

Az iskola komplex felújítása megtörtént és ennek eredményeként a következő tanévekben már XXI. századi európai körülmények között lehet dolgozni. Célom, hogy az intézményi fókusz a szakmai kérdésekre terelődjön a következő években.

Szakmai teljesítményünket az intézménybe járó gyermekek, tanulók fejlődésének üteme, tanulmányi eredményességének mutatói jelenítik meg. Feladataink is erre alapozva jeleníthetők meg.

- A **tehetséggondozó** tevékenység eredményeit a felvételi-továbbtanulási mutatók változásainak nyomon követésével, a megyei és országos versenyeredmények számon tartásával és a korábbi eredmények összevetésével tudjuk mérni.
  - Feladatunk az OKM és verseny-eredmények megtartása, növelése.
- A **felzárkóztatás** érdekében végzett munkánk eredményességét a lemorzsolódási mutatók alakulásával, a hiányzások mennyiségének alakulásával, és az országos mérések intézményi eredményeivel követhetjük.
  - Feladatunk a továbbiakban is működtetni a felzárkóztató iskolai rendszert.
- Az **intézmény népszerűségét** az iskolába jelentkező tanulói számának a beiskolázási körzet demográfiai adataival való összevetésével illusztrálhatjuk.
  - Feladatunk az iskola népszerűségét tovább növelő projektek indítása.
- Az intézmény pedagógiai-szakmai színvonalát, a **hozzáadott pedagógiai értéket** a bemeneti és kimeneti mérésekkel, illetve a továbbtanulási eredményekkel lehet mérni.
  - Feladatunk a tanulói kompetenciafejlesztés folytatása, a mérések eredményeinek folyamatos elemzése és a fejlesztési területek meghatározása a nevelőtestület számára.

Terveink között szerepel iskolai énekkar, képzőművészeti szakkör működtetése; sakk és szorobán oktatás újraindítása, illetve sportágak meghonosítása is.

<sup>57</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai – 1. Intézményi feladatellátás eredményessége

## 2. Erőforrásokkal való gazdálkodás<sup>58</sup>

A **humán-erőforrás gazdálkodás** szakszerűségét a szakember-ellátottság biztosítása jelzi. Iskolánkban még mindig 100%-os a szakos ellátottság. A kollégák motiválására nagy hangsúlyt fektetünk. Működtetjük a pedagógus teljesítmény-értékelési rendszert. Az egyenlő bánásmód követelményének megfelelően nagy gondot fordítunk arra, hogy a feladatokat és az erőforrásokat egyaránt figyelembe vevő tantárgyfelosztást készítsünk.

- Feladatunk elsősorban a szakos ellátottság biztosítása és a meglévő állomány motiválása és a feladatok egyenlő elosztása.

A **szakmai tudás karbantartása**, megosztása, bővítése nyomon követhető az innováció ösztönzése, támogatása terén. Ennek jó példája a nevelőtestület egészének módszertani átképzése 2018-19-ben. A munkaközösségi műhelymunkák a munkatársak szakmai tudásának bevonásával történnek.

- Feladatunk a további munkatársi tudásmegosztás elősegítése, és az innovációk támogatása.

Az **intézményi hatáskörben lévő gazdálkodás precizitása**, hatékony forrásfelhasználás, infrastruktúra intézményvezetői hatáskörbe sorolható rendben tartása, gondos kezelése, tisztaság, rendezettség, a tanulási környezet színvonalát növelő megoldások alkalmazása szintén a takarékos gazdálkodás területeihez tartozik.

- Feladatunk a tanulási környezet színvonalát tovább növelő megoldások alkalmazása, például az iskolaudvar fásítása, kültéri tanterem kialakítása, stb.
- Továbbá az iskolaterületek tisztaságának, rendezettségének biztosítása.

## 3. Stratégiai szemlélet, kormányzati elvárásoknak való megfelelés<sup>59</sup>

A nemzeti köznevelésről szóló **2011. évi CXC. számú törvény** 1.§ (1) bekezdése egyértelműen **meghatározza** a köznevelés küldetését, ezen keresztül pedig közvetve a pedagógusokkal és **az intézményvezetőkkel szemben támasztott elvárásokat is.**<sup>60</sup>

Az iskola az önértékelési eljárás során elvégezte az **intézményi önértékelés** feladatait, erről jegyzőkönyvet és intézkedési tervet készített. Az iskola 2017-ben és 2022-ben is **intézményi tanfelügyeleti** eljáráson is átesett. Erről jegyzőkönyv készült, majd kidolgoztuk az intézkedési tervet, melyet a nevelőtestület megismert és elfogadott. A dokumentumokat feltöltöttük az Oktatási Hivatal felületére. A következő években az intézkedési tervek fejlesztési terveit valósítjuk meg.

<sup>58</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai – 2. Erőforrásokkal való gazdálkodás

<sup>59</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai – 3. Stratégiai szemlélet

<sup>60</sup> Forrás: Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - általános iskolák számára – Belügyminisztérium 2023. 03. 07.

**Az intézményfejlesztésre vonatkozó közép- és hosszú távú stratégiai tervek az önértékelési és tanfelügyeleti intézkedési tervek, illetve a vezetői önértékelés és tanfelügyeleti ellenőrzés önfejlesztési tervein túl a fenntartó igényeit kiemelten figyelembe vevő Intézményvezetői Mesterprogram és intézményvezetői fejlesztési tervek alapján valósul meg. A fejlesztési célok ütemezett megvalósítása az intézmény jövőjére hatást gyakorló külső környezeti, társadalmi, gazdasági tényezők nyomon követése a Mesterprogram rendszeres értékelésével, a rendszeres Intézményi Önértékelés, Intézményi Tanfelügyeleti ellenőrzés és Vezetői Önértékelés, Vezetői Tanfelügyeleti ellenőrzés során valósul meg.**

Feladataink a jelenlegi intézményi jó gyakorlataink megújítása:

- iskolai rendezvények tervezésének gyakorlata,<sup>61</sup>
- iskolai Zsigmond napi rendezvények és a hozzá kapcsolódó saját tanulmányi versenyek megújítása,
- a Rákóczi Szövetség iskolai alapszervezetének megújítása, a külhoni kirándulások sorozatának folytatása.
- Szakmai műhelymunkák megújítása: munkaközösségi műhelymunkák, előadások, együttműködések.<sup>62</sup>

#### 4. A vezetői kommunikáció és irányítás területe<sup>63</sup>

Köznevelési intézményben vezetői feladatot vállalni megtisztelő, embert próbáló feladat és kihívás. Az állandó változások folyamatos vezetői dinamizmust, állóképességet követelnek a vezetőtől. A nevelőtestület és az alkalmazotti kör irányítása határozott, **egyértelmű feladatkiadással és ellenőrzéssel valósul meg.** Folyamatosan törekszem a **folyamatos tájékoztatásra a munkatársak felé az őket érintő tudnivalókról.** Ehhez felhasználom mind a közvetlen megbeszéléseket, értekezleteket, mind az írásos, online felületeket. Tapasztalom, hogy az emberséges, korrekt tájékoztatáson és megbeszéléseken sok múlik. Az ellenőrzésekbe bevonom a vezetőtársaimat, az intézményvezető-helyetteseket is. Ezt a jól működő gyakorlatot kívánom folytatni.

A klasszikus vezetői funkciók ma új értelmezést, tartalmat kaptak. A korábbi gondolkodásmód és vezetési tevékenységek voltak: a tervezés, a szervezés, az irányítás, a koordinálás és az ellenőrzés. Ma már a vezetői funkciók jövőképpen, csapatépítésben, motiválásban, erőforrásokban és gondoskodásban nyilvánulnak meg.<sup>64</sup>

Élsportholó múltam nagy segítséget jelent a vezetői munkám során. Önfegyelmet, higgadtságot, állóképességet, monotónia tűrést fejlesztett ki nálam hosszútávú futó időszakom. A csapatjátékok során pedig megtanultam, hogy észreveggyem az adódó helyzeteket, gyorsan reagáljak és csapatban gondolkozzak.

A mai kor már más vezetői módszereket és készségeket, kommunikációs, motivációs repertoárt követel a vezetőtől, mint az előző évtizedek. Ez az **együttműködő vezetési stílus,**

<sup>61</sup> Intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés – intézkedési tervének 1 feladata

<sup>62</sup> Intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés – intézkedési tervének 2. feladata

<sup>63</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai – 4. A vezetői kommunikáció és irányítás területe

<sup>64</sup> Forrás: Dr. Benedek István: Az együttműködés fejlesztése, kooperáció (BME egyetemi jegyzet 2016.)

vagy szakmai körökben ismert nevén, a nice leadership, amit vezetői munkám során jelenleg és a jövőben is alkalmazni kívánok.

