

„Legelfessétek az Isten közöttetek levő nyáját; ne kényszerből, hanem önként, ne nyereszkedésből, hanem készségesen; ne is úgy, mint akik uralkodnak a rájuk bízottakon, hanem mint akik példaképei a nyájnak.”
1Pt 5,2-3

Helyzetelemzés és vezetési program a Baltazar Dezső Református Általános Iskola intézményvezetői munkakörének ellátására

2021-2026.



Készítette: Balláné Bodai Judit intézményvezető

Tartalom

1.	Bevezetés	- 3 -
2.	Szakmai életút értékelése	- 3 -
3.	Hitvallásom	- 5 -
4.	Helyzetelemzés A 2016-2021 közötti időszak intézményi munkájának értékelése	- 5 -
4.1.	Az iskola keresztyén szellemisége, gyülekezettel való kapcsolata	- 5 -
4.2.	Tárgyi, technikai feltételek	- 6 -
4.3.	Személyi feltételek- humánerőforrás	- 7 -
4.4.	Tanulóink jellemzői- az iskola használói	- 9 -
4.5.	Tanulmányi munka	- 10 -
4.6.	A tanulók felzárkóztatásának jellemzői	- 11 -
4.7.	Tehetséggondozás	- 11 -
4.8.	Pályaválasztás tapasztalatai:	- 11 -
4.9.	Közösségépítés, hagyományőrzés	- 12 -
4.10.	Művészeti nevelés	- 13 -
4.11.	Sportélet	- 14 -
4.12.	Szülőkkel való kapcsolattartás	- 14 -
5.	Szakmai vezetési program- vezetői terveim	- 15 -
5.1.	A vezetői program területei	- 16 -
5.2.	Hitéleti nevelés, gyülekezettel való kapcsolattartás	- 17 -
5.3.	Tárgyi, technikai fejlesztés	- 18 -
5.4.	Beiskolázás támogatása	- 18 -
5.5.	Tanulmányi munka	- 19 -
5.6.	Mérés, értékelés	- 21 -
5.7.	Digitális kultúra fejlesztése	- 22 -
5.8.	Médiatudatosságra nevelés	- 23 -
5.9.	Iskolai sportélet fejlesztése	- 24 -
5.10.	Fenntarthatóságra nevelés	- 24 -
5.11.	Humánerőforrás	- 25 -
5.12.	Gazdálkodás:	- 27 -
6.	Összegzés	- 29 -

1. Bevezetés

A Hajdúböszörmény Bocskai téri Református Egyházközség presbitériuma az Nkt. 31.§ (1) bekezdés d) pontja, valamint a Rknt. 57.§. felhatalmazása alapján a ___/2021. számú határozatában a jelenlegi intézményvezetői megbízás további 5 tanévre vonatkozó megerősítése mellett foglalt állást, melynek keretében szükséges a következő ciklusra vonatkozó vezetési program készítése.

Vezetői programomban visszatekintést kívánok nyújtani az elmúlt 5 év nevelő-oktató munkájának kiemelt területeiről és a helyzetelemzésre épülő fejlesztési terveimet kívánom felvázolni.

2. Szakmai életút értékelése

1991-ben a debreceni, akkor még Kölcsey Ferenc Tanítóképző Főiskolán szereztem tanítói diplomát orosz idegen nyelvi szakkollégiummal. A főiskola utolsó félévét levelező tagozaton végeztem, mivel a főiskola gyakorló általános iskolájába tanítót kerestek helyettesítés céljából és nekem ajánlották fel ezt a lehetőséget. Ez a félév, melyet napközis munkakörben töltöttem sok tapasztalattal gazdagított. A diplomaszerezést követően a hajdúböszörményi Bethlen Gábor Általános Iskolában kaptam állást, ahol első évben napközis nevelőként, majd ezt követően tanítóként munkálkodtam. Az alsó tagozaton valamennyi tantárgy (kivéve a testnevelés) tanításában volt részem, 1995-től kezdődően osztályfőnöki feladatokat is elláttam, két évig pedig a diákönkormányzati munka segítése is a feladatköröm volt. Pályám elején a számos tantárgy tanításának lehetősége, az osztályfőnöki teendők ellátása, a DÖK munkájába való bekapcsolódás több ponton segítette szakmai fejlődésemet. A kezdeti években végzett szaktanácsadói és intézményvezetői látogatások, értékelések nagy segítséget és megerősítést jelentettek számomra.

2000 szeptembere óta a Baltazár Dezső Református Általános Iskola alkalmazottja vagyok. A tanítás és osztályfőnöki teendők mellett elláttam ebben az alulról építkező - akkor még kis létszámú (98 tanuló)- iskolában a munkaközösség- vezetői feladatokat is. Szakmai tapasztalatomat, tudásomat itt már kamatoztathattam, illetve átadhattam a sok fiatal, pályakezdő munkatársam számára. Az intézményvezetővel, és kollegáimmal együttműködve azon fáradoztunk, hogy a református iskolát megismertessük a város lakosságával, óvodáival, keresztyén szellemiségű intézményünket vonzóvá tegyük az iskolába lépő gyermekek és szüleik számára. 2003-tól kezdődően igazgatóhelyettesként folytathattam a megkezdett munkát.

Helyettesként 8 éven át részt vállaltam az iskola vezetésében, melynek fő feladata egy jól működő iskola létrehozása, egy magas szakmai tudással rendelkező, elhivatott tantestület kialakítása volt. A helyettesi megbízatás fordulópontot jelentett szakmaiságomban, hiszen ebben az iskolában egy addig nem létező munkakört kellett betöltenem. Igyekeztem a vezetés valamennyi területén segíteni az intézmény vezetőjét, kialakítani egy hatékonyan működő szervezeti kultúrát. Nagy segítséget jelentett, hogy a tantestület tagjai támogattak és együttműködtek az intézményfejlesztés érdekében. Ez alatt az idő alatt a tanulólétszámunk megduplázódott, beiskolázási gondjaink megszűntek, 2006-tól kezdődően sikerült két első osztályt indítanunk felmenő rendszerben. 2011-ben az iskola igazgatójának nyugállományba vonulása miatt kiírásra került az intézményvezetői munkakör, melyet megpályáztam. A fenntartó presbitérium választása rám esett, majd 2016-ban az első vezetői ciklusom végén újbóli megbízatást kaptam az intézmény vezetésére 2021-ig. Az elmúlt több mint két évtized során aktív részt vállaltam abban a folyamatban, amelyben az intézmény kialakította egyedi arculatát, elnyerte a városban a szülők, gyermekek bizalmát, és ma már egy korszerű, az induláshoz képest nagy létszámú egyházi intézménnyé nőtte ki magát. A fejlesztés során fel kellett térképeznünk azokat a problémákat, amelyek nehezítették a beiskolázást, ki kellett dolgozni egy olyan pedagógiai programot, amely többet kínált a város egyéb iskoláinál, vonzóvá tette intézményünket. Természetesen nevelő-oktató munkánk hatékonyabbá tételére, folyamatos megújítására, az iskola vonzerejének növelésére a jövőben is nagy szükség van, hiszen a városban működő négy másik általános iskola komoly kihívást jelent számunkra. Ennek a feladatnak csak nevelő munkánk egészét átható keresztyén szellemiségű, magas szakmai színvonalú oktatással tudunk megfelelni. Intézményvezetői munkámról komoly visszajelzésnek tekintem a 2019-ben az OH szakértői által lefolytatott intézményvezetői és intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés tapasztalatait, melyek nagyon sok pozitívumot tartalmaznak a nálunk folyó pedagógiai munkáról.

3. Hitvallásom

„Neveld a gyermeket a neki megfelelő módon, még ha megöregszik, akkor sem tér el attól.”

Példabeszédek 22,6

Intézményvezetőként fő törekvésem a Pedagógiai programban megfogalmazott feladatok megvalósítása: a korszerű alpműveltség alapozása mellett, a családi házzal együttműködő, a gyermekek érdekeit előtérbe helyező nevelés, a szeretetben való együttélés támogatása.

Alapvető célom, hogy a tantervi anyagon túl a nálunk tanuló gyermekek a hitéleti nevelés által olyan lelki többletet szerezzenek, amely támaszul szolgálhat későbbi életük mindennapjaiban is. Olyan gyermekközpontú, a tanulók egyéni adottságaihoz igazodó nevelő-oktató munka megvalósítása, amely a hit által, a református egyház hagyományaira épülő magasabb erkölcsi normákat közvetít. A hatékony pedagógiai munka elengedhetetlen feltétele a magas színvonalú oktatás biztosítása, mely lehetővé teszi diákjaink számára a képességeiknek megfelelő továbbtanulást.

