FŐIGAZGATÓI PÁLYÁZAT

az Alsózsolcai Herman Ottó Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola

főigazgató beosztás betöltésére

A vezetői megbízás időszaka:
2027. január 23. – 2031. augusztus 15.



Pályázó:
Fésüsné Soltész Emese
Fésüsné Soltész Emese

Címzett:
Oktatási és gyermekügyi miniszter
Benyújtás helye:
Miskolci Tankerületi Központ
Pályázati iktatószám:
TK/048/HR/KOZINT/10449-1/2026

Alsózsolca, 2026. 10. 13.

TARTALOMJEGYZÉK

I. Bevezetés ... 3
II. Helyzetelemzés ... 5
III. Jövőkép és stratégiai célok ... 15
III.1. Jövőkép ... 15
III.2. Stratégiai célok ... 18
IV. Vezetői program – fejlesztési területek ... 20
IV.1. Tanulói eredményesség, hátránykompenzáció, esélyteremtés és tehetséggondozás ... 20
IV.2. Gyermekközpontú, élményalapú pedagógiai megújulás ... 25
IV.3. Az alapfokú művészetoktatás fejlesztési irányai ... 27
IV.4. Digitális pedagógia, mesterséges intelligencia és innováció ... 28
IV.5. Egészséges, biztonságos és fenntartható iskola ... 29
IV.6. Pedagógusok, humánerőforrás és intézményi együttműködés ... 31
IV.7. Nyitott iskola – közösség, diákönkormányzat (DÖK), beiskolázás és partnerkapcsolatok ... 34
IV.8. Infrastrukturális, szervezeti és vezetési fejlesztés ... 37
V. A vezetői program megvalósítása, nyomon követése és értékelése ... 40
VI. Összegzés ... 43
VII. Mellékletek: ... 44

I. Bevezetés

„A vezetés nem cím.
A vezetés viselkedés.
Éld meg!"
Robin Sharma

VEZETŐI PROGRAM

Vezetői programomat az Alsózsolcai Herman Ottó Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola, valamint a hozzá tartozó Benedek Elek Tagiskola működésének és közösségének ismeretére, az intézményben eltöltött tíz év szakmai tapasztalatára, valamint vezetői gyakorlatomra építettem.

2016 óta dolgozom intézményünkben, 2021 óta igazgatóhelyettesként veszek részt az iskola szakmai és szervezeti működésének irányításában. Jelenleg megbízott főigazgatóként az intézmény egészének működését irányítom, így közvetlen tapasztalatot szerzek a székhelyintézmény, a Benedek Elek Tagiskola és az alapfokú művészetoktatás összehangolt vezetésének feladatairól, felelősségéről és mindennapi kihívásairól.

Ez a vezetői szerep megerősített abban, hogy az intézmény jövőjéről ne különálló intézményegységekben, hanem egy közös intézményi közösségben gondolkodjak. Ugyanakkor a székhelyintézmény és a tagiskola sajátos adottságai, hagyományai, pedagógiai értékei és eltérő tanulói összetétele eltérő pedagógiai megoldásokat is igényel. Meggyőződésem, hogy intézményünk erejét nem az adja, ha mindenben ugyanúgy működünk, hanem az, ha közös célok mentén, egymás tapasztalataira és erősségeire építve tudunk együttműködni.

Intézményünk mintegy 471 tanuló és 80 munkatárs közössége. Sokszínűségünk egyszerre jelent lehetőséget és felelősséget. Kiemelt feladatnak tekintem minden tanuló fejlődésének és sikerességének támogatását, a hátrányok csökkentését és az esélyek növelését, ugyanakkor a tehetségek felismerését és kibontakoztatását is.

Vezetőként az eddig elért eredményekre és meglévő értékekre építve olyan intézményi kultúrát kívánok tovább erősíteni, amelyben a gyermekek fejlődése és sikeressége, a pedagógusok szakmai megbecsülése és támogatása, az együttműködés, az innováció, valamint a közösséghez tartozás egyaránt meghatározó érték.

Vezetői munkámban a kiszámíthatóságot, a következetességet, a nyílt és őszinte kommunikációt, valamint az együttműködést tekintem meghatározónak. Hiszem, a vezető feladata nem az, hogy minden kérdésre egyedül adjon választ, hanem hogy világos intézményi kereteket teremtsen, és közben építsen a munkatársak tudására, tapasztalatára, felelősségvállalására és kezdeményezőkészségére.

