

PÁLYÁZAT

BUDAPEST IX. KERÜLETI KÖRÖSI CSOMA SÁNDOR

KÉTTANNYELVŰ ÁLTALÁNOS ISKOLA –

BILINGUAL SCHOOL

1091 Budapest, Ifjúmunkás u. 13.

OM: 034939

**INTÉZMÉNYVEZETŐ (MAGASABB VEZETŐ)
MUNKAKÖR BETÖLTÉSÉRE**



Készítette: Kapocsi Tímea

Budapest, 2021. március 16.

4. VEZETŐI PROGRAM

Sokan kedvelik a megfogalmazást, miszerint az iskola bizonyos értelemben szolgáltató szervezet. Az állítást elfogadom amennyiben csak működtetni kívánt szervezetként tekintünk az iskolára, hiszen az egyre csökkenő körzetes tanulóink száma miatt szűkebb környezetünkben a lakótelepen lévő iskolák, tágabb környezetünkben az azonos képzést nyújtó iskolák versenytársak, míg a szülőket és gyermekeiket tekinthetjük ügyfélkörnek. **Ahhoz, hogy a társadalmi elvárásoknak eleget tegyünk, az új körülményeknek meg kell felelnünk.** Mindennapjainkban felértékelődik a jobb kommunikáció szerepe, az intézmények tárgyi – technikai minősége, az iskolák által kibocsátott üzenetek szellemisége. Nagy felelősség az oktatásügyben öt évre előre tervezni, figyelemmel a pedagógia megújulására, ahol folyamatosan paradigmaváltások követik egymást. Az intézményvezetőknek jogi változások sorát kell nyomon követni, felkészültnek kell lenni és tudni kell a változásokat alkalmazni, beépíteni az iskola szakmai dokumentumaiba, mindennapi életébe.

Mivel az információ, technológia és az emberek együttes hatása komplex figyelmet igényel a vezetői szerepek is változnak. Az állandó és gyors átalakulás gyors válaszokat és beavatkozásokat igényel, ezért a vezető egyszerre proaktív, aktív és reaktív. Vezetőként **egy nyugodt, kiszámítható környezetben az alkotó folyamatokat szeretném indukálni.** Ehhez igyekszem biztosítani a legoptimálisabb tárgyi feltételek mellett a szakmai megújulás lehetőségét, annak érdekében, hogy a lehető legjobban tudjuk támogatni tanulóink fejlődését. Szeretném, ha a jövőben is kollégáim, a gyerekek, a szülők és az iskola partnerei nyíltan, bizalommal fordulnának hozzám. A következő 5 éves vezetői ciklus alatt is korrekt, következetes és kiszámítható, szakmai alapokon nyugvó munkakapcsolat folytatására törekszem. Az alkalmazotti közösség aktív tagjaként továbbra is példát mutatva, kollégáimat inspirálva, kellő odafigyeléssel és tiszta szívből, felelősségteljesen szeretném feladataimat ellátni.

Vezetői programom megírásakor arra törekedtem, hogy a kitűzött célok legyenek reálisak, vegyék figyelembe a szülők, tanulók és a külső partnerek igényeit, építve az intézményben és a szervezetben rejlő értékekre. Az iskola hagyományait, eredményeit megőrizve, új tartalmakkal kiegészítve fogalmaztam meg vezetői elképzeléseimet rövid-, közép- és hosszútávon.

4.1. Célkitűzés

Intézményünk mindig hatékonyan eddig is jó időben reagált a kihívásokra. A következő 5 év célja csak az lehet, hogy az oktatás továbbra is magas színvonalú és rugalmas, diákjainkra fókuszáló, versenyképes és érték közvetítő legyen. Vezetői programom megvalósításával az a célom, hogy a futó projektek tapasztalatira építkezve a Budapest IX. Kerületi Kőrösi Csoma Sándor Kéttannyelvű Általános Iskola digitáliskultúra-azonos intézményként élenjáró, egy *valódi 21. századi iskola* legyen. Olyan, pedagógiai szemléletében modern, korszerű iskola, amely attitűdben, pedagógiai eszköztárban és tanítási-tanulási módszereiben igyekszik igazodni napjaink tanulóinak sajátosságaihoz, amelynek középpontjában a digitális generáció és az IKT-eszközök állnak, építve a tanulók informális szokásaira és előzetes tudására.

Szemléletformálás, vízióalkotás, 21. századi tanítás, inspiráló szakmai és tanulói közösség, a legjobb gyakorlatok megosztása – erről szól vezetői programom következő öt éve.

Hagyományrendszerünket, kialakított működési rendünket nem részletezem, de munkánkat természetesen a továbbiakban is ezek szerint végezzük, élve a lehetőségekkel. A partnerközpontúság és a gyermekcentrikus szemlélet elsődleges feladatunk. Munkánkat továbbra is magas színvonalon végezzük, kiemelten kezeljük az oktatás-nevelés folyamatát.

Fejlesztési elképzeléseimet, a következő öt év stratégiai tervezését, a jelenlegi helyzet szakmai elemzéséből kiindulva a nevelőtestület és a szülői szervezet együtt működésével a képviselőik által elkészített SWOT analízis megállapításai alapján fogalmaztam meg.