Ez a vezetői stílus a kollégák számára nyílt és őszinte kommunikáció, a segítő, fejlesztő szándékú szakmai konzultáció, tanácsadás és igény esetén coach jellegű személyes segítségnyújtás, valamint a win-win jellegű tárgyalástechnika alkalmazása során nyilvánulhattak meg.

Úgy érzem, vezetői munkám során női kompetenciáim is sokat segítenek. Személyiségem empátiás és diplomáciai attitűdjével a belső és külső konfliktusos helyzetek konszenzusos rendezésében igen jó eredményeket értem el, letisztult, nyugodt kapcsolatokat sikerült kialakítani. A felsoroltakat már megismerhették a kollégáim és intézményi partnereim.

Vezetőtársaim és egy-egy területért felelős **kollégáim pedig az adott terület felelősségi köre mellé megfelelő hatáskört, mozgási teret is kapnak** (munkaközösségi munka, DÖK, BECS, egy-egy iskolai rendezvény szervezése, iskolai honlap szerkesztés, osztályfőnöki területek, stb.). Ennek már kialakult módszerét és gyakorlatát bevezettem az intézményben. Ezt a vezetői hozzáállást kívánom a következő időszakban is folytatni, ezen kompetenciáimat továbbfejleszteni.

## **5. Az együttműködés megerősítése a szülőkkel és a partner intézményekkel**<sup>65</sup>

A család meghatározó szerepet játszik a gyermek személyiségének alakulásában. **A szülő és az iskola egymást segítve, a kölcsönösség és a lojalitás alapján kell, hogy együttműködjön.**

**Több rendezvény szerepel az éves munkatervünkben, melyeket a családokkal és a szülők választott képviselőivel, az szülői munkaközösséggel együttműködve, közösen tartunk és számítunk az aktív részvételükre.** Ilyenek például a Fut a sulis sportnap, az Adventi vásár, a tavaszi Húsvéti vásár és a Zsigmond napi felvonulás. Ezeket a jövőben is fenn kívánjuk tartani.

Szoros kapcsolatot tartunk a szülőkkel a tanulókat érintő ügyekben és törekszünk arra, hogy a szülői házzal közösen találjunk megoldást a tanulók nevelésével kapcsolatos kérdésekben. Örömmel tapasztaljuk, hogy növekszik az iskolával együttműködő szülők köre.

Az iskola élete összenőtt a település intézményeivel. Szakmai partnereinkkel, az együttműködésnek kialakult rendje és hagyományai vannak. Ezeket a köteleket a következő időszakban is ápolni és erősíteni szükséges.

---

<sup>65</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai - 5. Együttműködés megerősítése a szülőkkel

## **6. Az iskolával kapcsolatos fenntartói igényeknek való megfelelés**<sup>66</sup>

A tankerülettel való jó együttműködés érdekében fontosnak tartom a **határidők betartását**, az adatszolgáltatások pontosságát. Ezen a területen folyamatosan törekedtem a megfelelő irodai szakember állomány kialakítására, ellenőrzésére és felkészültségük javítására. Kiemelten kezelem a - **fenntartó stratégiai céljaival történő azonosulást**.

A 2018-2023. ciklusra készített **vezetői pályázatában foglaltakat megvalósítottam** és ugyanerre készülök vezetői megbízatásom esetén a következő ciklusban is.

Folyamatosan törekedtem a **Salgótarjáni Tankerületi Központtal való együttműködésre, a kapcsolat rendszerességére és minőségére**. Vezetői értekezleteken rendszeresen részt vettem, a fenntartói beavatkozásokat jelentő eseteket jelentettem, konzultációt kezdeményeztem. A fenntartóval továbbra is a lojális együttműködést tartom követendő irányvonalnak.

## **7. Motiváció, elkötelezettség, etikus magatartás**<sup>67</sup>

Az intézmény iránti elkötelezettségem mindkét ciklus alatt töretlen volt, amit szakmai munkám fémjelez. A következő vezetői ciklus időszaka alatt az intézmény szervezeti kultúráját szeretném megújítani a külső jegyekben is. A külső nemzeti jelképek épületeinkre való kihelyezésén túl az iskola jelképeit is szeretnénk megújítani iskolanyakkendő formájában.

## **8. A fenntartó által meghatározott szempont**<sup>68</sup>

Simon Tibor tankerületi igazgató úr 2019-ben benyújtott intézményvezetői mesterprogramomhoz már meghatározta a kiemelt területet, mint értékelési szempontot, a természettudományos terület súlyának emelését. Ezt a szempontot a jelenleg megújítás alatt álló mesterprogram készítése során is fontos célként kezelem.

Szakmai munkánk kiteljesedését az iskola fenntarthatósági, környezet- és természetvédő, **ökoiskolai** irányvonalának további erősítésével tervezem folytatni. Ehhez az irányvonalhoz szorosan kapcsolatosan pedig az egészségnevelés kiemelt nevelési területére kívánok hangsúlyt fektetni.

Jelenleg újabb átalakuláson megy át a köznevelés. A vezetői pályázatírás idején körvonalazódik az új Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója és több minősítési, értékelési, ellenőrzési rendszer átalakítása is várható. A következő években is a hatályos jogszabályokhoz, érvényes rendszerekhez szükséges igazítani az iskola működését.

<sup>66</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai - 6. Kapcsolat a fenntartóval

<sup>67</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai - 7. Motiváció, elkötelezettség, etikus magatartás

<sup>68</sup> Pedagógus teljesítményértékelési rendszer koncepciója - Általános iskolai intézményvezetők értékelési szempontjai - 8. A fenntartó által meghatározott szempont

## V. RÉSZLETES INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV

### V/1. Az intézményi feladatellátás eredményessége

Az intézmény eredményessége a helyzetelemzés részletesen taglalja, ezért csak visszautalok erre.

- Az **OKM adatok** alapján Pásztó kisvárosi minőségéhez viszonyítva az elért eredményeket, mindkét mérési területen, mindkét évfolyamon a gyerekek szignifikánsan jobb eredmény értek el.
- Az **Idegennyelvi mérésen** tanulóink mindkét évfolyamon az országos átlag fölött teljesítenek, német nyelvből a 6-os eredmények megközelítik az országos átlagot, 8. osztályban azonban elmaradnak ettől. A két nyelv átlaga az országos átlag körül van.
- **Továbbtanulási eredményeink** a városban a legjobb, a tankerületben intézményi szinten a legjobbak közé tartoznak.
- **Megyei, területi és Országos versenyeredményeink** alapján évente több száz díjat hozunk el, köztük országos első helyezéseket is. A szorobán versenyek országos első helyezései például rendszeresen elnyerjük.
- **Ökoiskola** címet nyertünk.

A következő ciklusban több szakmai fejlesztést is tervezek.

#### V.1.1. Tehetség gondozó művészetoktatás megújítása

Pásztói járásban igen magas a zeneművészeti ág által szervezett oktatásban részesülő tanulók aránya, 55%. A táncművészeti ágban nyújtott oktatás 28%, míg a képző- és iparművészeti ágban a tanulók 17%-a részesül, s nincs a járásban szín- és bábművészeti oktatás.<sup>69</sup>

Az intézmény 2018-ban is saját alapfokú művészetoktatási tevékenységet tervezett kidolgozni, de új helyzetet teremtett, hogy fenntartónk, a Salgótarjáni Tankerületi Központ átszervezési javaslatot terjesztett fel a Klebelsberg Központ elnökének előzetes jóváhagyásra, mely tartalmát tekintve az iskola tagintézményének létesítése. Az alapfokú művészetoktatás bevezetését azzal indokolták, hogy az iskola részt vesz az EFOP-4.1.2. pályázatban, melyben vállaltuk az alapfokú művészeti oktatást folytató tagintézmény létrehozását.

2020-ban megszűnt a közös igazgatású köznevelési intézmény. A feladatellátás eredményessége érdekében tervezzük a tehetség gondozó művészetoktatás megújítását. A Gárdonyi elődintézmény zenetagozatos múltjából adódó zenei, énekkari tevékenység, énekzene tanárok és tanítók együttműködésével **iskolai énekkart** kívánunk alakítani.

A grafika és festészet terén tevékenykedő művésztanáraink alkotásai és a néptáncot oktató kollégánk művészi koreográfiái ezen művészeti ágak beindítását segítik. A tanórák báb- és drámapedagógiai módszere felvetette már ennek a területnek is a fejlesztését. Idén kísérleti

<sup>69</sup> Forrás: A Salgótarjáni Tankerületi Központ Fejlesztési Terve 2018-2022

jelleggel elindítottuk a **tehetséggondozó képzőművészeti iskolai szakkört**, aminek nagy sikere van a tanulók körében. Ezt a területet is szeretnénk kibővíteni. A fejlesztéseket tehetséggondozó műhelyként tervezem megvalósítani.