A pedagógusokra szakmai partnerként tekintek. Meggyőződésem, hogy a tartós fejlődéshez szükséges, hogy a kollégák értsék a változtatások célját, és részt vehessenek azok alakításában. Fontosnak tartom, hogy saját szakmai kezdeményezéseikkel is hozzájárulhassanak a megvalósításhoz. A vezetői felelősség megtartása mellett ezért teret kívánok biztosítani a szakmai önállóságnak, a kreativitásnak és a közös gondolkodásnak.

Egy intézmény akkor tud eredményesen működni és fejlődni, ha a közös célok mellett mindenki megtalálja benne saját szerepét és felelősségét. Ezért a szakmai párbeszédre, a jó gyakorlatok megosztására és az egymástól való tanulásra kívánok építeni. A döntések előkészítésébe lehetőség szerint minél több munkatárs tapasztalatát és véleményét szeretném bevonni.

A következő időszakban nem egy teljesen új intézmény megteremtését tartom feladatomnak. Az eddigi eredményekre építve stabil, gyermekközpontú és együttműködő intézményi közösséget szeretnék továbbépíteni. Hagyományaink megőrzése mellett támogatom a pedagógiai megújulást, amely eredményesebbé és élményszerűbbé teszi a tanulást.

Hiszem, hogy iskolánk valódi erejét nem csupán az elért eredmények adják, hanem az a képességünk is, **hogy közösségként képesek vagyunk együtt gondolkodni, alkalmazkodni, tanulni, fejlődni és közös célokért dolgozni.**

Vezetői programom ennek a közös fejlődésnek kíván világos irányt, közös célokat és megvalósítható keretet adni.



2026.08.24. Alakuló értekezlet – „A Közösség hálójában"
Forrás: www.hermaniskola.hu

II. Helyzetelemzés

Az Alsózsolcai Herman Ottó Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola többcélú köznevelési intézmény, amely a székhelyintézmény mellett a Benedek Elek Tagiskolát is magában foglalja. Feladatai közé tartozik az általános iskolai nevelés-oktatás, az alapfokú művészeti oktatás, az integrációs és képességkibontakoztató felkészítés, valamint a tagiskolában folyó nemzetiségi nevelés-oktatás.

Az intézmény 1965-ben kezdte meg működését, 1993-ban vette fel Herman Ottó nevét, 1996-tól pedig általános iskolai és alapfokú művészeti oktatási feladatokat ellátó többcélú intézménnyé vált. 2007-ben integrálták hozzá a Benedek Elek Általános Iskolát és a 3. Számú Általános Iskolát, utóbbi később a Benedek Elek Tagiskola részévé vált. Az intézmény fenntartója és működtetője 2017 óta a Miskolci Tankerületi Központ.

Az alapfokú művészetoktatás intézményünk önálló szakmai értéke és egyben az egységes intézményi arculat meghatározó része. Alsózsolcán 1987-ben indult meg a szervezett zeneoktatás, az 1996/1997-es tanévtől pedig az iskola már önálló művészetoktatási feladatot látott el. A képzés 2002-ben táncművészeti ággal, később képző- és iparművészeti ággal bővült. A művészeti iskola így ma három művészeti ágon – zeneművészet, táncművészet, valamint képző- és iparművészet – biztosít hosszú távú, az előképző évfolyamoktól a továbbképző szakaszig tartó fejlesztési lehetőséget.

A zeneművészeti képzésben a fúvós, ütő- és billentyűs hangszerek, a zeneismeret, a kamarazene és a zenekari munka; a táncművészeti ágon a gyermek- és társastánc; a képző- és iparművészeti ágon pedig a vizuális alapozás, a grafika és a festészet kap szerepet. A képzőművészeti csoportok a Benedek Elek Tagiskolában működnek, ezért a művészetoktatás a két feladatellátási hely szakmai összekapcsolásának egyik természetes területe. A növendékhangversenyek, kiállítások, táncbemutatók, versenyek és városi rendezvényeken való fellépések egyszerre szolgálják a tehetséggondozást, a személyiség- és közösségfejlesztést, valamint az intézmény kulturális jelenlétét.