A részcélok és a hozzájuk kapcsolódó feladatok meghatározásában az intézmény meglévő értékeit, az intézményben és a nevelőtestületben rejlő lehetőségeket, a társadalmi elvárásokat, nevelést, oktatást meghatározó dokumentumainkban leírt célokat, a szakmai helyzetelemzésben feltárt fejleszthető területeket és az esetleges külső veszélyeztető körülményeket vettem figyelembe. Fejlesztési elképzeléseim az intézmény szakmai hírnevének, elismertségének öregbítését, tanulóink képességeinek fejlesztését, elégedettségének és tudásának növekedését szolgálja.

Fejlesztési elképzeléseimet 4 főbb terület köré csoportosítottam:

1. szervezeti elképzelések
2. nevelő-oktató munka
3. oktatási környezetünk
4. partneri együttműködések

4.2. Vízión

Az elkövetkező évek munkájaként a Kőrösit egy olyan 21. századi iskolaként képzelem el, ahol

- alapvető értékek közé tartozik a hagyományápolás, a tehetséggondozás, a tolerancia, az esélyteremtés és az egyenlő bánásmód értéke;
- diákjaink rendelkeznek olyan alaptudással a helyes életmódról, a fenntartható jövőről, az infokommunikációs eszközök alkalmazásáról, gazdasági és vállalkozói ismeretekről, mellyel sikerrel megállják helyüket a jövőben ;
- a tantárgyi tudást és a tanulási és innovációs készségeket egyszerre fejlesztjük korszerű ismeretek átadásával;
- minőségi és megfelelő időt és helyet biztosítunk diákjaink közösségi-, kulturális- és sportéletének;
- úgy nevelünk és tanítunk, hogy diákjaink megismerjék a nyitottságban, kreativitásban, együttműködésben rejlő erőt és lehetőséget;
- folyamatosan bővítjük ismereteinket, gazdagítjuk pedagógiai eszköztárunkat, hatékony módszereket alkalmazunk;
- szabályainkat, megállapításainkat, egységesen, hagyományainkat tisztelettel képviseljük;
- célkitűzéseinket közösen, egymást segítve valósítjuk meg;
- feladatainkat felelősségteljesen, magas színvonalon végezzük;
- kommunikációnkra a nyíltság, egyértelműség és kollaboráció jellemző;
- nevelő-oktató munkánk a diákok, a szülők és az alkalmazotti közösség együttműködésére épül;
- a dolgozók, a diákok, a partnerek jól érzik magukat, ahol szívesen tartózkodnak

4.3. Szervezeti elképzelések

Vezetőként elsődleges feladatomban az intézmény szakszerű és törvényes működésének biztosítása. Az iskolát érintő, meghatározó döntések meghozatala előtt konzultálni kívánok a döntést érintő szakmai fórumokkal, személyekkel. Az eltérő nézetek, vélemények különbözősége esetén az iskola vezetőjeként a **közösség egészének érdekét tartom mindig szem előtt a döntéseim meghozatala során.**

4.3.1. Szervezeti felépítés

A következő vezetői ciklusban a jelenlegi szervezeti felépítés átgondolását tervezem. A szakmai helyzetelemzésnél kitértem arra, hogy az intézményvezető- helyettesi pozícióra új kollégát kell felkérjek. Kiválasztásánál fontos szempont, hogy szakmailag és emberileg is elismert, megbízható, rugalmas és terhelhető munkatárs kerüljön felsőbb vezetői pozícióba.

A SWOT analízis pedagógus aspektusában többen változtatnának a munkaközösségek jelenlegi struktúráján. Ez nem a munkaközösség-vezetők személyének kritikáját jelentette, hiszen az ő szakmai tudásukról csak pozitív visszacsatolások érkeznek. A gyengeségből erősséget a munkaközösségek átszervezésével kell kovácsolni. A munkaközösségeket a pedagógiai programunkban kitűzött célok és eredmények elérése érdekében tervezem átszervezni. Ennek alapos átgondolását a jelenlegi vezetőkkel közösen szeretném megtenni. A szervezet változásait megvalósítani nem könnyű feladat, hiszen minden változtatás a komfortzónából való kilépést jelenti, esetenként érdekeket sérthet, de összességében megújulást és hatékonyabb feladatvégzést eredményez.

4.3.2. Megüresedő álláshelyek betöltése

Az elkövetkezendő időszak egyik legfontosabb vezetői feladata a megfelelő szakos ellátottság biztosítása. A pedagógusok életkori eloszlása és az elmúlt néhány év tapasztalata alapján fel kell készülnünk, hogy öt éven belül többen elérik a nyugdíjkorhatárt vagy gyermekvállalás miatt hosszabb távollétük várható és a helyettesítést meg kell oldani. **A megüresedő álláshelyek betöltése** cselekvést igényel. Lehetőségeink, amelyekre támaszkodhatunk:

- nyugdíj melletti foglalkoztatás
- megfelelő PR tevékenység,
- motiváló tantestületi légkör,
- iskola jó hírneve, szakmai sikeresség
- támogatói szülői háttér (közösségi média, honlapunk szerepe)
- főiskolai hallgatók fogadása

Rövidtávú feladat:

- az ELTE Tanárképző Központjának tanárképzési referensével,
- az ELTE Tanító-és Óvóképző kar oktatási ügyekért felelős dékánhelyettesével és
- a Károli Gáspár Református Egyetem Tanítóképző Karával való kapcsolatfelvétel, hogy csatlakozhassunk a partnerintézményi programjukhoz.