A nevelőtestülettel és a fenntartó egyházközséggel együttműködve törekszünk olyan intézményt működtetni, ahová a szülők szívesen íratják gyermekeiket, a tanulók örömmel jönnek, mert nemcsak a megfelelő szintű oktatást látják biztosítva, hanem érzik, hogy szeretik, tisztelik őket és minden az érdekükben történik. Az eredményes pedagógiai munka feltétele valamennyi pedagógus megfelelő szakmai felkészültsége, elhivatottsága, nagyfokú gyermekszeretete.

4. Helyzetelemzés

A 2016-2021 közötti időszak intézményi munkájának értékelése

4.1. Az iskola keresztyén szellemisége, gyülekezettel való kapcsolata

Református iskolánkban a tanulók hitéleti nevelése nagy hangsúlyt kap. A hittanórákon kívül a hétindító áhítatok, a reggeli csendes percek, a családi alkalmak, az ünnepi istentiszteletek, az iskolai ünnepek, a tantárgyakban rejlő lehetőségek tudatos kihasználása mind - mind a gyermekek hitbeli fejlődését segíthetik. Igyekszünk gyümölcsöző kapcsolatot ápolni a fenntartó gyülekezet tagjaival, alkalmakon részt venni. Szeretettel várjuk a gyülekezet tagjait számos iskolai programunkra, akik közül sokan élnek is ezzel a lehetőséggel. Munkatervünkben számos közös rendezvény szerepel, amelyek szervezésében, megvalósításában részt vállalunk. Napi

kapcsolatban vagyunk az egyházközség lelkipásztoraival, kölcsönösen segítve egymást igyekszünk elősegíteni tanulóink lelki nevelését.

8. osztályos tanulóink nagy része a sikeres hittan vizsgát követően, májusban, konfirmációs fogadalmat tesz. Bízunk abban, hogy ezek a fiatalok a ballagás után sem szakadnak el a gyülekezettől, hanem az ifjúsági csoporthoz csatlakozva rendszeres látogatói lesznek az istentiszteleti alkalmaknak.

Református iskola lévén elsőrendű feladatunk a személyes odafigyelés, a lelki gondozás, a keresztyén ünnepek méltó megünneplése. Ezeken a területeken nagy segítséget jelent az iskolalelkész szolgálata intézményünkben. Lelkigondozói fogadóóráit személyes kérdéseik megbeszélésére, lelki támaszra igényt tartó szülők és gyermekek is szívesen látogatják.

A havonként szervezett pedagógus bibliaórák jó lehetőséget biztosítanak a tantestület hitbeli erősödésére, beszélgetésekre, együtt gondolkodásra a gyermekek nevelését illetően.

4.2. Tárgyi, technikai feltételek

Az intézmény régi épületrésze az 1860-as években épült, az új rész 2010-ben került átadásra. Az iskola 1. telephelye 16 osztályteremmel, 2 szaktanteremmel, 3 csoportszobával, 1 könyvtárral, melegítő konyhával ellátott étkezővel és sportpályával rendelkezik.

Az iskola udvara rendezett. Az osztálytermek esztétikusan dekoráltak, bútorzatuk megfelelő, folyamatosan karbantartott. 2019-ben megvalósult intézményünk történetének talán legnagyobb beruházása, a rég áhított tornacsarnok felépülése. A gyönyörű épület a tornatermen és a kiszolgáló helyiségeken kívül orvosi szobának, egy kisebb méretű tanteremnek és egy gyógytestnevelésre és táncórák tartására alkalmas teremnek is helyet biztosít. Külön nagy eredmény, hogy az épület kiviteli költségét és berendezését, sporteszközeinek beszerzését, amely megközelítette a 400 millió Ft-ot, 60 millió Ft zsinati hitellel kiegészítve az intézmény megtakarítása biztosíthatta.

Az elmúlt 5 évben mindezek mellett megvalósításra került az épület informatikai hálózatának korszerűsítése, a 2010-es építmény teljeskörű festése, lépcsőházának csempével borítása, valamint 2 kazánjának cseréje. Nagy örömünkre sikerült méltó körülményeket biztosítanunk a könyvtárnak, melyet a 2019/2020. tanév digitális munkarendjének idején valósítottunk meg. A tornacsarnok felépülését követően a kis

tornaszobát tanteremmé alakíthattuk, amire a 2020/2021. tanév 3 induló első osztálya miatt nagy szükség is mutatkozott. Minden iskolai év szorgalmi időszakát követően számos állagmegóvó beruházást, festést, karbantartást szervezünk az iskola épületében, melyek nagy részét a szakmunkákon kívül saját karbantartóink végzik el. 2016 óta az iskola épületének karbantartására, felújítására (festésre, csempézésre, informatikai hálózat fejlesztésére) több mint 13 millió Ft-ot fordítottunk. Nagy értékű eszközbeszerzések összege (interaktív tábla, projektor, műszaki cikkek, gázkazánok, iskolai bútorzat stb.) megközelítette a 15 millió Ft-ot. Kisértékű tárgyi eszközfelújítás (szemléltető eszközök, bútorok, informatikai, irodai eszközök stb.) 2,8 millió Ft értékben valósult meg az elmúlt 5 esztendő alatt. A fejlesztések anyagi fedezetét az intézmény megtakarítása biztosította.

Az elmúlt évek során anyagi lehetőségeinkhez mérten igyekeztünk korszerűsíteni informatikai infrastruktúránkat, melyet a járványhelyzet okozta tantermen kívüli digitális munkarend is megkövetelt. A fejlesztéshez némileg hozzájárult az EFOP 3.2.3-17 (Digitális környezet a köznevelésben) pályázat által nyújtott támogatás is, mely által közel 10 millió Ft értékben informatikai eszközfelújítást valósíthattunk meg. Számítógépeink száma 64, hordozható gépeink száma 18. Nagy örömünkre, egy kivételével, minden tanteremben van interaktív tábla, amely használata szinte nélkülözhetetlenné vált a tanórákon.

4.3. Személyi feltételek- humánerőforrás

2016 óta 13 fő (4 pedagógus, 4 nevelő-oktató munkát segítő, 5 technikai dolgozó) alkalmazására került sor. A tantestület stabilizálódása folyamatos volt, melyet a pedagógus - fluktuáció csökkenése is elősegített. A 2020/2021-es tanévben 39 főállású, 4 részmunkaidős és 2 óraadó pedagógus, 3 pedagógiai asszisztens, 1 rendszergazda, 1 gazdaságvezető, 1 iskolatitkár, 3 teljes munkaidős és 5 részmunkaidős technikai alkalmazottal dolgozunk az intézményben. 8 évfolyamon 16 osztályban folyik a nevelő-oktató munka.

A felső tagozat szakos ellátottsága majdnem 100%-os, csupán a rajz tanításához szükséges óraadó alkalmazása. Az elmúlt évek során intézményvezetőként igyekeztem a fenntartó egyházközség elnökségének egyetértésével olyan pedagógusokat alkalmazni (az elmúlt 10 évben 19 pedagógus), akik mind szakmai felkészültségük, személyes tulajdonságaik, hitéleti elkötelezettségük alapján

megfeleltek intézményünk elvárásainak. Azon munkatársak esetében, akik ezen szempontok alapján nem megfelelően látták el munkájukat, az alkalmazás megszüntetése mellett kellett dönteni. Mára kialakult egy szakmailag jól felkészült, összetartó, együttműködő alkalmazotti közösség, amely alappillére egy sikeresen működő intézménynek.

A pedagógusok végzettségi szintjei:

végzettség	pedagógus létszám (teljes - és részmunkaidős)
főiskola	25
főiskola, szakvizsga	8
egyetem	6
egyetem, szakvizsga	3

A tantestület életkor szerinti megoszlása a következőképpen alakul:

életkor	pedagógus létszám
30-34 év	1
35-39 év	6
40-44 év	15
45-49 év	13
50 - 54 év	3
55-59 év	2
60-64 év	2

A kor szerinti összetétel alapján megállapítható, hogy a nevelőtestület döntő többségében tapasztalt, évtizedek óta a pályán lévő pedagógusokból áll. Nyitottak az innovációra, szívesen vesznek részt továbbképzéseken, pedagógiai munkájukat megújító szakmai fórumokon. Iskolánk oktatási színvonaláról visszajelzésnek tekintendők azok a sikeresen lezajlott pedagógus minősítési eljárások, amelyek az elmúlt években valósultak meg intézményünkben. Jelenleg, 2021. januárig a nevelőtestület 73%-a (29 fő) került átsorolásra Ped. II. kategóriába, 1 kollega pedig sikeres mesterpedagógusi pályázatot készített.