Az intézmény kapcsolatrendszerének fontos része a szlovákiai Pelsőcön működő Dénes György Alapiskolával ápolt testvériskolai együttműködés, amit közös kulturális programok, tanulói találkozók, táborok és egymás rendezvényein való részvétel gazdagít. A testvériskolai kapcsolat lehetőséget teremt a személyes kapcsolatok kialakítására, a közös kulturális értékek megélésére és a határon túli magyar közösségekkel való összetartozás erősítésére.

Az intézmény személyi feltételei

Az intézmény feladatainak ellátását a székhelyintézményben 24, a Benedek Elek Tagiskolában 28, az alapfokú művészetoktatásban 6 pedagógus biztosítja. A két feladatellátási hely pedagóguslétszáma közel azonos, ugyanakkor az alapfokú művészeti oktatás, a nemzetiségi nevelés-oktatás és a szakos ellátottság biztosítása összehangolt intézményi szintű humánerőforrás-tervezést, valamint áttanítást is igényel.

A pedagógusállomány teljes munkaidőben, részmunkaidőben és óraadóként foglalkoztatott szakemberekből áll. Az alapfokú művészeti oktatásban közreműködő pedagógusok, az áttanítók, valamint a nyugdíjasként továbbfoglalkoztatott kollégák munkája hozzájárul a szakos ellátottság és a feladatellátás folyamatosságának biztosításához.

A nevelőtestület szakmai összetétele változatos. Mindkét feladatellátási helyen jelen vannak gyakornokok, valamint Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatba sorolt kollégák, a székhelyintézményben pedig két Mesterpedagógus is dolgozik. A gyakornokok szakmai fejlődését mindkét feladatellátási helyen három-három mentor támogatja.



Forrás: a 2026. októberi köznevelési statisztikai adatszolgáltatás.

A gyógypedagógusok és fejlesztőpedagógusok fontos szerepet töltenek be a sajátos nevelési igényű, illetve tanulási nehézséggel küzdő gyermekek támogatásában. A szakvizsgával rendelkező pedagógusok, a mentorok és a magasabb előmeneteli fokozatba sorolt kollégák tudása megfelelő alapot jelent a belső tudásmegosztás, a szakmai együttműködés és az intézményi innováció erősítéséhez.

A nevelő-oktató munkát a székhelyintézményben kettő, a tagiskolában három pedagógiai asszisztens segíti. Az intézmény működésének technikai feltételeit a székhelyen öt, a tagiskolában hét technikai dolgozó biztosítja.

A pedagógusállomány jelentős része más településről érkezik: a székhelyintézménybe 19, a tagiskolába 21 pedagógus ingázik. Az órarend, a helyettesítések és a közös programok szervezése során ezért az utazási körülményeket is figyelembe kell venni.

Vezetői szempontból fontos feladat a munkaszervezés kiszámíthatósága, valamint az ingázó pedagógusok hosszú távú megtartását támogató munkahelyi környezet kialakítása.

Az intézmény személyi feltételeinek biztosítása hosszabb távon szintén stratégiai kérdés. A 2025/2026-os tanévben mind a két telephelyen több tantárgy esetében szakos ellátottsági nehézség jelentkezett. A 2026/2027-es tanév kezdetén a székhelyen kémia–biológia szakos pedagógus alkalmazásával, a tagiskolában tanítói munkakör betöltésével ezen a területen sikerült előrelépést elérni.

A szakos ellátottság hosszú távú biztosítása, a pedagógusok terhelésének figyelemmel kísérése és a munkatársak megtartása ezért az intézmény működésének meghatározó kérdése.

Megbízott főigazgatóként rendszeresen jelen vagyok a Benedek Elek Tagiskolában. A személyes tapasztalatok és a kollégákkal folytatott beszélgetések alapján a pedagógusok fokozott érzelmi és szakmai terhelését is fontos vezetői kérdésnek tekintem. A tanulók jelentős szociális hátrányainak enyhítése, az eltérő egyéni szükségletekhez való alkalmazkodás és a mindennapi konfliktushelyzetek kezelése folyamatos figyelmet, türelmet és nagyfokú érzelmi jelenlétet kíván.