Ez a feladat nagy kihívás és egyértelmű többletmunka ugyanakkor megtiszteltetés pedagógusaink számára és előnyös az utánpótlás biztosítása érdekében. A jól bevált gyakorlatot, miszerint a pedagógiai asszisztensi álláshelyre pedagógus végzettségű kollégát nevezünk ki, továbbra is tervezem.

4.3.3. Az alkalmazotti közösség

Sok időt töltünk munkahelyünkön, nem véletlen a mondás, hogy az iskola a második otthonunk. Ebben a részben az iskolára, mint közösségre gondolok. A tantestület számomra a legfontosabb „partner” a munkám során rájuk támaszkodom, segítségükkel, velük közösen szeretném megvalósítani a kitűzött célokat. Továbbra is fontos számomra, hogy az iskolában **harmonikus, kiegyensúlyozott, konfliktusoktól mentes közösség, stresszmentes** légkör uralkodjon. Szem előtt kell tartanunk, hogy az intézmény megítélésekor a külső szemlélők nem az egyénről, egyedi esetről alakítanak ki véleményt, hanem általánosítanak és „a Kőrösiről” beszélnek. Ezért a közösségünkért vállalt felelősség elvárja, hogy szervezetünk minden tagja szívvel-lélekkel kövesse a kialakított etikai normákat.

A vezető felelőssége, hogy a siker érdekében pontosan meghatározza és folyamatosan rámutasson, milyennek kell lennie egy szervezeti kultúrának. Ehhez tisztán, világosan, gyakran és minden szinten kell kommunikálni a már bevált csatornákon keresztül. A kétirányú információáramlason kívül fontosnak tartom, hogy a kibővített vezetőség alakítsa a szervezeti kultúrát és járjon elől jó példával. Az elmúlt években sokat tettünk azért, hogy összetartó, erős, egymást segítő közösséggé alakuljunk. A szakmai munka, az együtt és egymástól tanulás a közös programok kovácsolták össze a tantestületet.

Az egymásra odafigyelő empátikus szellemiséget, meg kell tartanunk: a hozzánk csatlakozó új kollégákat is be kell vonnunk. Az új belépők mentorálását érkezésükkor meg kell kezdeni. Fontos, hogy megismerjék működésünket meghatározó dokumentumainkat, hagyományainkat, az iskola működését, az oktatás során használt digitális alkalmazásokat. Módszertani ötletgyűjteménnyel már rendelkezünk. Tudástárunk bővítését a Teams felületünkön, a szakmai segédanyagok csatornában illetve a munkaközösségi csoportok csatornáin hozzáférhető digitális szakmai anyagokkal, oktató videókkal és iskolai könyvtárunk állományának pedagógiai témájú könyvek vásárlásával tudjuk megvalósítani. A könnyen, minden pedagógus számára hozzáférhető tartalmak lehetőséget biztosítanak az egyéni tanuláshoz és az új kollégák számára megfelelő segítséget nyújtanak. Választott oktatási platformunk kialakított struktúrája a gyors információáramlás mellett lehetővé teszi a kollaborációt, a kommunikációt. A Microsoft Innovatív Iskolák program és a koronavírus járvány pozitív hozadéka, hogy tantestületünk tanuló szervezetté vált. A különböző továbbképzéseken megszerzett

tudást, már nem szigetszerűen alkalmazzuk, hanem mindenki hasznosítja tanítási gyakorlatában és a mindennapi feladatai megoldásában.

„Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők.”

(Arie De Geus, a Royal Dutch / Shell Stratégiai vezetője)

A következő években a **továbbképzések** a 21. századi készségek fejlesztését, azok iskolai életbe való beépülését célozzák meg. Vezetői mesterprogramom szintén az intézményben zajló kreatív, tanulókat és pedagógusokat egyaránt támogató tanítási-tanulási technikák alkalmazásáról, módszertani és mérés-értékelési innovációról szól. A folyamatos szakmai megújulás az iskola elismertségét, tanulóink motivációját is emeli. A szervezeti tanulás során a jövőben tudásunkat és tapasztalatainkat úgy szeretném felhasználni, hogy jó gyakorlataink mások számára is elérhetőek legyenek. A Microsoft Inkubátor Iskola Programban való részvétel erre készít fel.

Ahhoz, hogy kollégáim továbbra is kimagaslóan teljesítsenek, a jó munkahelyi légkör mellett elengedhetetlen a korrekt, tényeken alapuló visszajelzés.

A minőségi munka elismerésének lehetőségei:

- szóbeli visszacsatolás
- írásbeli visszacsatolás (pl. programértékelések)
- apróbb tárgyi jutalmak
- *ÉV PEDAGÓGUSA* díj odaítélése pedagógusnapon. Felterjesztéseket a diákok, szülők és kollégák is tehetnek.
- a köznevelési törvény ad felhatalmazást a pedagógusok feladathoz kötött jutalmazására, de ezzel a lehetőséggel csak fenntartói jóváhagyással tudunk élni
- a pótlékok differenciálásának lehetőségével csak akkor kívánok élni, ha azt a tantestület támogatja
- pedagógusaink különböző címekre való felterjesztését a következő években is megteszem.