Iskolánkban 5 munkaközösség (iskolaotthonos, 3-4. osztályos, felsős - reál, felsős – humán, idegen nyelvi) működik, elsőrendű feladatuk a szakmai munka irányítása, a nevelőtestület tagjainak összefogása. Az igazgatóhelyettesek és a munkaközösség-

vezetők segítségével az elmúlt évek során kialakult egy jól működő iskolavezetés, amely nagy előrelépést jelent az információáramlás, a munkaszervezése szempontjából.

4.4. Tanulóink jellemzői- az iskola használói

Tanuló létszámunk 424, 239 alsós és 185 felsős diák. Nagy örömünkre az idei tanévben 69 kis elsős kezdte meg alapfokú tanulmányait intézményünkben, így iskolánk történetében először 3 első osztály indítására volt lehetőségünk. Hagyományainkhoz híven a tanulók felügyeletét 1 – 2. évfolyamon az iskolaotthonos oktatás, 3 – 7. évfolyamon osztályonkénti megbontásban napközis foglalkozást és igény szerint menzát biztosítunk tanulóink számára.

Napközis tanulók száma (3-7.o) 209. A tanulók közül intézményi szinten 32 fő rendelkezik beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel (szakértői vélemény alapján). Sajátos nevelési igényű 11 tanuló. 61 tanuló vesz részt fejlesztő foglalkozáson (SNI, BTMN, nevelési tanácsadás) a tanulási képességek lassabb ütemű fejlődése miatt. Logopédiai foglalkozáson 15, gyógytestnevelésen 40, szenzomotoros fejlesztésen 22 gyermek vesz részt. A jogszabály feltételeinek megfelelően 7 fő az intézményünkbe járó hátrányos helyzetű tanuló, és 3 a halmozottan hátrányos helyzetű. A gyermekvédelmi kedvezményben részesülők száma 30. Ingyenesen étkezik 30, kedvezményesen 132 tanuló. Az osztályfőnöki jelzéseknek megfelelően igyekszünk fokozott figyelemmel kísérni az érintett gyermekeket, családlátogatások, szülői konzultációk is támogatják a családdal való együttműködést.

Tanulói létszám változása:

tanév	2016/2017.	2017/2018.	2018/2019.	2019/2020.	2020/2021.
létszám	380	380	388	400	424

Az elmúlt tanévek fő feladataként jelöltem meg a beiskolázás elősegítését. Ennek érdekében 2017 őszétől „Csodavár” néven novembertől egészen februárig, kétheti rendszerességgel szerveztünk iskolára felkészítő alkalmakat nagycsoportos óvodásoknak. Ezek a foglalkozások nagyban hozzájárultak intézményünk népszerűségének növeléséhez. Az idei tanévben a járványhelyzet miatt a digitális térben szerveztük foglalkozásainkat, készítettünk videóanyagokat és egy bemutatkozó kisfilmet is az óvodások számára. Nagy örömünkre várakozáson felüli létszámban

jelentkeztek hozzánk a jövő tanévre. Terveink szerint 60 kis elsős kezdi meg tanulmányait szeptemberben nálunk.

4.5. Tanulmányi munka

Iskolánk tanulóinak képesség szerinti megoszlása igen heterogén. Vannak kimagasló teljesítményt nyújtó, számos versenyen eredményesen szereplő diákjaink, és vannak bizonyos képességterületen lemaradást mutató tanulóink is. Egy-egy szaktárgy eredményessége nagyban függ a tanuló motivációjától, szorgalmától is. A tanulók munkafegyelme, magatartása jónak mondható. Intézményi szinten osztályaink magatartás átlaga 4,8, szorgalom átlaga 4,7. 7-8. évfolyamon érzékelünk néhány esetben negatív változást a tanulói fegyelem és szorgalom terén. Ez részint betudható az életkorból adódó pszichés változásoknak, az egyre több tantárgy és követelmény megjelenésének, sok esetben a szülői elhanyagolásnak.

Az elmúlt hónapok fokozódó járványhelyzete nagyban megnehezítette nevelő-oktató munkánk szervezését. A digitális munkarendben való oktatás új kihívás elé állította az iskolavezetést, a pedagógusokat, tanulókat és a szülőket is. A tavalyi tanév végén készítettünk egy mérést tanulóink és szüleik körében a digitális oktatás tapasztalatairól. Ennek a mérésnek az eredményeit felhasználva indítottuk újra ezt az oktatási formát idén márciusban. Digitális tananyagtartalmak továbbításán túl a pedagógusok igyekeznek egyre több online órát tartani, főként felső tagozaton. Az osztályfőnökök folyamatos kapcsolatban vannak a tanulókkal, családokkal. Próbáljuk segíteni a teljesen egyedül tanuló kisdíákokat, a lemaradókat, a segítségre szorulókat. Kérésre külön órákat, felvételi előkészítőt, korrepetálást is biztosítunk. Az iskolavezetés a digitális munkarend idején is rendszeresen tájékozik a tanítóktól, szaktanároktól az esetlegesen felmerülő problémákról, melyeket igyekszünk a gyerekek érdekében akár a szülők bevonásával együtt megoldani. Legnagyobb nehézségnek azonban ezekben a hónapokban mindannyian az azonnali visszacsatolás, a személyes kapcsolat hiányát érezzük. Éppen ezért a digitális oktatás során tanultak ismétlését, mélyítését elengedhetetlennek tartjuk a jelenléti oktatás újraindításakor.

Félévkor és tanév végén több tantárgyból végzünk intézményi szintű mérést, melynek tapasztalatait a munkaközösségek beépítik éves munkatervükbe. Igyekszünk hatékonyan felkészíteni diákjainkat az országos kompetenciamérésre, melynek

eredményeit elemezve próbáljuk feltárni egyes sikertelenségek okát, meghatározni a fejlesztés irányvonalát.

4.6. A tanulók felzárkóztatásának jellemzői

Iskolánk nyitott a sajátos nevelési igényű (SNI-s) és beilleszkedési, tanulási, magatartási zavarral (BTM-s) rendelkező tanulók fogadására, hiszen református iskola lévén elkötelezettek vagyunk ezen hátrányokkal rendelkező tanulók segítésére, támogatására. A BTM-s és SNI-s tanulók fejlesztésében köznevelési együttműködési megállapodás keretében a Református Egységes Pedagógiai Szakszolgálat szakemberei segítenek: gyógypedagógus, logopédus, fejlesztőpedagógus, alkalmanként gyermekpszichológus bevonásával. A tanulásban lemaradó tanulók számára a nem kötelező órai keretből számos korrepetálást biztosítunk magyarból és matematikából.

4.7. Tehetség gondozás

Iskolánkban nagy hangsúlyt helyezünk a tehetség gondozásra: külön fejlesztő órákat tartunk minden évfolyamon magyarból, matematikából. A 7. 8. osztályosoknak nyelvvizsgára való felkészítést szervezünk angolból és németből. Az első félévben a 8. osztályosok számára középiskolai felkészítő órákat tartunk magyarból és matematikából, a 2. félévben a 6. 8. évfolyamon a kompetenciamérés előkészítésére szánunk külön órákat. Érdeklődő, tehetséges tanulóinknak számos szakkör (dráma, informatika, sakk, idegen nyelvi, képzőművészet stb.) nyújt lehetőséget képességeik kibontakoztatására.

2013-ban bevezetésre került felső tagozaton az idegen nyelvek emelt óraszámú tantervű oktatása, amely felmenő rendszerben már valamennyi évfolyamunkon jó lehetőség a diákok számára. A 2017-es tanévtől kezdődően első-második évfolyamon órarendi keretben heti 1 órában "Készségfejlesztő sakk" tantárgyat oktatunk, amely nagyon közkedvelt a legkisebbek körében.

Az elmúlt tanévek során tehetséges diákjaink révén számos kimagasló versenyeredményt tudhattunk magunkénak, amely a lelkiismeretes pedagógusi felkészítésnek is köszönhető.

4.8. Pályaválasztás tapasztalatai:

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján 8.-os tanulóink továbbtanulási mutatói nagyon kedvezően alakultak.

TOVÁBBTANULÁSI MUTATÓK AZ INTÉZMÉNYBEN

Tanév	Létszám	Gimnázium (%)	Szakgimnázium(%)	Érettségít adó össz.(%)	Szakközépiskolai képzés (%)	Nem tanult tovább
2015/2016.	45	42	47	89	11	-
2016/2017.	42	36	38	74	26	-
2017/2018.	51	49	30	79	21	-
2018/2019.	44	59	27	86	14	-
2019/2020.	50	56	32	88	12	-

Nagy öröm számunkra, hogy végzős diákjaink közel 90 %-a érettségít adó középiskolában folytatja tanulmányait, valamint a gimnáziumba felvételt nyert diákok száma is egyre emelkedik. A sikeres középiskolai jelentkezéseket megelőzően felvételi előkészítőt szervezünk számukra magyarból és matematikából. Időben tájékoztatjuk a szülőket a továbbtanulási lehetőségekről, segítünk a tanuló adottságainak megfelelő középiskola kiválasztásában. Elballagott diákjaink a visszajelzések alapján helytállnak a választott iskolában, szívesen látogatnak vissza volt iskolájukba, és mondják el tapasztalataikat a pályaválasztás előtt állóknak.