A pedagógusok beszámolói szerint munkájuk során verbális bántalmazással, esetenként fizikai agresszióval is szembesülnek. Ezek a helyzetek biztonságérzetüket és lelki egyensúlyukat is megterhelik. A kollégák visszajelzéseiben megjelenő fáradtság és érzelmi kimerülés ráirányítja a figyelmet a kiégés megelőzésének, a szakmai segítségnyújtásnak és a támogató munkakörnyezetnek a jelentőségére. **A tagiskolában végzett elkötelezett pedagógiai munka megtartása ezért tudatos vezetői támogatást, a terhelés rendszeres áttekintését és a nehéz helyzetek közös kezelését igényli.**

Mindkét feladatellátási helyen három szakmai munkaközösség működik. Meghatározó szerepet töltenek be a pedagógiai munka összehangolásában, a feladatok szervezésében és a belső tudásmegosztásban.

A székhelyintézmény munkaközösségei:

- alsó tagozatos munkaközösség;
- felső tagozatos munkaközösség;
- művészeti munkaközösség.

A Benedek Elek Tagiskola munkaközösségei:

- alsó tagozatos munkaközösség;
- felső tagozatos munkaközösség;
- hátránykompenzációs munkaközösség.

Vezetőként valamennyi munkaközösség munkáját fontosnak tartom. Szakmai tapasztalataikra, javaslataikra és kezdeményezéseikre támaszkodom az intézményi döntések előkészítésében és a pedagógiai feladatok megvalósításában. Arra törekszem, hogy minden munkaközösségi értekezleten részt vegyek. A személyes jelenlét lehetőséget teremt a közvetlen párbeszédre, az eredmények és nehézségek megismerésére, valamint a szükséges vezetői segítség biztosítására.

Az intézmény vezetési struktúrája

Az intézmény egészének irányításáért a főigazgató felel, munkáját a főigazgató-helyettesek, a tagintézmény-igazgató és a tagintézmény-igazgatóhelyettes segítik. Feladataik és hatásköreik megosztását a Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) rögzíti. A szakmai munka összehangolásában a munkaközösség-vezetők is meghatározó szerepet töltenek be. A feladatok és felelősségi körök egyértelműsítése érdekében a 2026/2027-es tanévben valamennyi munkatárs aktualizált munkaköri leírást kapott. Vezetőként rendszeres egyeztetésekre, egyértelmű feladatmegosztásra és kölcsönös tájékoztatásra építek, hogy a székhelyintézmény, a tagiskola és a művészetoktatás közös célok mentén, sajátos szakmai feladataikhoz igazodva működjenek.

A tanulói közösség összetétele

Az intézmény általános iskolai tanulólétszáma a 2026. októberi statisztikai adatszolgáltatás alapján 471 fő. Közülük 200 tanuló a székhelyintézményben, 271 tanuló a Benedek Elek Tagiskolában folytatja tanulmányait. Az alapfokú művészeti iskolában 116 tanuló vesz részt művészeti képzésben. A művészeti nevelés a tehetséggondozást, az önkifejezés fejlesztését és a közösségi élmények erősítését szolgálja.
A sajátos nevelési igényű tanulók súlyozott figyelembevételével számított intézményi létszám 511 fő: a székhelyintézményben 218, a tagiskolában 293 fő.

A különleges bánásmódot igénylő tanulók száma mindkét feladatellátási helyen jelentős. A székhelyintézményben 17 sajátos nevelési igényű (SNI) és 43 beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) tanuló tanul. A tagiskolában 21 SNI és 49 BTMN státuszú gyermek ellátásáról kell gondoskodni. Intézményi szinten összesen 38 SNI és 92 BTMN tanuló fejlesztése és tanórai támogatása szükséges. Ez indokolja a gyógypedagógiai és fejlesztőpedagógiai kapacitások tudatos megszervezését, valamint a pedagógusok szoros szakmai együttműködését.

A két feladatellátási hely tanulói összetételében és tanulmányi mutatóiban jelentős különbségek tapasztalhatók. A 2025/2026. tanévben az évismétlő tanulók száma a székhelyintézményben 3, a tagiskolában 45 fő volt. A veszélyeztetettként nyilvántartott tanulók száma a 2026. októberi adatok alapján 6, illetve 67 fő. A halmozottan hátrányos helyzetű tanulók közül 27 fő a székhelyintézményben, 97 fő a tagiskolában tanul.