A megfelelő munkamegosztás és az arányos feladatkiosztás a tanév helyi rendjének tervezési folyamatába épül be, melyet a 2020/2021-es tanévhez hasonlóan a tantestülettel közösen tervezek megoldani.

Nyugdíjas kollégáink utolsó tanévzárójuk alkalmával szokták megkapni a Pedagógus Szolgálat Emlékérmét munkájuk elismeréseként. Távozásuk után sem szabad azonban megfeledkeznünk

mindarról, amit az iskoláért tettek. A jövőben nemcsak rendezvényeinkre szeretném őket visszavárni. Tervezek egy pedagógus emlékkönyvet létrehozni, melyben távozó kollégáink munkáját mutatnánk be, fényképes életúttal megjelenítve.

Korrekt visszajelzéseket a működési folyamatokba épített vezetői ellenőrzéssel és a feladatok tervezett monitorozásával lehet adni. A **vezetői óralátogatások** az éves munkatervben meghatározott célok megvalósulását, a tanulók készségfejlesztését, a helyi tantervben megfogalmazott tartalmak elérését, és a külső ellenőrzéseken való megfelelést támogatják. A szervezet fejlesztésben is a PDCA ciklus szerint kell eljárni. Az ellenőrzések eredményeit értékelni kell (mi működik és mi nem), ha szükséges, akkor a változtatáshoz minden segítséget meg kell kapjanak kollégáim.

A minősítésekre való felkészülések során mesterpedagógus szakértőink segítségére továbbra is számítok. Az életpálya-modell bevezetése a minősítési eljáráson való kötelezettséget ír elő. A végleges jelentkezési határidő közeleg és a tantestület nagy részét érinti, ezért a már minősült kollégákat is szeretném bevonni, hogy együttműködésükkel segítsék a minősülésre jelentkezők felkészülését.

Alkalmazotti közösségünk szerves részét képezik a nevelést, oktatást segítő és technikai alkalmazottak, hiszen tevékenységük az intézmény zökkenőmentes működésének egyik fontos pillére. Lehetőség szerint a technikai személyzet jelenlegi státuszát szeretném megtartani. Azzal, hogy az intézmény és nem egy külsős cég alkalmazottai, kötődésük és munkamoráljuk is más. Igaz, hogy feladataik meghatározásában egyértelmű utasításokra várnak, mely napi szintű plusz terhet ró a vezetőkre, de elvégzett munkájukkal hozzájárulnak a megfelelő iskolai környezet kialakításához.

4.4. Nevelő- oktató munkát érintő tervek

A SWOT analízis egyértelmű erősségként határozta meg az iskolában folyó oktatási és nevelési tevékenységünket. Tehetséggondozó és felzárkóztató munkánk bizonyítékai az iskolai eredmények. Meglévő folyamataink színvonalas működtetése érdekében sokat kell tanulnunk, mert a jelenlegi generációt másként és másra kell megtanítanunk. A világ gyors változására az iskolarendszer nincs felkészülve. A tantestület többségének kihívást jelent, hogy a digitális generáció új értékek mentén viszonyul az iskolához és a tanuláshoz, mint ahogy azt szüleik tették. Az új generáció új feladatok, új kihívások elé állítja az intézményeket. Tantestületünkre a szakmai igényesség jellemző, mely garancia arra, hogy a **jövőben is mindent meg fogunk annak érdekében tenni, hogy az oktatás területén elért eredményeinkre az elkövetkező időszakban is büszkék lehessünk.**

Tudományos kutatások mutatták ki, hogy az iskolai tényezők közül a tanári munka minősége befolyásolja legjobban a tanulói teljesítményeket, hatása sokkal nagyobb, mint az iskolarendszer szerkezetéé vagy a pénzügyi feltételeké. Kárpáti Andrea szavaival élve: **„A jó tanár az oktatási rendszer legfontosabb eleme, a tanulók teljesítményére hatást gyakorló tényezők közül (a családi otthon hatása után) a második legfontosabb.”**

A következő években a tanórákon és a tanórán kívüli programjainkban a cél a tudásépítés, az együttműködési készség tudatos fejlesztése, az IKT használat és a problémamegoldás. **Az IKT szerepe** kiemelkedő, ugyanakkor nagyon fontos, hogy azt megfelelő célok érdekében használjuk fel. Az iskolában, az oktatás során az eszközhasználat ne legyen öncélú, és csak akkor és olyan módon használjuk, amikor az valóban kiszélesíti, támogatja a tanulási, megértési, tanítási folyamatot, és ennek hosszútávon eredménye van (pl. fejleszti a gondolkodási, rendszerezési képességet, visszajelzést nyújt a teljesítményről). Minden tanév első hetében etika órák keretein belül beszélünk kell diákjainkkal az életkori sajátosságokat figyelembe véve- a biztonságos internethasználatról, a játékfüggőségről és a digitális lábnyom jelentéséről.

Be kell látnunk, hogy már nem boldogulhatunk a digitális műveltség és az IKT-eszközök tervezett, kritikus, célirányos felhasználása nélkül. A rendelkezésre álló források szűkössége és az infrastruktúra a legnagyobb gátja jelenleg a szakmai munkánk kiteljesedésének. Jelen vezetői programom csak a teljes biztonsággal megvalósítható nevelő-oktató munkát támogató, jelentős forrást nem igénylő elképzeléseket vázolja, de megfogalmazok olyan, főleg infrastruktúrát érintő terveket is, melyek csak fenntartói finanszírozással vagy pályázati úton valósíthatók meg.