4.9. Közösségépítés, hagyományörzés

Iskolánkban minden tanévben igyekszünk méltó módon megemlékezni nemzeti és egyházi ünnepeinkről. Jeles ünnepeinken egy-egy osztály közreműködésével a templomban tartunk megemlékezést. Az elmúlt években két alkalommal szolgáltunk városi ünnepségen nemzeti ünnepeink alkalmával. Éléményszerű programokkal ünnepeljük az adventi és húsvéti időszakot. A havonta megrendezésre kerülő családi alkalmak szolgálatai is lehetőséget biztosítanak közösségeink bemutatkozására. Kiemelt rendezvényeink voltak az elmúlt 5 tanévben a Reformáció 500. évfordulójához kapcsolódó programok, „Színpadra lépünk” művészeti gála, a Tornacsarnok alapköveteléséhez és átadásához kapcsolódó Hálaadó istentisztelet és iskolai ünnepség, a tornaeszközök fejlesztésére szervezett jótékonyági bál, az évente hagyományosan megrendezésre kerülő Egyházkerületi szintű „Mazsi Matek” és Idegen nyelvi verseny, a nagyszabású egyházmegyei bibliaismereti és zsoltáréneklő verseny szervezése. Mindezekon túl iskolánk és a munkaközösségek éves munkatervük alapján a szabadidő hasznos eltöltéséhez számos tanórán kívüli

alkalmat, rendezvényt, versenyt kínálnak tanulóink számára. Jelentős szerepet vállal ezen programok szervezésében jól működő diákönkormányzatunk, amely a tanulók érdekképviseletét, a demokratikus döntések meghozatalát, a köznevelési törvényben rögzített jogok és kötelességek érvényesülését is feladatának tekinti. A rendezvények szervezése, lebonyolítása áldozatos, elhivatott munkavégzést kíván valamennyi kollégától. Ezek a tanórán kívüli alkalmak hozzájárulnak az iskola közösségeinek épüléséhez, betekintést nyújtanak az iskola életébe a szülők, a gyülekezet, más iskolák számára.

Az iskolai egyéb foglalkozások közül szeretném kiemelni a napközi lehetőségét, melyet 3. osztálytól 7.-ig biztosítunk a gyermekek számára. A 8. osztályosok igény szerint tanulószobai foglalkozáson vehetnek részt. Csak kifejezett szülői kérésre és indokolt esetben lehetséges napközis foglalkozások alóli mentesítés. Az új kerettanterv bevezetésével a jelentősen emelkedő tanulói óraszámok miatt egyre kevesebb az iskolában biztosítható szabadidős tevékenység. A tanulók a napköziben és tanulószobában jórészt csak a házi feladatot tudják elkészíteni és a másnapi órákra képesek felkészülni. Nagyon fontos, hogy a csoportvezetők megfelelő irányítása mellett jól kihasználják, mind a tanulásra, mind az egyéb foglalkozásra biztosított időt. A tanórán kívüli programok szervezésében hangsúlyosnak tartom az osztályfőnökök munkáját, mivel az osztályközösségek fejlődésében, a tanulók nevelésében jelentős szerepe van. Iskolánkban az osztályfőnökök számos közösségépítő, a tanulók hasznos szabadidő eltöltését támogató programot (színház-, mozilátogatás, korcsolyázás, kirándulás, közös főzés stb.) szerveznek diákjaik számára, melyet az intézményvezetés igyekszik támogatni.

Az elmúlt időszak terhelt helyzete miatt sajnos több nagyszabású rendezvényünk, programunk (művészeti gála, Határtalanul kirándulás, osztálykirándulások stb.) elmaradt. Bízunk abban, hogy a jövőben lesz lehetőségünk megszervezni azokat az alkalmakat, amelyek értékes hagyományai intézményünk életének.

4.10. Művészeti nevelés

Iskolai munkánk során igyekszünk hangsúlyt helyezni a gyermekek érzelmi intelligenciáját fejlesztő művészeti nevelésre. A rajz, technika, ének –zene tantárgyakon kívül ezt a törekvésünket szolgálják a néptánc, társastánc és drámaórák is. Nagyon közkedveltek a tanulók körében művészeti szakköreink (dráma, képzőművészet), és próbáljuk életben tartani iskolai énekkarunkat is, amely a

vírushelyzet miatt szüneteltette működését. Számos alkalommal szerveztünk diákjaink számára színház, hangverseny látogatást. Örömmel fogadtuk a Csokonai Színház ifjúsági csoportjának rendszeres interaktív előadásait. Bízom abban, hogy a járványhelyzet elmúltával újra lehetőségünk lesz ezen alkalmak szervezésére, és a többször elhalasztott művészeti gálánkon újra bemutatkozhatnak tehetséges diákjaink.

4.11. Sportélet

Az iskolai testnevelés és sport keretei közt az egészségnevelés, a szociális kompetenciák (kreativitás, önállóság, önbizalom, felelősségtudat, cselekvőképesség) a csapatmunka, a társakkal történő együttműködés egyaránt fejleszthető. Nálunk a testnevelésórák keretében heti 1 alkalommal alsó tagozaton néptánc, felsőben (5.6. évfolyamon) társastáncoktatás, 4-6. évfolyamon úszástanítás történik. Mindemellett az iskolai tömegsport alkalmakon kívül tanulóink jelentős része tagja valamilyen sportegyesületnek, rendszeresen jár külön sportfoglalkozásra, edzésre. Iskolánk tanulói közül sokan kiemelkedő eredményeket érnek el a sport területén. Méltán büszkélkedhetünk a sakkban elért sikereinkkel, melyet testnevelő kollégánk áldozatos munkájával támogat. Sajnálatos módon az előző és az idei tanév koronavírussal nehezített helyzete nem tette lehetővé, hogy igazán kihasználjuk a csarnok által biztosított mozgás, sportolás lehetőségét.

4.12. Szülőkkal való kapcsolattartás

A szülőkkal való rendszeres, jó kapcsolat ápolása alappillére egy sikeres iskolának. Azok a szülők, akik hozzánk íratják gyermeküket, a legnagyobb bizalmat szavazzák intézményünknek. Nagyon fontos, hogy ez a bizalom az évek során ne inogjon meg. Nagy felelősség hárul ezen a területen a pedagógusokra, főként az osztályfőnökökre. Fontos érzékelteni a szülőkkal, hogy gyermekük érdekében csak együttműködve tudunk előre lépni. Iskolánk nyitott a szülők előtt, a fogadóórákon, szülői értekezleteken kívül bármikor felkereshetik az érintett tanítókat, tanárokat.

A családi háttér nagyban befolyásolja nevelő munkánk hatékonyságát, ezért fontos lenne, hogy az osztályfőnökök családlátogatás tapasztalataiból, vagy szülői beszélgetésekből ismerjék meg tanítványaik otthoni körülményeit, a hátrányokat igyekezzenek kompenzálni. A szülők általában elégedettek iskolánkkal. Fő

célkitűzéseinkkel, nevelési irányelveinkkel azonosulnak, felajánlásokkal, együttműködéssel segítik intézményünket.

5. Szakmai vezetési program- vezetői terveim

„Mindent vizsgáljatok meg: a jót tartsátok meg.”

1Thesszalonika 5,21

Az elmúlt 10 év intézményvezetői tapasztalata alapján meggyőződésem, hogy csak hiteles pedagógusi, vezetői magatartással lehetséges biztonságos hátteret nyújtani a hatékony pedagógiai munkához. Munkálkodásom során igyekeztem olyan demokratikus vezetési stílust kialakítani, amely ösztönzően hat a kollégák pedagógiai tevékenységére, lehetőséget biztosít valamennyiük számára a személyiségükhöz igazodó kreatív munkavégzésre, támogatólag hat szakmai megújító képzéseken való részvételre. Iskolánk alkalmazotti és gyermekközössége az elmúlt évek során jelentősen bővült. 2011 óta sikerült egy mára már jól működő szervezetet felépítenünk, amelyben mind a szűkebb és tágabb vezetés tagjainak és valamennyi pedagógusnak jól körülhatárolt feladata van. A munkaközösségekben folyó szakmai munka, a vezetéssel való szoros együttműködés, a tantestület összetételének stabilitása elősegíti a hatékony iskolai munkát. Vezetői munkám során igyekszem az intézmény Pedagógiai programjában megfogalmazott célokat szem előtt tartva, a társadalom és a szülők megnövekedett elvárásainak megfelelően tervezni az intézményünkben folyó nevelő-oktató munkát. A sikeres működés elengedhetetlen feltétele a gyermekek adottságainak, érdekeinek ismerete, olyan nyugodt, biztonságos környezet biztosítása, ahol minden tanuló jól érzi magát, ahová a szülők szívesen járatják gyerekeiket.