### V.1.2. Szorobán és sakkoktatás megújítása

A japán szorobán módszert és eszközt évtizedek óta tanítja és használja az intézmény. Megnyertük a területi szorobán verseny rendezési jogát is. Az utóbbi években azonban sok szorobános kolléga távozott az iskolából és kissé megkopott a lelkesedés ezen a területen.

A módszer javítja az agnak azon területeit, amelyek a fejszámolást, az idegen nyelv elsajátítást támogatják, tehát a versenyeredményeken túl is jelentős haszna van a tanulók eredményessége szempontjából, ezért megújítjuk a **szorobán oktatást** és versenyztetést.

Távlati célunk, hogy minden alsó tagozatos osztályban legyen elérhető a szorobán oktatás. A cél érdekében az a terv, hogy belső tudásátadás, workshop keretében osztályonként egy tanító elsajátítja az eszköz használatát és beépíti a szakmai munkájába.

A sakk kiválóan fejleszti a taktikai, stratégiai gondolkodást. Korábban része volt az iskolai szakköröknek a sakk szakkör is, ahol tanítványaink minden kategóriában országos bajnokok voltak, kivéve, ahol nem indultak el. Ezt a területet vagy a korábbi szakköri formában, vagy a sakkpalota programon keresztül kívánjuk újra visszahozni az iskola tehetséggondozó foglalkozásainak repertoárjába.

### V.1.3. Erasmus+ köznevelés projekt

Az Erasmus+ az Európai Unió oktatást, képzést, ifjúságügyet és sportot támogató programja, amelyre pályázatot intézmények, szervezetek nyújthatnak be, az egyéni részvétel ezeken keresztül valósulhat meg.

A köznevelés terén a program fókuszában a pedagógusok, a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkatársak, intézményvezetők szakmai és személyes fejlődése, valamint a diákok, a társadalmi befogadás és diverzitás, valamint az innovatív pedagógiai módszerek alkalmazása áll. Ehhez a köznevelési-, illetve a köznevelés területén aktív – állami, civil, illetve üzleti területen működő intézmények is számos módon kapcsolódhatnak a szakmai fejlesztési céljaik megvalósítása érdekében.<sup>70</sup>

A megvalósítást apró lépésekkel kívánom bevezetni.

- Először 3-4 munkatárssal szeretnék részt venni egy rövid futamidejű mobilitási tevékenységben, például a már meglévő nyelvtudás fejlesztése céllal.

<sup>70</sup> Tempus Közalapítvány Erasmus+ Köznevelés kiadványa 2023.



- Ezt követően szeretném a résztvevők körét fokozatosan bővíteni más munkatársakkal is, célként pedig a partner szervezet keresést és az IKT kompetenciák fejlesztését tűzném ki.
- Továbbiakban nagyobb létszámú pedagóguskörrel iskolalátogatást terveznénk, és a továbbiakban kiépítenénk a nyári továbbképzések és a diák mobilitás rendszerét.

Az Erasmus-akkreditációt követően az intézményünk több partnerrel is kapcsolódna. Egyrészt a helyi közoktatási intézményekkel, másrészt külföldi szervezetekkel is.

#### V.1.4. Az iskola épületeinek és eszközellátásának további fejlesztése

Az EFOP-4.1.2-17. 2017-00042 sz. „A Zsigmond Király Általános Iskola infrastrukturális fejlesztése a hátránykompenzáció elősegítése és a minőségi oktatás megteremtése érdekében” pályázat során az iskola fenntartója sikeresen pályázott az „Iskola 2020” felhívásra. A megvalósult fejlesztések sokat javítottak az intézmény küllemén és élhetőbb belső tereket hoztak létre.

Sajnos azonban néhány tervezett fejlesztést nem sikerült megvalósítani, és ezek jó része éppen a nevelő-oktató munka eszközei. Ezt a csatlóást tükrözi a pedagógusok elégedettségének legutóbbi felmérése is. A nevelőtestület rendkívül elégedetlen a szakmai munka feltételeivel. A felmérésben ez a terület több kollégánál is a teljesen elégtelen kategóriába került. Az általános elégedetlenség nagyságrendekkel nagyobb, mint a felújítás előtt. Ezt a mutatót mindenképpen javítani kell a következő években.

**Tanügyi tartalom** területén korszerű digitális eszközök beszerzésére van szükség: tanulói laptopokra, tabletekre, és elsősorban interaktív táblákra, valamint korszerű szemléltető eszközökre. Ezt a fejlesztést tartom a legsürgetőbbnek, mert a minőségi szakmai munka feltételei a pályázatnak is kiemelt területei voltak. Megvalósítását elsősorban fenntartói pályázatból, beszerzésből látom megvalósíthatónak.

A szakmai munka zavartalanságának végzéséhez elengedhetetlen a hiányosságok pótlása. A megsemmisült **iskolai zászlókartók**, zászlófelvonó rudak pótlása is halaszthatatlan. játszótéri terület mellett dülöngél a kőfal, a főbejárat előtti pályán a munkagépek alatt megsüllyedt aszfalt balesetveszélyes, mielőbbi beavatkozást igényel. **Az iskolai beléptető rendszer további elemei**, a kamerarendszer kiépítése, az elektromos kapuk nyithatóságának kiépítése és a kerítések felújítása a nyári karbantartás időszakára ütemezhető.

**Iskolaudvar és a sportpályák fejlesztése, felújítása** nem csak az iskola, hanem a város érdeke is, hiszen a város központjában nyújtana lehetőséget városi sport rendezvények lebonyolítására, amennyiben kiépítésre kerülne a tervezett elektromos eredményjelző, térvilágítás, hangosítás, valamint a pályák tervezett burkolása. Az iskolaudvarra tervezett 6 db pihenővel (pergola) ellátott botanikus kertész kialakítása, illetve az iskola területének fákkal, cserjékkel való árnyékolása élhetőbb környezetet eredményezne a melegebb hónapokban az iskolaközösség számára. A szabadon maradt területen kültéri sporteszközök, pihenő padok telepítése, a tervezett játszótér megépítése a város legkihasználtabb játszó és pihenő területét hozná létre. Terveink között szerepel a fásítás során kültéri tanterem kialakítása is.

A tervezett fejlesztések, a tanulók számára korszerű iskolai környezetet, a pedagógusok számára pedig az oktató-nevelő munkához szükséges feltételeket teremtenék meg Pásztón. A fejlesztések volumene miatt a jelen gazdasági helyzetben elsősorban a fenntartó és az iskola tulajdonosának pályázataira számítok: iskolafásítás, sportlétesítmények, játszótérek létesítése, felújítása, stb.

## **V/2. Az iskola erőforrásokkal való gazdálkodás**

A **humán-erőforrás gazdálkodás** legnagyobb feladatát a megfelelő szakmai végzettségű pedagógusokkal, illetve más szakemberekkel pótolni a nyugállományba, vagy GYES-re vonuló kollégákat. Ennek a területnek a szakszerűségét a szakember-ellátottság biztosításának megoldása jelzi. Igen büszkék vagyunk arra a vezetői bravúrra, hogy iskolánkban még mindig 100%-os a szakos ellátottság. Ezt az eredményt jól működő formális és informális kapcsolataink felhasználásával érjük el. Nem csak a megfelelő végzettségű kollégák toborzása fontos a számunkra, hanem a meglévő állomány motiválására is nagy hangsúlyt fektetünk. Működtetjük a pedagógus teljesítmény-értékelési rendszert. Erre a feladatra alakítottuk meg a Belső Önértékelési Munkaközösséget. A tevékenységet munkaterv alapján végezzük és a beosztást év elején ismertetjük és fogadjuk el.

Az egyenlő bánásmód követelményének megfelelően nagy gondot fordítunk arra, hogy a feladatokat és az erőforrásokat egyaránt figyelembe vevő tantárgyfelosztást készítsünk. A gyakorlati feladatokat a vezetőtársaimmal végezzük, majd a kialakult tantárgyfelosztást ismertetjük a nevelőtestülettel. Amennyiben változást szeretne valaki kezdeményezni, azt a munkaközösség vezetőjén keresztül teheti meg, egyeztetve a változásban érintettekkel. Ez a demokratikus megoldás biztosítja, hogy az egyenlő terhelés követelményeinek megfeleljünk.