Az Oktatási Hivatal 2025/2026. tanév II. félévére vonatkozó tájékoztatása szerint a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma a vizsgált felső tagozatos tanulói körben intézményi szinten 217 főből 18 fő volt, ami 8,3%-os arányt jelent. A székhelyintézményben 79 tanulóból 3 fő (3,8%), a tagiskolában 138 tanulóból 15 fő (10,9%) tartozott ebbe a körbe. Az előző tanév azonos időszakához képest mindkét helyen javulás mutatkozott: a székhelyen 10,39%-ról 3,8%-ra, a tagiskolában 34,06%-ról 10,87%-ra csökkent az arány. A Miskolci Pedagógiai Oktatási Központ értékelése kedvezőnek ítélte a változás irányát és a megtett intézkedéseket.

A javuló lemorzsolódási mutatók mellett a tagiskolában továbbra is kiemelt jelentőségű:

- a hátránykompenzáció;
- a tanulási eredményesség javítása;
- a hiányzások és a lemorzsolódás megelőzése;
- a gyermekvédelmi jelzőrendszer szereplőivel folytatott együttműködés.

A fejlesztések során hangsúlyt kell helyezni az egyéni tanulási utak támogatására, a rendszeres eredményességi mérésekre, a korai beavatkozásra és a családok bevonására.

Pedagógiai arculat és tanulást támogató programok

Az esélyteremtés és az egyéni fejlődés támogatása mindkét feladatellátási hely közös feladata. Ehhez az intézményegységek saját pedagógiai hagyományaikkal és jó gyakorlataikkal járulnak hozzá. Ezek a kölcsönös szakmai tanulás lehetőségét is megteremtik.

A székhelyintézmény pedagógiai arculatának meghatározó elemei:

- az idegen nyelvi képzés, ezen belül az ötödik évfolyamtól megvalósuló emelt szintű angol nyelvoktatás;
- a digitális kompetenciák fejlesztése;
- a képességfejlesztő sakk;
- a LEGO-alapú pedagógia, különösen a LEGO Matek és a LEGO Story alkalmazása;
- az élmény- és projektalapú tanulás, az erdei iskola és a hon- és népismereti tábor;
- az Örökös Ökoiskola címhez kapcsolódó környezeti nevelés, a fenntartható szemlélet és a környezettudatos szokások kialakítása;
- az Örökös Boldogiskola programjához kapcsolódó, az érzelmi jóllétet és a pozitív közösségi kapcsolatokat erősítő tevékenységek.

A tagiskola nevelő-oktató munkáját támogató programok és gyakorlatok:

- az Apró Lépések Program;
- a „Jó cselekedetért – élményt!” motivációs rendszer;
- a Nemzetiségi Oktatási Program;
- a havi osztályszintű jutalomkártya;
- a családok bevonását és az iskola–szülő kapcsolat erősítését szolgáló Családi nap.

E programok a tanulói motiváció, a közösséghez tartozás és a családokkal való együttműködés erősítését szolgálják.

Mindkét feladatellátási hely pedagógiai munkájának fontos eleme:

- az Útravaló ösztöndíjprogram, amely az esélyteremtést és a tanulók továbbtanulását támogatja;
- az alapfokú művészetoktatás, amely a tehetségek kibontakoztatását és a személyiség sokoldalú fejlődését segíti.

A tanórán kívüli tevékenységek további lehetőséget teremtenek a tanulók képességeinek kibontakoztatására.

A székhelyintézményben működő szakkörök:

- alsó és felső tagozatos robotika;
- képességfejlesztő sakk;
- ökoszakkör;
- tömegsport.

A tagiskolában működő szakkörök:

- LEGO-robotika;
- csecsemőápolás;
- játékos mozgás;
- gyermekjóga.

A kilenc szakköri csoport összesen 145 tanulói részvételt jelent. A foglalkozások a tehetséggondozást, a digitális és természettudományos kompetenciák fejlesztését, az egészséges életmódra nevelést és a közösségépítést szolgálják.

A gyermekközpontú szemlélet erősítése érdekében a 2026/2027-es tanévben mindkét feladatellátási hely alsó tagozatán visszavezettük az iskolaotthonos nevelés-oktatást. A napi időbeosztásban a tanulás, a gyakorlás, a pihenés és a játék egyensúlyára törekedtünk. A nap első órájában ráhangoló foglalkozást iktattunk az órarendbe, amelynek meghatározó elemei:

- a kötetlen beszélgetés és a személyes élmények megosztása;
- a mesehallgatás és a mesék közös feldolgozása;
- a napi tevékenységekre való nyugodt felkészülés.