A Magyarországi Református Egyház által megfogalmazott küldetésnyilatkozat világossá teszi iskolánk legfőbb céljait.

„... tegyetek tanítvánnyá minden népet [...]” (Mt 28,19)

„A református köznevelési intézmény pedagógusai küldetésük felelősségét átérezve a szülők által rájuk bízott gyermekeket és fiatalokat korszerű, minőségi oktatással, keresztyén neveléssel, tartalmas és célszerű tevékenységrendszerrel formálják. A szülőkkel és a gyülekezetekkel együttműködve elősegítik, hogy a fiatalok jól

sáfárkodjanak Istentől kapott talentumaikkal, a magyar nemzeti kultúrát megbecsüljék és gyarapítsák, hazájukért, családjukért áldozatra készek legyenek, egész életükkel Isten dicsőségét szolgálják.”

Vezetési stílusom emberközpontú, a munkatársakról való gondoskodás, a belső légkör harmóniája, a munkatársak biztonságérzete a vezérelvem. Vezetőként fontosnak tartom, hogy minden kollégámra jusson kellő idő, mindenki kapjon megfelelő visszajelzést munkájáról. Az adódó problémákat kedvességgel, türelemmel, de határozottsággal próbálom kezelni. Világos, egyértelmű elvárásokat igyekszem megfogalmazni feléjük, ösztönzőm őket az általunk fontosnak ítélt szabályok betartására.

A következő 5 tanévre vonatkozó vezetői fejlesztési terveimet az előzőekben felvázolt helyzetelemzésre építve szeretném ismertetni.

5.1.A vezetői program területei

Rövid távú (1 év) céljaim a következők:

- A vírushelyzet miatt felfüggesztett hagyományos hitéleti és szabadidős programok, rendezvények fokozatos visszaállítása.
- Az intézményi helyi tanterv és tanmenetek tananyagtartalmának felülvizsgálata a digitális munkarendi oktatás tapasztalatai tükrében.
- Lelki egészségfejlesztés előtérbe helyezése a pandémia okán.
- Hatékony tehetséggondozás.
- Iskolai sportkoncepció kidolgozása.

Középtávon (2-3 év) a következő célok elérését tűztem ki:

- Az iskola fenntartó egyházközség missziói munkájának segítése.
- A környezettudatosságot, a fenntarthatóságra nevelést szolgáló iskolai programok kidolgozása.
- Mérési-értékelési kultúra fejlesztése.
- Tudásmegosztás jegyében jó gyakorlatok átadása tantestületen belül és az egyházmegye intézményei közötti szakmai programok keretében.
- Pályázati lehetőségek keresése, írása.
- Digitális kultúra fejlesztése, médiatudatosságra nevelés elősegítése.
- Iskolai sportélet fejlesztése.

A következő **hosszú távú célok** (4-5 év) megvalósítására törekszem a tantestület, a kollégák, a fenntartó megnyerésével:

- Az intézmény jó hírnevének, népszerűségének értékátadó - értékközvetítő szerepének megőrzése, növelése.
- Az iskola hagyományainak megőrzése, illetve új hagyományok teremtése.
- A környezettudatosságot, a fenntarthatóságra nevelést szolgáló iskolai környezet, program megvalósítása.
- Az iskola keresztyén értékrendjének erősítése, az egyházmegye innovációs szakmai műhelyévé, központjává válás jó gyakorlatok átadásával, előadások, workshopok szervezésével.

5.2. Hitéleti nevelés, gyülekezettel való kapcsolattartás

Keresztyén iskolánk egy elvilágiasodott környezetben éli mindennapjait. Ezt figyelembe véve új módszerek alkalmazásával kell a hitéleti nevelést segítenünk. A hitéleti nevelés nem szabad, hogy kimerüljön a hittanórák megtartásában. Természetesen a hittanórák nagyon fontos színterei lehetnek a nevelésnek, ha ezeken az órákon nem csupán a tananyag átadása történik, hanem alkalom nyílik beszélgetésre, együtt gondolkodásra is. Vezetői programom egyik fő célkitűzése, hogy az iskola valamennyi színterén az udvari játékoktól a tanítási órákon át valamennyi szabadidős tevékenységben legyenek jelen azok az értékek, amelyek a diákjaink hitéleti nevelését elősegítik.

Fontosnak tartom a tantestület tagjainak hitbeli erősödését, hogy valóban keresztyén közösségként tudjuk iskolai munkánkat végezni. Hiszen csak hiteles pedagógusok képesek azon értékek közvetítésére, melyekre egyházi iskolánk hivatott. Intézményi szinten személyes példaadással is támogatnunk kell az istentiszteleteken való aktívabb részvételt. A pedagógusok hitéletének erősítéséhez hozzájárulnak a Pedagógus csendes napok, bibliaórák, gyülekezeti szolgálatok, melyek iskolalelkész, a fenntartó egyházközség lelkipásztoraival együttműködve szerveződnek. A jövőben is tovább szeretném erősíteni a gyülekezet és az iskola kapcsolatát, továbbra is szívesen fogadjuk a gyülekezet tagjait iskolai rendezvényeinken (nyílt napok, farsang, alapítványi bál, művészeti gála stb.). Ezáltal jobban megismerhetik az iskolában folyó munka mindennapjait. Intézményünk egyik fő törekvése, hogy végzős diákjaink a ballagást követően se szakadjanak el a hittől, a gyülekezettől. Erre jó lehetőség az egyházközség Ifjúsági csoportjába való bekapcsolódás. Támogatom az Ifi tagjaival

való közös, valamint a 7-8. évfolyamosok számára életkoruknak, érdeklődésüknek megfelelő keresztyén értékrendű programok, alkalmak szervezését. A közeljövő egyik fő feladata a vírushelyzet miatt szünetelő, illetve az online térben megvalósuló hagyományos hitéleti alkalmak fokozatos visszaállítása, megújítása. Ugyancsak előtérbe kell helyeznünk a mentálhigiénés programokat, a lelkipozítást, hiszen az elmúlt időszak tapasztalatai alapján megállapítható, hogy ez a feszültséggel teli, számtalan bizonytalanságot nyújtó két tanévünk számos pszichés és mentális problémát okozott tanulóink, alkalmazottjaink, családjaink számára. Elengedhetetlen ezen problémák felismerése, pszichológiai tanácsadás, lelkipozítás keretében támogatás nyújtása.

5.3. Tárgyi, technikai fejlesztés

Rövid távú 1-2 éven belüli terveink között szerepel a régi épületrész gépészeti felújítása, melynek keretében a víz és elektromos hálózat korszerűsítése, a gázvezetékek felülvizsgálata- esetleges javítása, valamint a WC-k, mosdók teljes körű felújítása valósulna meg. Rendelkezünk némi elkülönített tartalékkal (Jótekonysági bál bevétele), melyet kiegészítve szeretnénk az iskola udvarának rendezésére, a gyermekek számára udvari játékok, ülőhelyek kialakítására fordítani. Az intézmény életében szintén napi gondot jelent, hogy nagyon kevés az egyéb foglalkozásra alkalmas helyiségünk. A következő 5 éves tervünkben a helyhiányunk orvoslására szeretnénk a tetőtér beépítését megvalósítani, ahol csoportszobák kialakítását tervezzük. Szintén szükséges a közeljövőben a számítógépek, informatikai eszközök (interaktív táblák, projektorok) beszerzése, korszerűsítése, mivel a rendszeres fejlesztés ellenére informatikai infrastruktúránk nagy része nagyon elavult, közel tízéves.

A fenti fejlesztések anyagi fedezetét, a fenntartó egyházközség presbitériumának jóváhagyásával, az iskola megtakarításából és pályázati források által lehetne biztosítani.

Az oktatást segítő szemléltető eszközök, IKT eszközök, interaktív anyagok, a könyvtári állomány folyamatos bővítése évről évre szintén jelentős anyagi ráfordítást igényel, melynek biztosításához az iskolai költségvetés fedezete mellett szeretném az aktuális pályázati lehetőségeket is igénybe venni.