Természetesen tovább szeretném folytatni a már megkezdett folyamatokat. Diákjaink nevelése során a kitartást, a kreativitást, a kulturális tudatosságot, a személyes és társas kapcsolati kompetenciák kialakítását és azok erősítését tekintem feladatunknak. Azokat a tudástartalmakat, melyek birtokában tanulóink képesek lesznek a jövőben megállni helyüket, beépítjük éves munkaterveinkbe. Az országos szervezésű témahetek programjain aktívan részt veszünk, hogy diákjaink pénzügyi ismeretekkel, megfelelő digitális írástudással és a lokális és globális felelősségvállalással készüljenek fel jövőjükre.

Innovációs terveimet a következők szerint mutatom be.

4.4.1. Angol nyelv oktatása

Elvárásom, hogy a diákok használható nyelvtudással rendelkezzenek a nyolcadik évfolyam végére, a megfelelő háttér biztosítása pedig feladatomban. A szakmai feltételek jelenleg adottak. Iskolánk egyik legnagyobb vonzereje a magas óraszámiban tanított idegen nyelv. Tanulóink nem válogatás vagy képességfelmérés alapján kerülnek be az intézménybe, hiszen a körzetes gyereket tekintve felvételi kötelezettségünk van. Ezért diákjaink nyelvi készségei is különbözőek. Negyedik osztálytól az angol csoportok képesség szerinti bontását elengedhetetlennek tartom. Azt, hogy jelenlegi nyelvoktatásunk hol tart, az országos mérések eredményei és a próbanyelvvizsgákon kapott visszajelzések tükrözik. A szülők egyre nagyobb igényt mutatnak arra, hogy gyermekeik elismert nyelvvizsgával rendelkezzenek, szeretnék, hogy egy objektív mérés alapján kapjanak visszajelzést a nyelvi szintjükéről.

A 2021/2022-es tanévtől igyekszem ennek a lehetőségét biztosítani. Természetesen a jelentkezés önkéntes alapon történne. Már 3. évfolyamtól van **gyermek nyelvvizsgára** lehetőség, ezek a gyerekek életkorának megfelelő nemzetközi szintű mérések. Tudásuknak megfelelően az adott évfolyamon tanuló diák más szintet is választhat. Bármelyik szintű vizsga letehető, nem szükséges az alacsonyabb szintű vizsga megléte a magasabb szintűhöz. A vizsgákon való részvétel előnye: diákjaink a szóbeli páros vizsgához a tanórákon fel tudnak készülni, alsó tagozaton nem ismeretlen partnerrel kell vizsgázni és vizsgarutint szereznek.

A Cambridge gyermeknyelvvizsgák rendszere a következő:

Young Learners:

- Starters 3. évfolyamtól
- Movers 4. évfolyamtól (megfelel az A1 szintnek)
- Flyers 5. évfolyamtól (megfelel az A2 szintnek, erre a szintre kell elérni 6. évfolyam végére)

Preliminary English Test (B1) - 7. évfolyam- 8. évfolyam (komplex alapfok, erre a szintre kell 8. év végére elérni a két tanítási nyelvű iskolákban tanuló diákoknak)

First Certificate in English (B2) - 8. évfolyam (komplex középfok)

Komoly lehetőséget látok abban, hogy diákjaink tanórai kereteken belül külföldi, angolul beszélő tanulókkal projekteket valósítsanak meg. Intézményi szinten támogatnám a csatlakozást az **eTwinning** (az európai iskolák közössége) programhoz. Az online felületen (skype) az európai országokban működő iskolák tanárai kommunikálhatnak egymással, közös projekteket indíthatnak. Legfontosabb eleme, hogy az iskolák, pedagógusok, diákok, szülők közös munkát végeznek. A diákok interakciókat folytatnak, kutatnak, döntéseket hoznak, 21. századi készségeket sajátítanak el, aminek számos előnyét kamatoztathatják.

Szeretném angol szakos kollégáimat arra ösztönözni, hogy indítsanak **kommunikáció központú angol tehetséggondozó szakkört, angol nyelvű versenyeket**. A science szakkört harmadik osztálytól továbbra is megszervezzük a két tanítási nyelvű osztályok tanulóinak.

Az elmúlt években lehetőségünk volt külföldi önkéntes egyetemistákat is fogadni, akik 4-6 hétig bekapcsolódtak az iskolai életbe. Minden évben vannak jelentkezők, az önkéntesek szállásról és étkezéséről Kőrösis családok gondoskodtak. A kialakult járványhelyzet miatt, jelenleg ezzel a lehetőséggel nem élünk, de mindenképp célszerűnek látom a program folytatását az eredményes nyelvtanulás és az eltérő kultúrák megismerése végett.

Az angol nyelvi oktatásunkat gazdagíthatjuk úgy is, ha a pályorientációs napon szülőket kérünk fel arra, hogy angolul mutassák be munkájukat. A kapcsolati hálók megfelelő bevonása ezen a területen – pl. külföldön élő, angolul beszélő rokonok, ismerősök, külföldön tanuló volt diákjaink, szülők angolul beszélő munkatársai- tanulóink pályaválasztását is segítheti.