A **szakmai tudás karbantartása**, megosztása, bővítése érdekében folyamatosan nyomon követjük a kollégák továbbképzési kötelezettségének teljesítését, illetve rendszeresen tájékoztatjuk a pedagógusokat a továbbképzési lehetőségekről. 2019-ben a nevelőtestület egyöntetűen részt vett a Komplex Alaprogram elsajátításában. Megújítottuk szakmai módszertanunkat, a tanultakat beépítettük a napi munkánkba. Igen büszke vagyok rá, hogy megfelelő módszerrel, konkrétan személyes példamutatással ösztönözni tudtam a csapatot a nagyszabású innováció megvalósítására.

A **munkaközösségi műhelymunkák** a munkatársak szakmai tudásának bevonásával történnek. Rendszeresen hívunk előadókat egy-egy speciális terület jobb fejlesztése érdekében. Ilyen volt például legutóbb a hiperaktivitás, figyelemzavar diagnózissal élő tanulók szakszerűbb integrálásának módszertani műhelymunkája, ahová a POK munkatársát hívtuk meg. Feladatunk a további munkatársi tudásmegosztás elősegítése, és az innovációk támogatása.

Az **intézményi hatáskörben lévő gazdálkodás precizítására** eddig is nagy gondot fordítottunk. A hatékony forrásfelhasználás, az infrastruktúra intézményvezetői hatáskörbe sorolható rendben tartása, gondos kezelését kiemelten kezeljük. A tisztaság, rendezettség, a tanulási környezet színvonalát növelő megoldások alkalmazásában a nevelőtestület aktív kreatív ötleteire és megvalósító képességére továbbra is támaszkodok.

- Feladatunk a tanulási környezet színvonalát tovább növelő megoldások alkalmazása, például az iskolaudvar fásítása, kültéri tanterem kialakítása, stb.

### V/3. Stratégiai szemlélet, kormányzati elvárásoknak való megfelelés

#### **Az iskolával kapcsolatos kormányzati elvárásoknak való megfelelés**

Az elkövetkezendő öt év céljai és feladatai mindhárom szinten (pedagógusi, vezetői, intézményi) a belső önértékelési eljárás és külső tanfelügyeleti eljárás eredményein alapszik, ezért a következő táblázatokban bemutatásra kerülő célok közül **kiemelve jelenítem meg azokat. Az önértékelési, valamint a tanfelügyeleti eljárást követően fejlesztési tervek is készültek.**

Kiemelt célok a tanítást és tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére

Területek	Célok
1. Pedagógiai módszertani felkészültség	Folyamatos megújulás. Az élethosszig tanulás gyakorlati megvalósítása, megélése.
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók	Elsősorban a tanmenet kiegészítése a tanórák utáni reflexiókkal, a dolgozatok eredményeinek elemzésével.
3. A tanulás támogatása	Szakmai, módszertani megújulás.
4. A gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség	Differenciált fejlesztés heterogén tanulócsoportban tanítási-tanulási stratégia alkalmazása a nevelés-oktatás folyamatában.
5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység	Komplex alapprogram alapelveinek, pedagógiai modelljének alkalmazása a szakmai munkában.
6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése	Az általam tanított osztályban tanórák hospitálása. Konzultáció az osztályban tanító más tanárokkal és az osztályfőnökkel.
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	Ökoiskola munkacsoport megújítása, működtetése Fenntarthatósági témahét, zöld jeles napok programjainak kidolgozása. Külső ökoiskola, zöldsóvoda partnerekkel kapcsolatépítés, szakmai együttműködés. Szakmai publikációk készítése.
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	Több projekt módszerre épülő tanulásszervezés megvalósítása. Ökoiskola cím megújítása.

Kiemelt vezetésfejlesztési célok az Intézményvezetői Önértékelési és Tanfelügyeleti Eljárás jegyzőkönyvei és Intézkedési tervei alapján

Területek	Célok
1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	1. A tanulók tehetségének kibontását segítő oktatásszervezési formák, eljárások még hatékonyabb alkalmazása. 2. A kiemelt figyelmet igénylő tanulók (SNI, MNBT) fejlesztése, felzárkóztatása érdekében több megfelelő végzettségű fejlesztő pedagógusok bevonása a fejlesztő munkába. 3. Differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárások, hatékony tanuló egyéni fejlesztések kialakítása és számonkérése. 4. A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tanterv igazítása az intézmény sajátosságaihoz <sup>71</sup>
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	1. A környezettudatosság, hatékony fenntartható fejlődés értékrendjének megszilárdítása érdekében az iskolai környezetvédelmi területek hatékonyabb kiépítése, már meglévő területek gondozása, új lehetőségek keresése. 2. Azonosítani azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak. 3. A célok megvalósulásának folyamatos nyomon követése <sup>72</sup>
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése. <sup>73</sup>
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	1. A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel. 2. A belső tudásmegosztás különböző formáinak szorgalmazása. <sup>74</sup>
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	Reflektálás, visszacsatolás kialakítása a vezetői munkával kapcsolatban. <sup>75</sup>

<sup>71</sup> Önértékelés és Tanfelügyelet Intézményvezető Fejlesztési terv 1. A tanulás tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

<sup>72</sup> Önértékelés és Tanfelügyelet Intézményvezető Fejlesztési terv 2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

<sup>73</sup> Önértékelés és Tanfelügyelet Intézményvezető Fejlesztési terv 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

<sup>74</sup> Önértékelés és Tanfelügyelet Intézményvezető Fejlesztési terv 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

<sup>75</sup> Önértékelés és Tanfelügyelet Intézményvezető Fejlesztési terv 5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelt intézményfejlesztési célok az Intézményvezetői Önértékelés és Intézményvezetői Tanfelügyeleti eljárás jegyzőkönyvei és intézkedési tervei alapján.

Területek	Célok
1. Pedagógiai folyamatok	1. A köznevelés irányítás stratégiai céljainak módosulása és a külső körülmények változása, esetleg a nevelőtestületi kezdeményezések, vagy az intézményi kapacitás lehetőségek újragondolása indokoltá teszi a tanterv folyamatos felülvizsgálatát és újragondolását. <sup>76</sup> 2. Jó gyakorlatok gyűjtése, műhelymunka gyakorlatának megvalósítása. <sup>77</sup>
2. Személyiség- és közösségfejlesztés	A korábban is jól működő közösségépítő programok megvalósítása. <sup>78</sup>
3. Eredmények	A vezetői munkával kapcsolatos munkatársi vélemények rendezett formában való megismerése és feldolgozása. <sup>79</sup>
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	1. Tudásmegosztás kis csoportos megvalósulásának kiterjesztése tágabb környezetre, tantestület egészére. 2. A kommunikációs csatornák széles körének megtartása mellett az online csatornák egységesítése. <sup>80</sup> 3. A köznevelés irányítás stratégiai céljainak módosulása és a külső körülmények változása, esetleg a nevelőtestületi kezdeményezések, vagy az intézményi kapacitás lehetőségek újragondolása indokoltá teszi a tanterv folyamatos felülvizsgálatát és újragondolását. <sup>81</sup>
5. Az intézmény külső kapcsolatai	A külső visszajelzések érdekében a partneri igények elégedettségek megismerése. <sup>82</sup>
6. A pedagógiai munka feltételei	Az intézményen belüli és kívüli szakmai tudásmegosztó tevékenység erősítése, kreativitást, innovációt fejlesztő műhelymunkák szervezése. <sup>83</sup> Korszerű digitális eszközök és szemléltető eszközök beszerzése
7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés	Az intézményi alapidokumentumok naprakész megújítása.

<sup>76</sup> Önértékelés Intézmény Intézkedési terv 1. Pedagógiai folyamatok

<sup>77</sup> Tanfelügyelet Intézmény Intézkedési terv 1. Pedagógiai folyamatok

<sup>78</sup> Tanfelügyelet Intézmény Intézkedési terv 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

<sup>79</sup> Önértékelés Intézmény Intézkedési terv 3. Eredmények

<sup>80</sup> Tanfelügyelet Intézmény Intézkedési terv 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

<sup>81</sup> Önértékelés Intézmény Intézkedési terv 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

<sup>82</sup> Önértékelés Intézmény Intézkedési terv 5. Az intézmény külső kapcsolatai

<sup>83</sup> Tanfelügyelet Intézmény Intézkedési terv 6. A pedagógiai munka feltételei

#### **V.4. Vezetői kommunikáció és irányítás terület**

*„A játékosok rúgják a gólokat, de a csapatok nyerik a meccset.”  
(Seal-csoport jelmondata)*

A vezetés a hadtudományban gyökerezik. „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány.”<sup>84</sup> Különösen szerencsésnek érzem magam, hogy a vezetői szakvizsgám és mestervezető képzésem során oktatóim, vezetőim között a magyar honvédelmi vezérkar kiemelkedő pedagógus személyiségeitől tanulhattam. A választott mottó az amerikai haditengerészet titkos elitalakulatának, a 6. számú Seal-csoportnak a jelmondata. Vezetői és korábbi csapatedzői tapasztalatom alapján még ma sem találok tömörebb és találóbb gondolatot az eredményes együttműködés lényegére.