5.4. Beiskolázás támogatása

A jövőben is kiemelten fontos vezetői feladatommak tekintem a beiskolázás elősegítését, az iskolaválasztás előtt álló szülők időben történő tájékoztatását az intézményünkben folyó munkáról. A nálunk hagyományosan szerveződő iskolaelőkészítő foglalkozások mindig nagy érdeklődésre tartanak számot. A jövőben szeretném folytatni ezt a programsorozatot, remélhetőleg személyes jelenléttel. A beiskolázási alkalmak során szeretném jobban bemutatni az érdeklődők számára azokat a területeket, melyek erősségei iskolánknak, ezáltal bevonva az alsós tanítókon kívül a szakos pedagógusokat is (sport, Lego robot, idegen nyelv stb.). A Csodavár alkalmainak szervezésekor fel tudjuk használni azokat az ismereteket, módszereket, digitális tartalmakat, amelyeket elsajátítottunk az elmúlt időszakban, és amelyek nagyon kedveltek a kis óvodások körében is. Úgy gondolom, intézményünk marketing tevékenysége sokat fejlődött az elmúlt időszakban. Fontosnak tartom, hogy rendszeresen hallassunk magunkról, eseményeinkről, eredményeinkről. Ehhez megfelelő felületek a közösségi platformok, a városi, egyházi médiák, a gyülekezeti újság. A jövőben szükséges lesz egy médiafelelős megbízása, aki összefogja, közvetíti a kívánt tartalmakat a megfelelő felületre, felveszi a kapcsolatot a kiadványok, újságok szerkesztőségével.

Református iskola lévén kötelességünk a gyengék felemelése, továbbra is nyitottnak kell maradnunk azon halmozottan hátrányos gyermekek előtt is, ahol a család felvállalja iskolánk szellemiségéből adódó tanításokat, és tiszteletben tartja annak értékeit.

5.5. Tanulmányi munka

Vezetői munkám egyik fő törekvése a tanulók egyéniségéhez, egyéni adottságaihoz igazodó képességfejlesztés megvalósítása. Az egyénre szabott, korszerű pedagógiai módszerek alkalmazása hatékonyabban segíti az ismeretszerzés folyamatát.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján elmondhatjuk, hogy iskolánk tanulói között számos kiemelkedő képességgel, különleges adottsággal rendelkező gyermek van, melyet a jó továbbtanulási mutatók és a számos versenyeredmény is alátámaszt. Ezeknek a gyermekeknek a fejlesztése érdekében a jövőben még nagyobb hangsúllyal kell kezelnünk a tehetséggondozás területét, ehhez szükségesnek tartom a **tehetséges tanulók beazonosítását lehetővé tévő szűrések** alkalmazását, szakemberek bevonásával. A hatékony tehetséggondozás érdekében folyamatosan figyelemmel kell kísérni a pályázati lehetőségeket is. Ezt a munkát segítheti az is, hogy

intézményünk regisztrált tehetségpontként működik, ezáltal még több lehetőséget és segítséget kaphatunk a tanulók képességfejlesztéséhez.

Iskolánkban évről évre nő a valamilyen tanulási nehézséggel, részképességzavarral rendelkező tanulók száma. Egyházi iskolaként erkölcsi kötelességünk, hogy minden területen segítsük ezeket a gyermekeket. A BTMN-s és SNI-s tanulók fejlesztésében köznevelési együttműködési megállapodás keretében a Református Egységes Pedagógiai Szakszolgálat szakemberei segítenek: gyógypedagógus, logopédus, fejlesztőpedagógus, gyógytestnevelő, alkalmanként gyermekpszichológus biztosításával. A hatékony fejlesztő munka érdekében nagyon fontos ezen **nehézségekkel rendelkező tanulók időbeni kiszűrése**, a szülők és az érintett pedagógusok bevonásával a **gyermekek megfelelő segítése, hátránykompenzációja**. Ehhez elengedhetetlen a tanulóval kapcsolatban lévő pedagógusok empátikus hozzáállása, a szakvéleményben megfogalmazott javaslatok, esetleges könnyítések alkalmazása, rendszeres konzultáció az érintett gyermekkel foglalkozó fejlesztő-gyógypedagógussal.

Intézményünk az elmúlt évek során is nagy hangsúlyt helyezett a tanulók alapkészségeinek kialakítására, fejlesztésére, amely főként az alsó tagozat fő feladata. Ugyanakkor kiemelt területként kell hogy kezeljük a **megfelelő tanulási technikák elsajátíttatását**, a tanulás tanítását, amely hosszú távon befolyásolja diákjaink ismeretszerzését. Ennek érdekében intézményi szinten szakmai nap szervezése indokolt. A sikeres tanulmányi munka érdekében elengedhetetlen a pedagógusok módszertani kultúrájának folyamatos fejlődése, és ennek érdekében módszertani továbbképzéseken való részvétel támogatása.

Iskolánk életében évről évre egyre inkább gyakorlattá vált az egymástól való tanulás, akár munkaközösségi keretben, akár egy-egy pedagógus önálló hospitálása alkalmával. A korábbi években tanévenként több kollega vállalta bemutató óra tartását, ami hozzájárult a jó gyakorlatok, egymás pedagógiai tevékenységének megismeréséhez, a munkatársi kapcsolatok erősödéséhez. Sajnos az idei és az elmúlt tanévben ez a jó gyakorlat a körülmények hatására háttérbe szorult. A jövőben szeretném ezeket a nagyon hasznos, belső tudásmegosztáson alapuló alkalmakat újra életre kelteni. Az **eredményes nevelési eljárások, jó gyakorlatok megosztása** legyen természetes és hatékony a tantestületben.

Az utóbbi évek nagy kihívása volt az interaktív táblák, mint oktatási eszközök alkalmazása a tanulás-tanítás folyamatában. Iskolánkban a pedagógusok nagy része szívesen és gyakran alkalmazza ezeket az eszközöket, mellyel színesebbé, eredményesebbé tehetők a tanítási órák. Úgy gondolom, az elmúlt hónapok bebizonyították ezen technikák és eszközök nélkülözhetetlen voltát az oktatásban. Nevelőtestületünk valamennyi tagja rengeteget fejlődött a digitális oktatás területén. A további hatékony munkához nélkülözhetetlen lesz informatikai eszközeink korszerűsítése, pályázati lehetőségek felkutatása.

5.6. Mérés, értékelés

Mérés értékelés területén előrelépést jelenhet egyik kollégánk ezen területen folytatott képzése. A jövőben a külső, belső mérések eredményeit segítségével szeretnénk hatékonyabban elemezni és beépíteni a tervező munkába.

Az országos kompetenciamérések eredményei sokat javultak az elmúlt évek során.

Valamennyi területen országos átlaghoz közeli, vagy azt meghaladó eredményt érnek el tanulóink.

Év	Szövegért. 6. évf.	Matem. 6. évf.	Szövegért. 8. évf.	Matem. 8. évf.
	iskola/országos átlag	iskola/országos átlag	iskola/országos átlag	iskola/országos átlag
2016.	1517/1494	1509/1486	1605/1568	1637/1597
2017.	1522/1503	1511/1497	1577/1571	1627/1612
2018.	1543/1492	1515/1499	1656/1602	1663/1614
2019	1552/1499	1541/1495	1605/1608	1636/1624

A jövőben is törekednünk kell a kompetenciaterületek tanórán és azon kívül is történő hatékony fejlesztésére, a mérés eredményének részletes elemzésével meghatározni a fejlesztés területeit.

A hatékony vezetői munka nélkülözhetetlen feltétele az iskola minden színterét átható ellenőrzés, értékelés. Vezetői gyakorlatomban az ellenőrzés az iskolai munkaterv részeként elkészített ellenőrzési terv alapján valósul meg, melynek célja az eredmények megerősítése, a hibák, hiányosságok pótlása, kijavítása. Fontosnak ítélem az ellenőrzés folyamatában az igazgatóhelyettesek és a munkaközösség-vezetők szerepét, akik lehetőség szerint az ellenőrzésbe bevonják az általuk vezetett szakmai közösség tagjait is, ezáltal növelve az önellenőrzési igény kialakulását. Az

ellenőrzés kiterjed a tanítási órák, a szabadidős tevékenységek, az ügyeletek, a tanügyi adminisztratív teendők, az ügyviteli nyilvántartások, személyi anyagok, a gazdálkodás stb. területeire. Az ellenőrzés tapasztalatai alapján kerül sor az értékelésre, amely magában foglalja a pedagógusok, a tanulók munkájának, az egész iskolai élet ciklikus értékelését. Értékelő munkámban a pozitívumok megerősítését, a pedagógusok munkájának megbecsülését próbálom közvetíteni, meghatározva azokat a feladatokat, amelyek elősegítik iskolánk nevelő hatásának fejlődését. A félévi és év végi beszámolók alkalmával olyan mérleget igyekszünk készíteni a tanévben végzett munkáról, melynek eredményei és tapasztalatai beépíthetők a következő tanév munkatervébe.