E foglalkozások célja az érzelmi biztonság megteremtése, az osztályközösség erősítése és a tanulásra való ráhangolódás támogatása.
A meglévő jó gyakorlatokra építve a 2026/2027-es tanévben új módszertani elemek is megjelentek a székhelyintézmény pedagógiai munkájában:

- a második és harmadik évfolyamon megkezdődött a Darts-matematika alkalmazása, a megfelelő képesítéssel rendelkező pedagógus közreműködésével;
- az alsó tagozatos testnevelésben nagyobb szerepet kaptak a játékos mozgásfejlesztő feladatok, a népi játékok és a néptánc elemei.

E kezdeményezések a tanulói aktivitásra, az élményszerűségre és a sikerélményre építő pedagógiai szemléletet erősítik.

Az alapfokú művészetoktatás szerepe

A 2026. október 1-jei adatok alapján a zeneművészeti ágban 76, társastánc tanszakon 29, képzőművészet tanszakon 11 növendék tanul. Az alapfokú művészetoktatás szervesen kapcsolódik az általános iskolai neveléshez és az intézmény közösségi életéhez.

A növendékek énekes, hangszeres és táncos produkcióikkal rendszeresen közreműködnek az iskolai ünnepségeken és műsorokban. A képzőművészeti tanszak tanulóinak alkotásai kiállításokon, az iskolai faliújságokon és a rendezvények dekorációiban jelennek meg.

A gyermekek tevékenységeit változatos bemutatkozási lehetőségek gazdagítják:

- növendékhangversenyek, nyilvános tanszaki meghallgatások és művészeti zárókoncert;
- a zene világnapjához kapcsolódó népdaléneklési verseny;
- rajzpályázatok, kiállítások és a szülőket is bevonó kézműves foglalkozások;
- hangszeres és énekes versenyek, szakmai találkozók, más művészeti iskolákkal közös koncertek;
- iskolai és városi rendezvényeken való fellépések.

A művészeti iskola nyílt hetén a szülők betekinthetnek a foglalkozásokba, és közvetlenül megismerhetik gyermekeik munkáját és fejlődését. A művészeti pedagógusok és növendékek az óvoda–iskola átmenetet is segítik. Az iskolába hívogató foglalkozások hangszersimogató és táncos programjai, valamint az óvodai hangszerbemutatók játékos formában hozzák közelebb a művészeteket a leendő elsősökhöz.

A közös alkotás és a szereplések a művészeti készségek mellett az önbizalmat, a kitartást és az együttműködést is fejlesztik. A művészetoktatás így a tehetséggondozáson túl az intézmény egészének nevelőmunkáját és közösségi életét gazdagítja.

Tanulói eredményesség – kompetenciamérési eredmények

A 2025. évi országos kompetenciamérés eltérő eredményeket mutat a két feladatellátási helyen. A székhelyintézmény erőssége a digitális kultúra: a hatodik és hetedik évfolyam teljesítménye szignifikánsan meghaladja az országos átlagot. Ugyancsak országos átlag feletti eredmény született hatodik évfolyamon történelemből. Angol nyelvből valamennyi mért évfolyam eredménye nem különbözik szignifikánsan az országos átlagtól.

A szövegértés fejlesztése ugyanakkor minden mért évfolyamon fontos feladat. A tagiskolában valamennyi mért területen és évfolyamon jelentős elmaradás tapasztalható az országos átlaghoz képest, ezért kiemelt feladat az alapkészségek megerősítése.

A fejlesztési szükségletekhez igazodva a 2026/2027-es tanévben:

- a székhelyintézmény felső tagozatán nagyobb hangsúlyt kapott a digitális eszközökkel támogatott tanórák és a szövegértést, valamint a kompetenciafejlesztést szolgáló gyakorlatok alkalmazása;
- a tagiskolában hangsúlyosabbá vált a tanulási motiváció erősítése és a szövegértési készségek korai, már az alsó tagozaton megkezdett fejlesztése.

Közös cél a tanulók egyéni fejlődésének támogatása és a fejlesztő munka eredményességének rendszeres nyomon követése.