4.4.2. Mérés- értékelés- fejlesztés

Az utóbbi néhány évben azt figyeltük meg, hogy egyre több olyan gyermek iratkozott be intézményünkbe, aki az óvodai szakvélemény alapján iskolaérett, egyes készségeiben azonban jelentős eltérés tapasztalható. Van olyan osztályunk, ahol a legfiatalabb és a legidősebb diákunk között két év a korkülönbség, ennek következtében a gyerekek fejlettségi szintje az osztályokban nagyon változó is lehet. Az egyéni képességek differenciált nevelési-oktatási feladatát kollégáim, ahol szükséges ott az utazó gyógypedagógusok látják el. Már szeptember hónapban a DIFER vizsgálat mellett online iskolakezdő képességvizsgálattal valamennyi kisiskolást felmérünk, így a személyre szabott fejlesztéseket már az első hónap után meg tudjuk kezdeni. A fejlesztőpedagógus munkatársunk mellett a tanítóknak, felső tagozaton a magyart vagy matematikát tanító szaktanároknak javaslom az eLea program megismerését és kérni fogom a használatát, ami az **eLea platformon** keresztül érhető el. Az oldalon olyan fejlesztőprogramok, módszertani segédanyagok találhatóak, amelyekkel eredményesebbé tehetők a tanórai és a tanórán kívüli foglalkozások.

Intézményvezetői mesterprogramomban vállaltam az **évfolyamszintű digitális mérések** bevezetését. A nevelőtestület egyetértésével tervezem bevezetését a következő tanévtől. A tanév során félévente a következő tantárgyak esetén valósítjuk meg a méréseket: matematika, helyesírás

és angol nyelv. A mérőanyagok összeállítását szakmai team-ek végzik, digitalizálásukat az első évben saját magam készítem el. A digitális mérések előnyét abban látom, hogy terhet veszünk le a kollégák válláról, hiszen a digitális mérőeszközök azonnali visszajelzést nyújtanak a tanulóknak és a pedagógusoknak. Több ilyen alkalmazást használunk már tantestületi szinten, ezért a gyerekeknek sem lesz ismeretlen.

Diákjaink tudását nem csak dolgozatokkal, tesztekkel, szóbeli feleletekkel, hanem különböző pontrendszerekkel is mérhetjük. Jelenleg egy **gamifikációs** pilot került bevezetésre. Expert tanárunk az ötödik évfolyamon vizsgálja a program eredményességét. A játékosítás a gyerekek belső motivációjára épít, a különböző játékok működési elveit építhetjük be tanóráinkba. A gamifikáció célja, hogy a diákokat aktívabbá és a tanulás iránt motiváltabbá tegyék azáltal, hogy elsősorban a fejlődésre, illetve a felhalmozásra és a gyűjtögetésre fókuszál. „Ameddig a hagyományos, jegy alapú értékelés átlagokat számít (az év során összegyűjtött eredményekből), addig a pontok a fentiek miatt lehetőséget adnak a gyarapodás és a haladás érzetének átélésére, valamint e gyarapodás és haladás vizualizációjára. Egy ilyen környezetben a diák egy rosszabb jegy után nem azt fogja szem előtt tartani, hogy kudarcot vallott, hanem azt, hogy – ugyan kisebb mértékben, de – még így is közelebb került a következő szinthez.”² Ezzel a módszerrel szeretném ösztönözni tanulóinkat a még jobb teljesítményre, a kreativitásra, önismeretre, önfejlesztésre és a tudatos felelősségvállalásra. A játékosítást a tehetséggondozásba is be tudjuk építeni, erre a csibÉsztúra programot ajánlom.

A digitális munkarendben történő oktatás során nyilvánvalóvá vált, hogy azok a diákjaink, akik gyorsan tudnak gépelni, előnyt élveznek. Az interneten már nagyon sok ingyenesen is elérhető olyan online program van (pl. <https://egyszervolt.hu/jatek/jatek-felhos.html>), amely lehetővé teszi a **10 ujjas gépelési technika** önálló elsajátítását. Tanulóink és a szülők figyelmét fel kell hívnunk erre a lehetőségre. A motivációhoz verseny is szervezhetünk különböző korosztályoknak.

4.4.3. Művészeti nevelés

Iskolánk folyosóit rendszeresen gyermekrajzok, különböző kreatív plakátok díszítik. Ezek az alkotások véleményem szerint nem kapnak kellő hangsúlyt, annak ellenére, hogy vannak szinte művészinek mondható alkotások is közöttük. A jövőben ismerjük el és gyűjtjük össze a legjobb alkotásokat, legyen az egy rajz, egy mese, egy prezentáció vagy egy technika órán készített remekmű. Az összegyűjtött anyagot pedig publikálni szeretném. Ezért a DÖK képviselőket **iskola újság** online szerkesztésére fogom buzdítani. Az iskola újság szerkesztősége terveim szerint digitális platformunkon is tud kommunikálni, de az iskolai könyvtár is megfelelő helyszíne lehet a munkának.

Nagyon büszke vagyok arra, hogy iskolánkban a készségtantárgyak oktatása is nagyon magas színvonalon folyik. Arra törekszem, hogy diákjaink az alkotás örömét tanórán kívüli foglalkozásokon is átéljék. Tantestületünkben rejtett kincsek vannak, művészek, akiknek jelenléte az oktatás feladatainak megvalósítását színesíti. Tőlük tanulni, velük közösen alkotni nemcsak a gyerekeknek, de a szülőknek is egyedi, kiváló lehetőség. A gyerekeknek és szülőknek **művész szakkör**, míg a kollégáknak csapatépítő programként élményteremtő délutánok megvalósítását tervezem.