5.7. Digitális kultúra fejlesztése

Az elmúlt hónapok koronavírussal terhelt helyzete, a tantermen kívüli digitális munkarend elrendelése még inkább rávilágított a digitális eszközök használatának nélkülözhetetlen voltára. Intézményünkben az elmúlt évek során jelentős előrelépést tettünk ezen a területen, hiszen a pedagógusok többsége készségszinten képes használni a rendelkezésre álló interaktív eszközöket. A kollegák között jó gyakorlatként működik a tudásmegosztás, az ismeretek átadása ezen a területen. A jó gyakorlatok célja, hogy a digitális technika alkalmazásával segítse a tanulókat ismereteik bővítésében, képességeik fejlesztésében, illetve tartalmasabbá tegye szabadidejük eltöltését, és innovatív szerepet játsszon az oktatási-nevelési folyamatban.

A digitális kompetencia fejlesztése a mi intézményünk pedagógiai programjába, helyi tantervébe és a pedagógusaink napi munkájába is szervesen beilleszkedett.

Tanulóink körében már alsó tagozaton is igencsak kedvelt az informatika szakkör, és a Lego robot-robotika foglalkozás. A digitális kultúra fejlesztése a köznevelésben c. pályázat támogatásaként 8 db Lego robot került birtokunkba, amelyek új lehetőséget nyújthatnak tanulóink számára. A szakemberek évek óta adatokkal alátámasztva hangoztatják, hogy a gyakorlati informatika, a programozási ismeretek, a robotika mennyire fontos és keresett tudás a munkaerőpiacon. A robotika szakkör elindításával az volt a célunk, hogy az eszközök illetve az élményszerű tananyag kedvet ébresszen a gyerekekben a technológiai pályák megismeréséhez. Vannak olyan diákjaink, akik nagy lelkesedéssel építenek, szerelnek, alkotnak, működő szerkezeteket terveznek. Ők lehetnek a jövő mérnökei, fejlesztői. A robotokkal való oktatás tehát nem játék, hanem a tanulás új és izgalmas, egyben játékos formája.

Az informatikai eszközök alkalmazása és a kompetencia alapú oktatás bevezetése intézményünkben létrehozta a tantestületen belüli szakmai kommunikációt és együttműködést. Az elkezdett tanítási-tanulási folyamat megújítását, innovációját folytatni kell! Az új fejlesztő lehetőségeket fel kell kutatni, hatékonyságukat megismerve, továbbképzéseken való részvétel után a gyerekekkel is meg kell ismertetni.

A korszerű tanulási környezetnek kiemelkedő szerepet kell biztosítani. Kiváló lehetőségnek tartom a Digitális Témahét meghirdetését, tervezem intézményünk csatlakozását a program iskolai megvalósításához.

Fontos azonban a rendelkezésre álló eszközparkunk fokozatos korszerűsítése, mivel informatikai eszközeink jelentős része igencsak elavult konstrukció. Keresnünk kell a pályázati lehetőségeket, illetve minden év intézményi költségvetéséből szükséges erre a célra fordítanunk.

5.8. Médiatudatosságra nevelés

Visszatekintve az elmúlt évekre egyre inkább láthatjuk, mennyire megváltozott a mai gyerekek környezete, érdeklődése, mindennapi élete. Tanulóink látszólag hamarabb kiismerik magukat, természetesebben mozognak a digitális világban, az eszközök használatában, mint a felnőttek. Ugyanakkor a nem megfelelő médiahasználat óriási veszélynek teszi ki gyermekeinket. A tanulók médiahasználati szokásait döntően a család, a szülők alakítják. A szülők általában nagyobb figyelemmel kísérik a 9 évesnél fiatalabb gyerekek médiahasználatát, később már ritkábban ülnek le közösen a tévé vagy az internet elé, kevésbé kontrollálják, hogy gyerekeik mit és meddig néznek, milyen oldalakon böngésznek. Az iskolának különösen fontos szerep jut a médiatudatosság kialakításában. Ennek egyik legfontosabb eleme, hogy a szülők bevonásával segítsük tanulóink kreatív, tudatos és biztonságosabb médiahasználatát. Ennek érdekében szorgalmazom osztályaink látogatását a Debreceni Bűvösvölgybe Magyarország második médiaértés-oktató központjába, amelyet a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság hozott létre. A Bűvösvölgybe látogató gyerekek játszva, aktív alkotófolyamatok során, képzett animátorok segítségével tanulják meg azt, hogyan hatnak rájuk a médiatartalmak, és hogy hogyan használhatják veszélytelenül okoseszközeiket. Ugyancsak jó lehetőségnek tartom a témával összefüggő preventív előadások szervezését intézményünkben. Ezen a területen is fontos szerep jut az osztályfőnököknek, akik az osztályfőnöki órák keretében segíthetik tanulóik tudatos

médiahasználatát. Természetesen az informatika (digitális kultúra) tantárgy keretében is szükséges ezeknek az ismereteknek a közvetítése. A hatékony fejlesztés érdekében segítség lehet a pedagógusok számára a szakmai nap, vagy továbbképzés formájában szervezett képzések lehetősége.

5.9. Iskolai sportélet fejlesztése

Vágyott tornacsarnokunk 2019-es felépülése óta a koronavírus okozta rendkívüli helyzet miatt nem tudtuk igazán kihasználni az épület kínálta lehetőségeket, iskolánk sportéletének fellendülése teljes mértékben nem valósulhatott meg. Az elmúlt 2 tanévben ennek ellenére megtapasztalhattuk, milyen más a saját tornateremben mozogni, órát tartani. Amíg volt lehetőség osztályaink délutánonként tömegsport foglalkozásokon vehettek részt. Tanítási időn kívül karate és kosárlabda edzéseknek is helyszínt biztosítottunk, ahová a mi iskolánk tanulói is aktívan jártak. A gyógytestnevelés és a szenzomotoros torna is méltó körülmények között szerveződhetett. Reményeink szerint a jövő tanévtől kezdődően újra lesz lehetőségünk a testnevelésórák megtartásán túl tanórán kívüli sportfoglalkozások biztosítására. Szeretném, ha intézményünkben az érdeklődő tanulók számára heti rendszerességgel lenne lehetőség sportolásra, játékos mozgásra (kölyökatlétika), csapatjátékokban (kosárlabda, röplabda, futball, szivacskezilabda) való részvételre alsó és felső tagozaton egyaránt. Ebben nagyon számítok a két szakos testnevelő és az alsó tagozaton testnevelést tanító pedagógusok munkájára. Intézményünk nyitott olyan külső szakember bevonásával tartandó sportfoglalkozások (edzések) előtt, melyre a tanulóink között nagy számban igény mutatkozik.

5.10. Fenntarthatóságra nevelés

Iskolánk pedagógiai programja kiemelten képviseli a környezetvédelem, a fenntarthatóságra nevelés célkitűzéseit, amely időszerűségét nem kell hangsúlyoznunk. A környezettudatosságra nevelés érdekében iskolai munkánkban elengedhetetlen a szemléletformálás támogatása, a környezetkímélő magatartás előtérbe helyezése egyéni és közösségi szinten egyaránt.

Ennek érdekében továbbra is fontos a fenntarthatóság pedagógiáját szolgáló tevékenységek szervezése, új elemekkel való bővítése.

Az egész tanév során megvalósuló javasolt tevékenységek:

- az iskolán belüli és iskola körüli zöld területek ápolása;

- az iskola környezetének tisztán tartása;
- ültetett növények gondozása osztályszinten;
- tantermek, folyosók dekorációja, folyamatos gondozása a tanulókkal közösen;
- mellékhelyiségek kulturált használata, a higiénias alapkövetelmények ismeretének elmélyítése és betartatása;
- víz- és energiatakarékosságra való nevelés;
- általános takarékosági elvek működtetése környezetünk védelme érdekében;
- környezetbarát közlekedés tárgyi feltételeinek használata;
- „élősarok” kialakítása az alsós tantermekben;

Környezet-, természet- és egészségvédelemmel kapcsolatos javasolt iskolai programok:

- Konténeres papírgyűjtő verseny
- Takarékosági világnap
- Állatok világnapja
- Karácsonyi kézműves foglalkozás természetes alapanyagokból
- Egészségmegőrző projektnap
- Víz világnapja
- A Föld világnapja
- Csatlakozás a Fenntarthatósági témahét programjaihoz
- Madarak és fák napja
- Családi sport délután (osztálykeretben)
- Erdei iskola
- Gyümölcs, alma program

5.11. Humánerőforrás

Jelenleg egy stabil, együttműködő tantestület képezi gerincét a református iskolának. Sikerült egy több mint 40 főből álló, szakmailag felkészült, munkájára igényes, elhivatott nevelőtestületet alkotnunk, melyet 14 fős technikai személyzet segít. Az elmúlt két vezetői ciklus során igyekeztem olyan alkalmakat, környezeti feltételeket teremteni, ahol a munkatársak őszintén megnyilatkozhatnak, biztosítva vannak a nyugodt munkavégzés feltételei. Számos közös szabadidős program (kirándulások, közös főzés, csendes nap, jótekonysági bál stb.) tantestületi megbeszélés, szakmai nap járul hozzá közösségünk formálódásához. A jövőben továbbra is szeretném

támogatni ezeknek az alkalmaknak a szervezését, hiszen egy jó munkatársi közösség kialakulásához, az őszinte együttműködéshez nélkülözhetetlenek ezek az együttlétek.