Az intézményvezetés felvállalta a jövőorientáltságot, a stratégiai gondolkodást, a hosszabb távra történő tervezést. A XXI. század globalizált világának felgyorsuló versenye azonban ma már szinte megköveteli, hogy a társadalmi gazdasági környezet radikálisabb kihívásait gyorsan és rugalmasan befogadni képes stratégiai vezetési módszereket alkalmazzunk. Ez elsősorban az intézkedési terveink szintjén jelenik meg. (Intézményi önértékelési eljárás intézkedési terve, Intézményi Tanfelügyeleti eljárás intézkedési terve, Vezetői önértékelési eljárás fejlesztési terve, Vezetői tanfelügyeleti eljárás fejlesztési terve, Pedagógus önértékelési eljárás önfejlesztési terve).

Az iskola vezetőjének kiemelt feladata **az intézmény szakszerű működésének biztosítása**, az intézményi dolgozók munkájának irányítása, segítő szándékú ellenőrzése, értékelése, az intézmény és a fenntartó közötti folyamatos információáramlás, az alapos és korrekt tájékoztatás mindkét irányban. Kardinális feladat a jogszabályok változásainak való megfelelés, **az intézmény törvényes működtetése**. A vezetőnek az elkövetkező években leginkább a következő dokumentumok előírásainak megfelelően kell szerveznie a munkát:

- 2011. évi CXCV törvény a nemzeti köznevelésről
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról<sup>1</sup>
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 277/1997. (XII.22.) Kormányrendelet
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

E változó, átalakuló jogszabályi környezetben – azt gondolom – az intézményvezető legfontosabb feladata, hogy miközben felkészíti a munkatársait az új törvények és rendeletek, valamint az ezekből fakadó dokumentációk és változások el- és befogadására, **minél nagyobb nyugalmat, kiegyensúlyozott légkört teremtsen intézményében, mert nevelni csak kiegyensúlyozott, nyugodt és motivált pedagógusokkal lehet**. Ennek megteremtése érdekében – újbóli intézményvezetői megbízatásom esetén, az érintettekkel továbbra is korrekt és emberi, a törvényi előírásoknak

<sup>84</sup> A Harvard Egyetem (Boston, USA) Szervezési és Vezetéstudományi Intézetének portálfelirata

is megfelelő kapcsolat és párbeszéd kialakítására fogok törekedni. Olyan vezető szeretnék lenni és maradni, akinek az ajtaja mindig nyitva áll a kollégák, a szülők és a diákok előtt, aki valóban meghallgatja a másikat, törekszik megérteni annak álláspontját és megtalálni a közös hangot.

Tartalmát tekintve tevékenységemben, a döntések előkészítésében és azok végrehajtásában elsősorban az igazgatóhelyettesek szakmai tapasztalataira, véleményére kívánok támaszkodni.

**Az egyes szakterületekkel kapcsolatos kérdésekben számítok a kibővített vezetőség elemző, értékelő és szervező munkájára is.** Ennek tagjai: a munkaközösségek vezetői, a DÖK segítő pedagógus és az Iskolai Közalkalmazotti Tanács elnöke.

Vezetői tapasztalataim alapján fontosnak tartom a megfelelő hatáskör biztosítását az iskolavezetésben dolgozók részére, természetesen a hozzá tartozó felelősségi körrel együtt. **Az iskolavezetésben tevékenykedő kollégákat vezetőtársnak tekintem a saját területükön.**

Közoktatási vezető szakvizsgámra a szakdolgozatot éppen az igazgató tervezőmunkájából írtam. Az éves és középtávú program elkészítésében a különböző döntés-előkészítő mechanizmusokban nagy szerepet szánok a munkaközösségeknek, munkacsoportoknak. Úgy vélem, **minél szélesebb körű a döntéseket megelőző tevékenység, az emberek annál inkább érzik sajátjuknak e döntéseket, és hatékonyabban vesznek részt végrehajtásukban.**<sup>85</sup> Tapasztalataim alapján vallom, hogy **iskolát vezetni csak az ebben érintettek közös együttműködésével, az ehhez szükséges nyugodt, elfogadó és folyamatos kommunikációra épülő légkör megteremtésével, együttműködő közösség létrehozásával lehet.**

Meggyőződésem, hogy továbbra is **menedzser típusú** irányvonalat kell követnem a szakmai innovációra, a forrásteremtésre, a teljes körű feltételrendszer javítására, a külső kapcsolatokra, a PR-munkára, az eredmények megismertetésére, az intézmény érdekeinek védelmére vonatkozóan.

Mindemellett **empatikus típusú** szemléletet is követek, hiszen a személyes vagy egészségügyi problémával küzdő kollégáknak igyekezni fogok segíteni, biztosítani a szükséges mozgásteret, lehetőséget.

A szülőket érintő intézkedések előkészítésében az **iskolai Szülői munkaközösséggel** is egyeztetni kívánok. Véleményüket kiemelten kezelem ezekben a kérdésekben. Ezen túl számítok segítő együttműködésükre az iskolai programok szervezésében és lebonyolításában is.

Fontosnak ítélem meg a **nevelőtestület és alkalmazotti kör állandóságának a megóvását.**

---

<sup>85</sup> Szántó Marianna: Az igazgató tervezőmunkájának területei és főbb összetevői c szakdolgozat – BME – 2010.

## **V/5. Az együttműködés megerősítése a szülőkkel és a partner intézményekkel**

Minden közoktatási intézmény létét, szükségességét a mögötte álló szülők társadalma igazolja. A gyermekek számára meghatározó élmény a család. A család nem csak védelmet jelent a gyermeknek, hanem ebben a közösségekben találkozik először mindazokkal a hagyományokkal, értékekkel, a világról, az életről kialakult értékítéletekkel, amelyek a társadalmi beilleszkedéshez nélkülözhetetlenek. Tehát **a család, prioritása révén meghatározó szerepet játszik a gyermek személyiségének alakulásában.** Ebből fakadóan a szülő és az iskola egymást segítve, a kölcsönösség és a lojalitás alapján kell, hogy együttműködjön.

A mai diákok számára az iskola nem az egyetlen, talán nem is a legizgatóbb világra nyíló ablak. Az újságok, a rádió, a TV, a számítógép és az internet színesebb, érdekesebb és könnyebben kezelhető információkhoz juttatja a fiatalokat, mint az iskolai tanítás. De egyedül **az alma mater nyújt minőségi, válogatott, rendszerezett, a személyiség optimális fejlődését szolgáló ismeretanyagot.** Benne fonódik össze az igazságra nyíló figyelem a legelső társadalmi tapasztalatokkal egy, a családnál nagyobb, mégis otthonos közösségekben. Ebben kell az iskolának a tudást és jellemet fejlesztő műhelynek lennie.

A **harmonikus személyiségfejlesztés** egyik eszköze az egészséges életmódra nevelés. A dohányzás, az alkoholizmus súlyos család- és társadalomromboló hatása közismert hazánkban, a kábítószer pedig terjedőben van. Ezek ellen természetesen úgy lehet küzdeni a legjobban, hogy prevencióval ép lelkű ifjúságot nevelünk és rendszeres testmozgásra is szoktatjuk őket. E téren az iskolai pedagógusok nevelőmunkájának kiemelt szerepe van. A testnevelés óraszám emelése bevezetésre került. Személyiségformáló, fizikai és lelki teljesítménynövelő hatásával minden érintett egyetért.

**Olyan családját, népét, hazáját szerető, múltját, hagyományait ismerő, érte áldozatot vállaló személyiség kialakításán kell fáradoznunk, akinek természetes igénye a becsületes, egészséges életmód.** A ránk bízott tanulókat arra kell nevelni, hogy igényesek legyenek magatartásukban, megjelenésükben, beszédükben és szórakozásukban.

**Diákjainkból sikeres embereket kívánunk nevelni,** akik tudják, hogy az életben semmi sincs ingyen. Ami értékes, azért valamilyen módon mindig meg kell fizetni: idővel, energiával, türelemmel. Mindennek megvan az ára, és ez az „ár” a legtöbbször nem pénzben kifejezhető érték.

**Kapcsolataik ápolására hatékony konfliktuskezelési szokásokat** szeretnénk kialakítani, hogy úgy közelítsék meg a problémát, hogy a megoldás minden érintett számára a lehető legelőnyösebb kimenetelű legyen.