4.4.4. Tehetséggondozás

Továbbra is kiemelt figyelmet kell szentelni a tehetségek felismerésére, fejlesztésükre és lehetőséget kell biztosítani versenyeken való szerepeltetésükre. Az egységesség és differenciálás elvét követve a cél továbbra is az egységes, közös alapra épülő differenciálás megvalósítása, mely a teljesítmény fokozását és az életesélyek tanulással történő növelését szolgálja. Tehetséges, sikeres tanulóink elismerése, jutalmazása folyamatos. Félévente kiemeljük mindazokat, akik tanulmányi, zenei vagy sportteljesítményükkel vagy más a közösségre ható egyéni sikerükkel példát mutathatnak az iskolai közösségnek. Azokra a versenyekre, ahol diákjaink külső helyszínen az iskolát képviselik, szeretném bevezetni a Kőrösis póló használatát a kísérő vagy felkészítő pedagógusoknak és a gyerekeknek egyaránt. Továbbá tervezem, hogy **egy „útravaló”** kis meglepetéssel jutalmaznánk, támogatnánk a versenyekre való felkészülést és felkészítő munkát. Eredményeink publikálására még nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni.

A jövő munkavállalói, a mai gyerekek számára a **programozás** ismerete elengedhetetlen lesz. Célom, hogy megteremtsem a lehetőségét annak, hogy szakköri formában minél többen tudják használni a pályázati úton beszerzésre került padlórobotokat, WeDo készletet és AV3 robotokat. A 2022/2023-as tanévtől ezek használata a 3. osztálytól bevezetésre kerülő digitális kultúra tantárgy tananyagába is megjelenik. A robotika és kódolás alapjainak beépülése az oktatásba, egyértelműen támogatja a problémamegoldó és algoritmikus gondolkozást.

Kiemelt figyelmet érintő feladatunk a 2022-ben esedékessé váló Tehetségpont akkreditáció., melyre megfelelő dokumentációval tudunk előre készülni.

4.5. Oktatási környezetünket érintő elképzelések

A SWOT analízis alapján az infrastruktúrát tekintve egyformán látja a szülői és nevelői közösség az intézmény helyzetét. **Erősségeként fogalmazták meg a tárgyi fejlesztéseket**, a családok és a tantestület törekvéseit a szebb környezet kialakításáért, a családi programokat, a szülők aktivizálását az iskolai környezet fejlesztéséért. A környezettudatos magatartás beépülése az iskolai életbe már jelen van, de még hangsúlyosabbá szeretném tenni, egyrészt a gamifikációval, másrészt azáltal, hogy pályázunk az Ökoiskola címre. A cím elnyerése kötelezettségekkel jár, éves munkatervünkben, weboldalunkon, iskolai tevékenységeinkben és magatartásunkban markánsabban kell megjelennie a környezettudatos szemléletnek.

A **gyengeség** kategóriába prioritást tekintve az első helyeken **az épület korából adódó problémák** merültek fel. Ilyen a jelenleg nem használható játszóterünk, a nyílászárók és a fűtési rendszer állapota. A mindennapi működés biztosításához szorosan kötődő feladatok finanszírozásához és az épület fenntartásából adódó gazdálkodási jogkörrel nem rendelkezem. Ennek természetesen van előnye és hátránya is. Amíg az iskola önállóan gazdálkodott, volt gazdasági vezetője is, több beruházás történt. Jelenleg az operatív működtetésben a tankerülettel kooperálunk, de jelentősebb beruházást csak a tankerület, mint fenntartó indíthat. Intézményvezetőként a továbbiakban is a fenntartóval való rendszeres kapcsolattartásra törekszem, iskolánk érdekeit képviselve. Az épület korából adódó nehézségeinket, az udvarunk állapotát és a lezárt játszótér problémáját ismerik, bízom abban, hogy megoldást is hamarosan találunk.

A korábbi évekhez hasonlóan - technikai személyzetünk segítségével- a jövőben is évente kifestjük azokat a tantermeinket, amelyek állapota nem megfelelő. A nyári karbantartások idején azokban az osztálytermekben, ahol a laminált padló állapota nem megfelelő, beütemezzük a padlózat cseréjét. A tornaterem állapotát és a kis tornatermünk szigetelésének szükségességét több alkalommal jeleztük a fenntartó felé, de csak a tisztasági festéseket finanszírozták. Többször indultunk a Dechatlon Sportból a legtöbbet pályázatán, azonban be kell lássuk, vannak nálunk sokkal rosszabb helyzetű iskolák is. Tornatermünk, udvarunk és játszóterünk rendbe tétele csak fenntartói segítséggel valósulhat meg. Az iskolai alapítvány ekkora nagyságrendű beruházásokat nem tud finanszírozni. **Az alapítványi támogatásokat a jövőben is iskolai programok támogatására, digitális eszközök beszerzésére, oktatást segítő eszközök és oktatási tartalmakat előállító előfizetésekre szeretném felhasználni.**

Digitális eszközeink száma az előző pályázati ciklus alatt jelentősen gyarapodott. Szeretném, ha ezeket a fejlesztéseket meg tudnánk ismételni a következő öt évben is. Töreksem megoldani, hogy

pedagógusaink megfelelő saját eszközzel rendelkezzenek, mert elengedhetetlen mindennapi munkájukhoz az IKT eszközök használata. Ezen fejlesztések megvalósítása érdekében pályázati úton kell minden lehetőséget megragadni. A különféle pályázati kiírások nyomon követését vezetői feladatomban tekintem. A legtöbb pályázaton erősségeink miatt (jó tanulmányi átlag, kimagasló OKM mérési eredmények, nincs lemorzsolódó és hátrányos helyzetű tanulónk, KMR régióba tartozunk) sajnos nem tudunk elindulni.