A tantestület egységét a Pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célkitűzések, feladatok szem előtt tartása biztosítja. Fontos, hogy ezeket, minden pedagógus megismerje, elfogadja, és ezekhez igazítva végezze napi feladatait.

Természetesen mindenki más személyiség, más pedagógia tapasztalatokkal, módszerekkel rendelkezik. A pedagógusi szabadság és a személyiség tiszteletben tartása mellett nélkülözhetetlennek tartom az intézményi működés fő területein az **egységesség megteremtését**, amely magában foglalja az **értékközvetítést**, a **gyermekközpontúságot**, a megfelelő szakmai felkészültséget, a fegyelmezési módszereket is.

Az iskolavezetés egyik legnagyobb kihívást jelentő feladata a **tantestületen belül az egyensúly megteremtése**, az egyes munkaközösségek, tanárok egyenlő leterhelésének biztosítása. A törvényi változásokból következő nem meghatározott kötelező óraszám, a helyettesítési óradíjak eltörlése még inkább megnehezítette ezt a feladatot. Egy-egy tartós betegség esetén már-már lehetetlen a helyettesítés megszervezése, és sok esetben néhány kollega jelentős túlterhelésével jár. Vezetői munkám során törekedtem megtalálni azokat a javadalmazási formákat, amelyek költségvetésünket nem megterhelve, ösztönzőleg hatnak munkatársaimra. A jövőben is szeretném az erkölcsi elismerés mellett, a fenntartó presbitérium hozzájárulásával ezeket a béren kívüli juttatási formákat biztosítani. Fontosnak tartom, hogy mindenki képességeinek megfelelően vegye ki részét az iskolai munkából, a jelenleg csekély társadalmi elismerés ellenére hivatását szolgálatként végezze.

Vezetőként a jövőben is nagy hangsúlyt helyezek a munkaközösségekre, amelyek igazi szakmai műhelyként kell hogy működjenek. Az elmúlt évek során folyamatosan szerveződtek munkaközösségeink, jelenleg 2 alsós és 3 felsős munkaközösségünk van. A szakmai közösségek lehetőséget biztosítanak a csapatmunka kultúrájának fejlődéséhez, az iskolavezetés és a pedagógusok közötti jobb információáramláshoz, a tanítók, tanárok kreativitásának, alkotókészségének kibontakoztatásához. Munkájukat éves szakmai program alapján végzik, amely illeszkedik az intézmény éves munkatervéhez. A munkaközösség-vezetők jelentik a kapcsolódási pontot a pedagógusok és az intézményvezetés között. A havonta szervezett vezetői értekezletek során lehetőség nyílik a kölcsönös véleménynyilvánításra, az előttünk álló feladatok közös szervezésére, problémák megbeszélésére.

Az elmúlt évek során az intézményen belüli információáramlás finomhangolása is kiemelten fontos volt számomra. Akkor működik jól egy szervezet, ha az intézményvezető és helyettesei között jó a munkakapcsolat, egységes szemléletet képviselnek, ha az iskola vezetőségének tagjai folyamatosan egyeztetik álláspontjukat, elképzeléseiket, és ha a tantestület tagjai között jó az információáramlás, a feladatok konkrétak, pontosak. Intézményünkben törekedtünk ennek megfelelően biztosítani a szervezet hatékony működését.

Vezetői munkám során továbbra is támaszkodni szeretnék az intézményvezető-helyettesek szakmai tudására, szervező munkájára. Jelentős szerepet szánok a munkaközösség-vezetőknek a szakmai munka tervezésében, irányításában, ellenőrzésében és értékelésében. Továbbra is támogatni fogom kollégáimat szakmai projektek megvalósításában, s figyelembe veszem javaslataikat, véleményeiket azok gyakorlatában. Az előkészített és tartalmas vezetőségi értekezletek biztosítják a többirányú információcserét, a döntések előkészítését és a megalapozott munkaszervezést. A havi rendszerességgel szervezett vezetői értekezletek mellett továbbra is indokoltnak tartom a nevelőtestületi értekezletek jogosultságát, amelyek megalapoznák és előkészítenék az időszerű eseményeket, programok szervezését, nevelő-oktató munkánkat.

5.12. Gazdálkodás:

A gazdálkodás területén az eddigi gyakorlatnak megfelelő észszerű takarékoságot szeretném folytatni, mivel a jövőben szükséges fejlesztések jelentős anyagi áldozatot kívánnak intézményunktől. Az iskola gazdálkodása az elmúlt években kiegyensúlyozott volt. A fentebb említett felújítások, beruházások és eszközbeszerzések magas költségeinek ellenére is sikerült pénztartalékunkat növelni, amely összeg biztosíthatja a tervezett infrastrukturális fejlesztések fedezetét. A 2021-es évben az előző évi támogatásnak megfelelő bevételekre számíthatunk, melyeknek 3 fő összetevője a pedagógus átlagbér alapú támogatás, a gyermekétkeztetési és a működési támogatás, melynek összege éves szinten megközelítőleg a 430 millió Ft. Kiadási oldalon az alkalmazotti bér és annak a munkaadót terhelő járulékai teszik ki a legnagyobb tételt, ezért nagyon fontos a megfelelő, a szükségesnél nem nagyobb alkalmazotti létszám fenntartása, a határozatlan idejű kinevezések észszerű átgondolása.

A támogatások számításául szolgáló legfontosabb tényadat a tanulólétszám, ezért létkérdés annak megfelelő biztosítása. Ugyancsak jelentős kiadás a tanulók étkeztetésének támogatása, valamint az intézmény dologi kiadásainak költsége (szolgáltatások, rezsi jellegű kiadások, uszoda stb.). Fontosnak tartom a gazdaságvezető szerepét az intézmény takarékos, gazdasági területen törvényes működésében. A támogatások igénylése, elszámolása, szakszerű költségvetés és zárószámadás időben történő elkészítése az intézményvezető és a gazdaságvezető közös felelőssége. A költségvetés forrásainak bővítéséhez, továbbra is keresni kell a pályázati lehetőségeket, illetve támogatni az alapítványi tevékenységeket.

6. Összegzés

21 éve dolgozom ebben az iskolában, és 21 éve vagyok tagja a Bocskai téri református gyülekezetnek. Az eltelt hosszú évek során, Istennek legyen hála, gyarapodtunk. Gyarapodtunk gyermekekben, pedagógusokban, tárgyi javakban és reményeink szerint tapasztalatban, tudásban és bölcsességben is. Az elmúlt időszakban számos alkalommal személyes életemben is megtapasztalhattam az alábbi ige igazságát:

„De akik az Úrban bíznak, erejük megújul, szárnyra kelnek, mint a sasok, futnak, és nem lankadnak meg, járnak, és nem fáradnak el.”

Ézsaiás 40,31

Hiszen intézményvezetői megbízatásom 10 éve során számtalanszor érezhettük a Gondviselés megtartó kegyelmét intézményünk életében. Sikerült a mélységekből, nehéz időszakokból együtt gondolkodva, erőinket összeadva kiemelkednünk és olyan eredményeket, sikereket elérnünk, amiről jó néhány évvel ezelőtt nem is álmodtunk. Most is vannak nehézségeink, új feladataink, de úgy vélem, hogy egy lelkes, megfelelő hivatástudattal rendelkező tantestület képes megoldani azokat.

Bízom abban, hogy a jövőben az iskolafenntartó presbitériummal és lelkészekkel továbbra is együttműködve, az alkalmazotti közösség tagjaira támaszkodva innovatívan tudok munkálkodni intézményünk fejlődése érdekében, szem előtt tartva az iskola eddigi értékeit, hagyományait. Legfontosabb céljaim között szerepel a magas szintű oktatás további támogatása mellett diákjaink hitéleti nevelésének segítése, iskolánk tanulói és dolgozói közösségének formálása. Továbbra is igyekszem tudásom és hitem szerint a rám bízott feladatokat lelkiismeretesen ellátni, a tantestület tagjaival együttműködve iskolánkat a gyermekek, szülők megalégedésére irányítani. Köszönöm munkatársaim, a fenntartó egyházközség presbitériumának és lelkészeinek segítségét, támogatását, melyet vezetői munkám során nyújtottak.

Hajdúböszörmény, 2021. április 30.

Balláné Bodai Judit
intézményvezető