**Az együttműködést a szakmai és társadalmi partnerekkel is szeretném kibővíteni.**

- **Terveim között szerepel más hazai, külföldi és egyéb európai iskolák meglátogatása,** megismerése, ahol a nevelőtestület nyílt nap, bemutató, vagy Erasmus projekt keretében venne részt.



- **A nevelőtestületen belül is szeretném, ha egymás tapasztalatait megosztanánk, abból is tanulnánk.** Ebben a munkaközösségek vezetőinek szánok kiemelt szerepet. Szeretném elérni, hogy a munkaközösségek szakmai műhelyként működjenek.
- **Bevonnám a megújult pedagógiai szakszolgálatokat az iskolai problémák és feladatok megsegítésébe.** Az intézmény feladat ugyanis pontosan a segítségnyújtás, úgy a szülők, mint a pedagógusok és a tanulók részére. Az iskolának a korábbi szakszolgálatokkal is volt kapcsolata, az új, átszervezett intézmény azonban lényegesen több feladatot lát el, mint elődje, különösen tankerületi szinten, így nagyobb segítséget is tud adni. Ezért indokolt ennek a kapcsolatnak a kiemelése.

**A Pásztfői Pedagógiai Szakszolgálat segítségét elsősorban a logopédiai ellátás, a gyógytestnevelés és a szakértői bizottsági feladatokban szeretném kérni.** Nem szerepel a felsorolásomban az iskolapszichológia. Az iskolapszichológiai ellátás az iskola saját feladatai körébe tartozik, a szakszolgálat pszichológusának feladat a nevelési-oktatási intézményekben dolgozó pszichológusok munkájának összefogása, koordinálása. Nagyon indokoltnak tartom egy ekkora intézményben saját iskolapszichológus alkalmazását.

**A Nógrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálattól** a megyei szakértői feladatokban és a továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadásban várunk segítséget a nevelő-oktató munkánkhoz.

Ettől a kiemelten kezelt kapcsolattól azokban az esetekben számítunk fejlődésre, ahol a speciális szakértelmű kollégák: pszichológusok, logopédusok, gyógytestnevelők, gyógypedagógusok munkájára van szükség. Kiemelt célunk a lemorzsolódók számának tovább csökkentése, valamint a kiemelten tehetséges tanulók képességkibontakoztatásához szükséges speciális segítség nyújtása.

## **V/6. Az iskolával kapcsolatos fenntartói igényeknek való megfelelés**

*„Docendo discimus”, azaz tanítva tanulunk*

A Salgótarjáni Tankerületi Központ elkészítette a Fejlesztési Tervét a 2018-2023 időszakra. Ebben szerepel a korai iskolaelhagyás, a lemorzsolódás elleni küzdelem stratégiai feladata a pedagógusok módszertani megújulásának terve.

Kiemelten kezelem a - **fenntartó stratégiai céljaival történő azonosulást.**

- **Eredmények ezen a területen: A jelenlegi igazgatói ciklusra Mesterpályázatot írtam és valósítottam meg, melyben kiemelt feladatként jelöltem meg a Salgótarjáni Tankerületi Központ igényének megfelelően a természettudományos terület súlyának emelését.** Jelenleg a mesterpályázat megújítására készülök, melyben ezt a területet kívánom még magasabb szintre emelni.

Folyamatosan törekszem a **Salgótarjáni Tankerületi Központtal való együttműködésre, a kapcsolat rendszerességére és minőségére.** Vezetői értekezleteken rendszeresen részt veszem, a fenntartói beavatkozásokat jelentő eseteket jelentem, konzultációt kezdeményezek.

- Eredmények ezen a területen: 2018-ban a hirtelen megnövekedett SNI és BTM tanulói létszám ellátása érdekében válságstáb összehívását kezdeményeztem, mely eredményeként az ellátáshoz szükséges szakemberek felvételére engedélyt kaptam. A szakemberek segítségével sikeres ESL tervet valósítottam meg, ezzel is **hozzájárulva a Salgótarjáni Tankerületi Központ 2018-2022 időszakra készült Fejlesztési Tervében foglalt vállalások megvalósulásához.** Ezeket az adatokat bemutattam az intézményvezetői pályázat helyzetértékelésében.

A legújabb kihívás a fogyatékos és autista tanulók számának megnövekedése. A Salgótarjáni Tankerületi Központ törekszik ezeknek a tanulóknak is megadni a lehetőséget a tanuláshoz való jog érvényesítéséhez. Jelenleg átszervezési javaslat érkezett arra, hogy autista és halmozottan fogyatékos tanulók ellátása bekerüljön a szakmai alapidokumentumba.

- Iskolánkban az utóbbi években exponenciális növekedést mutat az autista tanulók, a sajátos nevelési igényű tanulók és a beilleszkedési, tanulási zavarral élő tanulók számának alakulása. Ezt a problémát már 2018-ban jeleztem a fenntartónak, ahol megbeszélés keretében lehetőséget kaptunk többlet szakembereket felvenni: gyógypedagógusokat, gyógypedagógiai asszisztentst, pszichológust a többletfeladataink ellátásához. **Sajnos gyógypedagógusaink nyugállományba vonulnak, az utánpótlás nem látható, ezért ezt a feladatot humán erőforrás hiányában ebben az iskolában nem lehet megoldani.** A helyi gyógypedagógiai intézményben azonban rendelkezésre állnak a feltételek és a végzett szakemberek.

A fenntartó érdeke, hogy magas szintű feladatellátás valósuljon meg az intézményeiben, gazdaságos költségvetés keretében a jogszabályoknak megfelelően. A Salgótarjáni Tankerületi Központ fejlesztési tervében szerepel a korai iskolaelhagyás arányának csökkentése is. A kitűzött célokat humánusnak, nemesnek és támogatásra méltónak tartom, ezért tapasztalataimmal és javaslataimmal segíteni kívánom ezek megvalósulását.

- Az általános iskolába kerülő autista tanulók esetében azt látjuk, hogy néhány év küszködés után egyéni tanrendre kényszerülnek, míg a speciális segítséget nyújtó intézményekbe került szerencsés társaik képesek eljutni az önálló életvitel kialakításáig és a társadalom hasznos tagjává tudnak válni. **Tapasztalataink alapján a gyermekek mindenek fölött való érdekének elve alapján kezdeményezzük, hogy Salgótarjánhoz, Gyöngyöshöz és más városhoz hasonlóan Pásztón is kerüljön kialakításra egy autista központ, illetve, hogy a helyi a gyógypedagógiai iskola lássa el a halmozottan fogyatékos tanulókat.** A tárgyi és személyi feltételek a gyógypedagógiai iskolában rendelkezésre állnak, illetve felfejleszthetők. Ezen kezdeményezés a szülőkre nézve sem jelent aránytalan terhet.

Abban a nem várt esetben, ha a gyógypedagógiai iskola feladatai közül a autista tanulókat és a halmozottan fogyatékos tanulókat is el kell látnunk, **megnő a szakember és pedagógiai asszisztens létszámi igényünk.** Szükségünk lesz a fogyatékos típusának megfelelő szakember állományra: több autizmus specifikus végzettségű gyógypedagógusra, általános gyógypedagógusokra, logopédusokra és több pedagógiai asszisztensre. A jelenleg állományban lévő pedagógusok végzettsége nem alkalmas a gyógypedagógiai esetek ellátáshoz. Ezeknek a gyógypedagógiai problémával együtt élő tanulóknak a pásztoi általános iskolánkban való ellátása **magasabb költségvetési terhet jelentene** a fenntartónak (tanulónként 10-10 egyéni tanrendbe tanított órát), mintha erre a pásztoi gyógypedagógiai iskolában kerülne sor. **A korai iskolaelhagyás mértékére megnövekszik** az ellátatlanul, vagy a megfelelő speciális ellátás hiányában nevelt autista tanulók esetében a tapasztalataink

alapján. Ezt célszerű lenne a salgótarjáni példa alapján megelőzni autista csoportok kialakításával a pásztori EGYMI-ben.

## **V/7. Motiváció, elkötelezettség és etikus magatartás**

Legutóbbi egyetemi tanulmányaim, a Köznevelési Mestervezető Képzés során részletes protokoll ismereteket sajátítottam el a Miniszterelnökség Protokoll Főosztályának vezetőjétől. Részletesen megismertük a különféle rendezvények szervezésének és külső megjelenésének követelményeit. A hivatásának megfelelő megjelenést és kommunikációt nem csak a tanulmányaim során, hanem a családi neveltetésem során is magamba építettem. Pedagógus és honvédő családtagjaim között, majd felsőfokú tanulmányaim során is, értelmiségi közegben ivódott belém a természetes igény a kulturált kommunikációra és az elegáns megjelenésre.