Tehát hosszú távon akkor lehetünk sikeresek, akkor tudunk fejlesztéseket megvalósítani, ha olyan kapcsolatokat alakítunk ki, amikből profitálhatunk. Azok a kapcsolatok számítanak igazán, amelyek hozzá tudnak tenni sikerünkhöz.

4.6. Együttműködés belső és külső partnereinkkel

A **nyilvánosság** bevonásával szervezett iskolai rendezvények, ünnepek a kapcsolatépítést erősítik, színesítik az iskoláról alkotott képet. A 2021/2022-es tanévben lesz intézményünk 60 éves. Az évforduló már szervezés alatt van, egy 6 részből álló nagy projekttel készülünk. A megvalósításban mind belső mind külső partnereinkre támaszkodunk.

Programjainkat és eredményeinket az iskolahasználók felé, kerületi és makro környezetünkben rendszeresen kommunikáljuk. A nyilvánosság biztosítása a GDPR előírásoknak megfelelően történik intézményünkben. A hatékony kommunikáció lényege, hogy az információkat időben és több csatornán is eljuttatjuk az érintettekhez. A szülők megfelelő módon, időben és rendszerességgel való tájékoztatása erősségünk a SWOT analízis alapján. Előző vezetői ciklusom első feladat volt ezen a téren egy mobilbarát honlap kialakítása. Országos szinten az elsők között voltunk és vagyunk, akik a KRÉTA eÜgyintézés modulját használják. Weboldalunk és Facebook oldalunk naprakész információi egyértelműen meghatározó szerepet töltenek be az iskolánk felől érdeklődők tájékoztatásában is. A partnerekkel történő **kommunikáció** terén elért sikereinket szeretném megőrizni, törekedve a korszerű valóban 21. századi megoldások alkalmazására.

A párbeszédre alapuló közvetlen kapcsolatépítést, partnerközpontú szemléletünket a szülők elismerik. A **Szülői Választmánnyal** tartott megbeszéléseinkre az őszinteség, a problémamegoldás jellemző. Valós segítségként támaszkodhatunk a szülői közösségre. A következő vezetői ciklusban is a **kialakított jó kapcsolat megtartására, fejlesztésére töreksem.** Ennek érdekében a szülőkkel való kapcsolattartás megerősítését jelenleg is szolgáló fórumok, értekezletek megtartásán kívül már elindult innovációk, közös családi programok folytatását tervezem.

Fenntartónkkal a Belső-Pesti Tankerületi Központtal a kapcsolatunk ez ideáig is konstruktív és kiegyensúlyozott volt. Az intézményi referensek munkáját a segítőkészség jellemzi. A korrekt napi szintű kapcsolattartást szeretném fenntartani. Továbbra is arra törekszem, hogy az esetleges szülői jelzések az iskola keretein belül kerüljenek megoldásra.

Budapest Főváros IX. kerületi Ferencváros Önkormányzata több olyan lehetőséget is biztosít, amellyel a tanórán kívüli programjainkat tudjuk gazdagítani. Pályázatokkal, önkéntes felajánlásokkal támogatják az iskolákat. Az intézményi tanácsba delegált önkormányzati képviselővel jó kapcsolatunk van, melyet a jövőben is ápolni kívánok.

A következő vezetői ciklus alatt külső és belső kapcsolatainkat az intézményi célok elérése érdekében a lehető leghatékonyabban kell működtetni és hasznosítani.

5. ÜTEMTERV

Rövid távú feladatok

- rövid távú munkaerő-gazdálkodási terv kidolgozása
- megüresedő álláshelyek meghirdetése több fórumon, a teljes szakos ellátottság megoldása
- az új belépők mentorálása, Tudástár feltöltése
- felkészülés a 60 éves évfordulóra
- konzultáció a szervezeti elképzelések lehetőségeiről
- PP és Házi rend kiegészítése, a 4K fejlesztésének markánsabb megjelenése
- belső tudásmegosztás: gamifikáció
- digitális mérőeszközök összeállítása, kipróbálása
- új tanmenetek elkészítése a 2. és 6. évfolyamon
- 4. évfolyamon angol mérés lebonyolítása
- együttműködés a Dök-vel, javaslataik összegyűjtése
- új táborok és szakkörök szervezése
- az iskolaudvar problémájának megoldása
- pedagógus emlékkönyv
- kapcsolat felvétele főiskolákkal és egyetemekkel
- kiállítások szervezése
- gamifikáció bevezetése: ötösgyűjtés és iskolaszépítés
- digitális órák tervezésének módszertani lehetőségei – belső műhelymunkák