Jó példa volt számomra iskolaigazgató édesapám, és egyetemi tanszékvezető keresztapám példája is a **felelős vezetői attitűd** képviselőjére és a nevelőtestület egységének megőrzésére.

Két vezetői diplomám és vezetői szakvizsgám során elsajátítottam azt a szemléletet, hogy döntéseimnél a **tanulók mindenekfelett álló érdekének** figyelembevételével hozzam meg.

A következő vezetői ciklus időszakában az intézmény szervezeti kultúráját szeretném megújítani a külső jegyekben is. Egyrészt a felújítás során elbontott **zászlótartókat szeretném helyreállítani**, illetve az épületre a jogszabály által is előírt zászlótartókat visszahelyezni. A külső nemzeti jelképeken (nemzeti zászló kihelyezése) túl az iskola jelképeit is szeretnék megújítani **iskolanyakkendő** formájában. Ünnepek, iskolai képviselő versenyek, rendezvények alkalmából a tanulók és pedagógusok ennek viselésével jeleznék az iskolához tartozást és külsőleg is egységesebb, rendezettebb képet mutatnának.

## **V.8. A fenntartó által meghatározott szempont**

A következő vezetői ciklus időszaka áthúzódik a 2019-ben megírt intézményvezetői mesterprogram. A mesterprogram végrehajtásának támogatására együttműködési megállapodást kötöttem a Salgótarjáni Tankerületi Központtal, melynek közösen meghatározott célja a „Korszerű feltételek között működő, kiegyensúlyozott, jó légkörű, magas szintű szakmai munkát végző intézmény megteremtése.” volt. A cél érdekében vállalásokat tettem, melyek közül egyik a természettudományi, fenntarthatósági terület súlyának növelésére való törekvés.<sup>86</sup>

A korábbi felújítások megteremtették a **szakmai fejlesztések** alapját. Az intézmény természettudományi előadóval, egyéb szaktantermekkel rendelkezik. A pedagógia programba beépítettük a **természettudományos tárgyak**, a biológia, a fizika, a kémia és a földrajz tantárgyak **csoportbontásait**. A módszertani képességeknek köszönhetően a

<sup>86</sup> Együttműködési megállapodás a mesterprogram végrehajtásának támogatására

nevelőtestület alkalmassá vált a magasabb színvonalú szakmai munka végzéséhez. Elindultak a **természettudományi kompetenciamérések**, melynek eredményeit ugyanúgy kielemezzük, ahogyan a többi mérés eredményeit, és meghatározzuk a fejlesztések érdekében végzendő szakmai feladatokat. A bevezetett fejlesztések eredményeit már is érzékeljük, mert az Országos Bolyai Természettudományi Csapat Versenyen egyetlen ponttal csúsztunk csak a második helyre.

2020-ban megnyertük az **Ökoiskola címet**. A felújítás és a járvány időszak kicsit hátráltatta a fenntarthatósági programok megvalósítását, de egyre a pályázati időszak végére sikerült teljesíteni a vállalásokat. 2024-ben szeretnénk újra pályázni a címre. Ebben az ökoiskola ciklusban külső partnerekkel is szeretnénk együttműködni, például a helyi középiskola ökocsoportjával és a helyi óvoda zöld csoportjával. Célunk Pásztó város fenntarthatósági programjának támogatása, a gyermekek, tanulók szemléletformálásának elősegítése. 2027-ben pedig szeretnénk ökoiskola tevékenységünket az Örökös Ökoiskola címmel megkoronázni.

Mint ökoiskola, a tevékenységeinket oly módon igyekszünk végezni, hogy közben a lehető legnagyobb mértékig megpróbáljuk tiszteletben tartani az élővilág érdekeit. Az **iskola zöldfelületének kialakítása** során az őshonos növényfajok, a tájegységnek megfelelő fajkompozíciók előnyben részesülnek. Terveink között szerepel az **iskolakert** kiépítése is, amit az is nagyban elősegítene, hogy minél több gyerek kipróbálhassa magát kiskertészként, az iskola kerítésén belül a pásztói általános iskolában is.

A szülőkkel, támogatókkal együttműködve, illetve pályázati forrásból az iskola udvarán egy olyan **ökokertet szeretnénk kialakítani**, ami a legtöbbször, napjainkban használatos lehetőséget, technikát és eszközt ismerttet meg a diákokkal. A kert bemutatása mellett legfontosabb célunk, hogy a tanulóink ráébredjenek a természeti rendszerek és a természetben zajló folyamatok komplexitására, alapvető okaira és magyarázataira. Fontosnak tartjuk a globális gondolkodásmód kialakulását.

A tervezett ökokert helye az iskolaudvaron belül (300m<sup>2</sup>-es füves terület). Egyik terület a Gárdonyi épülete előtti folyamatosan bővülő madárbarát kertünk, ahova az esővízfelfogó tartályok és a tervezett dézsakert (dézsató) kerülne elhelyezésre.

A Gárdonyi épület északi játszótér és kerítés által határolt sávjában ágyásokat kívánunk elhelyezni. Minden osztályunk kapna egy saját területet. A terület gazdaságos kihasználása szempontjából vetésforgóban ültetjük a növényeket tápanyagigény szerint. Főterményeknek rövid tenyészidejű növényeket választunk, hogy a szorgalmi időszakban a diákok lássák a növekedés teljes folyamatát, a magvetéstől a betakarításig. Pl.: hónapos retek, fejes saláta, sóska. Az előbb felsoroltakon kívül az ökokertbe tervezett termények: káposztafélék, paprika, paradicsom, zeller, uborka, tök, dinnye, csemegekukorica, korai karalábé, saláta, spenót, télisaláta, bimbóskel, karfiol, stb. Bemutatásra kerülne a madárbarát kertünkben (az iskolakert részeként) egy dézsakert (dézsató), ahol tanulmányozhatjuk a vízi élővilágot vagy kertünkbe csalogathatunk hasznos madarakat.

A következő növénytermesztési lehetőségekkel ismertetnénk meg a diákokat: síkágás, emelt ágyás, magas ágyás, dombágyás (hugelkultur), hidegágás, növénytermesztő zsák, fűszernövények balkonládákban, lépcsős virágágyás. Bemutatásra kerülnek a komposzthalmok, prizmák és a komposztáló kas. Öntözés és itatás esővízzel történne. A madárbarát kertünkben elhelyezett esővízgyűjtő tartályokra rácsokat helyeznénk el, hogy a kertünk madarai és a rovarvilága is ivóvízhez juthasson. A felfogott vizet az ökokertünk öntözésére használjuk.

A természettudományi tárgyak integrálódása az iskolakertben, azaz a biológia, a fizika, a kémia, a földrajz, a technika és az életvitel tanórák megjelenése az ökokertben. A megfigyelés, leírás, összehasonlítás, csoportosítás, rendezés, mérés, kísérletezés módszereit önállóan gyakorolva fejlődik a tanulók megfigyelő-, leíró, azonosító, és megkülönböztető képessége, mérési technikája.

**A környezetbarát kertművelés során** a kártevők, kórokozók és a gyomok ellen nem használunk vegyszereket, azonban felhasználjuk ezeket biológia órán. Újrahasznosítás és szelektív hulladékgyűjtés gyakorlatias bemutatása. Gyártunk elemet krumpliból és krumpli órát készítünk. Táblák kihelyezése: Fajok neve, térképek, hogy honnan származik az adott növény. Egészséges táplálkozás fontosságának hangsúlyozása. Gombafogyasztás szabályainak ismertetése. Gyógynövények megismertetése. Rovarok megfigyelése. Állatfelismerési gyakorlatok. Növényhatározás. Morfológiai ismeretek elsajátítása. A víz szerepe az élővilágban. Pecázáshoz giliszta gyűjtése.

A következő ökoiskola pályázat ideje alatt (2024-2027) és azon túl is szándékunkban áll ápolni, illetve bővíteni a kertet – különböző fajokkal és különféle technikai lehetőségekkel - , hogy minél több kisdíák a lehető legkorábban megismerkedjen a természet és az épített környezet megőrzése érdekében kialakult felelősségtudattal. Idővel az információs tábláinkat bővítjük védőnövények (pl.: büdöske, levendula) bemutatásával. Használni kívánjuk a biológiailag lebomló, természetes anyagok használatát növényvédelemre (pl.: szódebikarbónás víz, csalánlé, stb.)

Tervezzük a madárbarát kertünk bővítését és szinkronba hozását az ökokertünkkel. Például: méhlegelők kialakítása. Céljaink közé tartozik az iskolaudvar fásítása, illetve cserjékkel való gazdagítása is.<sup>87</sup>

Természetesen az ökovonalon túl is nyitottak vagyunk nevelőmunkánk során a fenntartó által fontosnak tartott terület fejlesztésére.

---

<sup>87</sup> Forrás: Zaboskert Ökokert pályázat – Zsigmond Király Általános Iskola pályázó 2022.

## VI. A VEZETŐI PROGRAM ÜTEMEZÉSE

Az alábbi táblázat az Intézményi Önértékelési eljárás során készült jegyzőkönyvben felsorolt fejlesztendő területeire kidolgozott Intézményi Önértékelési Fejlesztési Terve és az Intézményi Tanfelügyeleti eljárás során készült jegyzőkönyvben felsorolt fejlesztendő területeire készített Intézményi Tanfelügyeleti Intézkedési Terv megállapításait foglalja össze.

A táblázatok az önértékelések és tanfelügyeletek során készült 10 dokumentum, összesen 124 oldalnyi anyagának áttanulmányozását követően készült. **A megállapítások az elkövetkező öt év fő feladatainak ütemezését foglalják össze, és ez egyben az intézmény minőségelvű működésének terve.**

Rövid távú célok- feladatok 2023-2024	Középtávú célok- feladatok 2023-2026	Hosszú távú célok- feladatok 2023-2028	Megjegyzés
<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>			
A BECS 2022/2023. tanév intézkedési tervének értékelése.	Folyamatos értékelések és intézkedési tervek.	Az iskola minőségelvű működésének biztosítása.	
A 2022/2023. tanév munkatervének értékelése után a 2023/2024. tanév munkatervének kidolgozása	A munkatervék és beszámolók egymásra épülésének összehangolása.	Pontosan kiszámítható feladatterv, mely figyelembe veszi a partneri és a nevelőtestületi igényeket is. Pontosán körülhatárolt felelősségi területek megjelölése.	Jó gyakorlatok megújítása. Az egyes iskolai programokhoz kidolgozott forgatókönyveket és műsorterveket gyűjteni szükséges. Felelős: az adott rendezvény felelőse.
Tanmenetek adaptálása (reflexiók beépítése).	Az adaptált tantervek általános használatának bevezetése.	Adott csoporthoz adaptált tanmenetek kidolgozása, folyamatos reflektálás szokásának kialakítása.	A pedagógus minősítési eljárásoknál ez a gyakorlat alap követelmény.
A pedagógiai munka SZMSZ-ben meghatározott ellenőrzési-értékelési területeire ellenőrzési terv elkészítése.	A pedagógiai munka ellenőrzési tervének tanévenkénti értékelése, és a szükséges fejlesztések elvégzése.	A pedagógiai munka színvonalának nyomon követése, a szükséges beavatkozások megtétele.	
<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>			
A korábban jól működő közösségépítő programok felelevenítése, például ökoprogramok, ökoudvar kialakítása közösségi összefogásból.	A korábbi programokat új elemekkel gazdagítani.	Közösségépítő rendezvények megvalósítása.	

<b>3. Eredmények</b>			
Ökoiskola munkacsoport megújítása.	Ökoiskola cím újra pályázása.	Fenntarthatóságra nevelés megújítása.	Ökoiskola cím.
Vezetői munkával kapcsolatos vélemények megismerése, feldolgozása.	Vezetői munka megújítása.	Vezetői munkával kapcsolatos vélemények rendszeres megismerése és feldolgozása.	A pedagógus elégedettségi kérdőív kétévenkénti megismétlése, feldolgozása, az eredmények ismertetése.
<b>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>			
Kétirányú informatikai kommunikációs rendszer kialakítása. Például: belső levelező rendszer, vagy közös google drive dokumentumok.	Megújítani a kommunikációs csatornákat: például Iskolarádió Iskolaujság Honlap Facebook oldal...	A már jól működő értekezletes rendszeren túl a digitális világ csatornáit is beépülnek a kommunikációs csatornáiba.	
A munkaközösségek munkájának megújítása: workshopok bevezetése	A munkaközösségek feladatainak megújítása: szakmai segítés, mentorálás, bemutató órák, továbbképzések szervezése, előadók, műhelymunkák.	A munkaközösségi munka megújítása.	
<b>5. Az intézmény külső kapcsolatai</b>			
Együttműködések kezdeményezése belföldön: Ökoiskolákkal, zöldóvodával.	Együttműködések kezdeményezése határon túli magyar intézményekkel.	Együttműködések kezdeményezése európai intézményekkel.	Ökoiskola Rákóczi Szövetség
Erasmus + program bevezetése	Európai partnerintézmények keresése	Együttműködések kialakítása, fejlesztése.	Erasmus+
A partneri igények, vélemények megismerése érdekében konzultáció a partnerekkel.	A partneri visszajelzések rendszerének kidolgozása, bevezetése.	A partneri elégedettség érdekében a szükséges intézkedések meghozatala, a visszajelzések rendszeres gyűjtése, értékelése.	Kérdőíves visszajelzés kérése.
<b>6. A pedagógiai munka feltételei</b>			
Pedagógiai munka feltételeinek javítása. Pályázati és egyéb források feltárása.	Korszerű infokommunikációs eszközök és szemléltető eszközök beszerzése.	Korszerű feltételek között zajló megújult szakmai munka.	IKT eszközök és tananyagok szükségesek: - tanári laptopok, - interaktív táblák, - tanulói tabletek, - digitális tananyagok, - továbbképzések.

<b>7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés</b>			
Bevezetni az új alapidokumentumokat.	Az intézményi alapidokumentumok naprakészen tartása.	Naprakész szabályzatok.	Változás várható az alapidokumentumokban: - az uszoda megépülése is változást hozhat a helyi tantervben.



## VII. ZÁRSZÓ

A Zsigmond Király Általános Iskola vezetése nagy kihívás és felelősség. Ez a szakmai és emberi kihívás egyre lelkesítőbb számomra. Vezetői programom összeállításakor az vezérelt, hogy **az iskola eddigi hírnevét, sikereit szeretném tovább gyarapítani.** Úgy érzem, hogy az elvárásoknak a több évtizedes szakmai és több éves vezetői tapasztalatom birtokában meg tudok felelni.

**Az tervezett szakmai fejlesztések célja az eredmények megtartása és túlszárnyalása.**

Az **eddigi vezetői beosztásaimat** több célú köznevelési intézményekben és összevont iskolában szereztem. Jelenlegi munkaköröm, a Zsigmond Király Általános Iskola vezetése során a legnagyobb kihívást a két nagy múltú iskola szakmai munkájának összehangolása jelentette. Úgy ítélem meg, eddigi vezetői tapasztalatom, az intézmény múltjának és jelenének alapos ismerete, a fejlesztések beindításában játszott tevékenységem és kiterjedt kapcsolatrendszerem előnyös lehet a megpályázott munkakör szempontjából.

Szeretem Pásztót és szeretem ezt az intézményt.

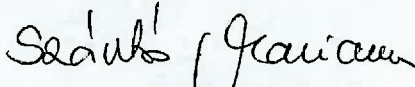
A tervezett fejlesztések szülői és tanulói igényeket is magasabb szinten lenne képes kielégíteni. Ez várhatóan az intézmény szakmai eredményeiben éreztetné pozitív hatását. **Nagy hangsúlyt helyeznék szakemberek véleményére, javaslataira, a szülők igényeinek felmérésére, és azok lehetőség szerinti kielégítésére.**

Úgy érzem, hogyha lehetőségem nyílik a pályázatban foglaltak megvalósítására, nyugodt körülményeket, az alkotó pedagógiai tevékenységhez nélkülözhetetlen – az adott lehetőségeken belül – egzisztenciális biztonságot, **demokratikus szellemű vezetést biztosítanék az intézmény nevelőtestülete számára.**

Szeretném elérni, hogy **az iskolát elvégző tanulók rendelkezzenek mindazokkal a személyiségjegyekkel, tárgyi tudással, amelyek későbbi életüket, továbbtanulásukat pozitívan befolyásolják és az iskolával kapcsolatos élményeik egykoron szép emlékké legyenek.**

Egy vezetői pályázat beadása komoly dolog. Sok dilemmával, felvetődő kérdéssel kell megbirkózni. A sok nehézség ellenére úgy gondolom, hogy ennek a gazdag hagyományokkal rendelkező intézménynek a hasznára lehetek. Célom, hogy a hagyományok megőrzése mellett, az új kihívásoknak megfelelően továbbra is eredményesen működjön az intézmény. Céljaimat csak az intézmény dolgozói kollektívájának támogatásával és együttműködésével érhetem el. Ehhez kérem az intézmény nevelőtestületének és minden dolgozójának, az érdekképviselő szerveinek, a szülők és diákok közösségének, valamint a Salgótarjáni Tankerületi Központ támogatását.

Hatvan, 2023. március 10.

  
Szántó Marianna