Versenyeredmények és tehetséggondozás

A kompetenciamérési eredmények mellett a versenyeken elért sikerek is fontos részét képezik a tanulói eredményesség bemutatásának.

A székhelyintézmény tanulóinak 2025/2026-os tanévi eredményei közül kiemelkedik:

- az Országos Honismereti Tanulmányi Verseny első helyezése;
- a HEROBIK robotikacsapat FIRST LEGO League versenyen szerzett innovációs harmadik díja és továbbjutása a nemzeti döntőbe;
- az Allegro Online Zongoraversenyen elért kiemelt arany minősítés;
- az „Aprók szava" mesemondó találkozón szerzett arany és ezüst minősítés;
- a IV. korcsoportos futsalcsapat körzeti első és vármegyei elődöntős második helyezése.

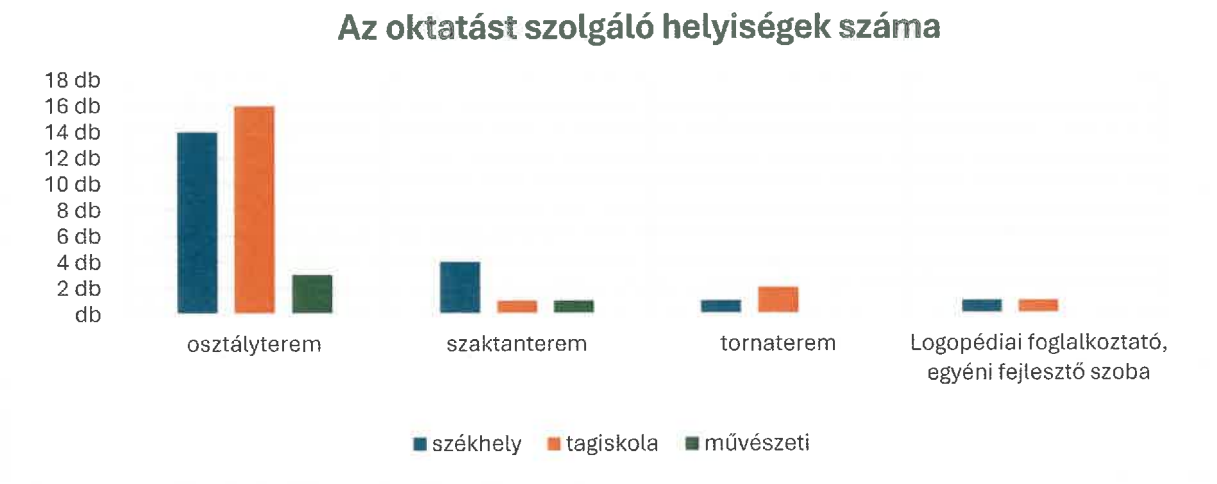
Az eredmények a tanulók kitartását, a tehetséggondozás sokszínűségét és a felkészítő pedagógusok szakmai munkáját tükrözik.

A bemutatott adatok és programok a két feladatellátási hely eltérő szükségleteit és sajátos pedagógiai arculatát tükrözik. Vezetőként egy intézményben gondolkodom, közös értékekkel és célokkal. Ugyanakkor lényegesnek tartom, hogy a székhelyintézmény és a tagiskola megőrizze saját értékeit, jó gyakorlatait és pedagógiai karakterét. A további fejlődés fontos lehetőségét látom a bevált módszerek megosztásában és az egymástól való szakmai tanulásban.

A székhelyintézmény és a Benedek Elek Tagiskola tanulói közötti kapcsolat erősítésének már vannak működő formái. A Lázár Ervin Program előadásain a két feladatellátási hely tanulói rendszerint közösen vesznek részt, a Herman Poetry Show programjába pedig tagiskolás gyermekek is bekapcsolódnak. Ezek az alkalmak közös kulturális élményeket és lehetőséget teremtenek egymás megismerésére. **A meglévő gyakorlatokra építve fontos fejlesztési lehetőségnek tekintem a rendszeresebb tanulói találkozások és közös tevékenységek kialakítását,** figyelembe véve a gyermekek eltérő élethelyzetét és részvételi lehetőségeit.

Az intézmény tárgyi feltételei

Az intézmény épületei régi építésűek, műszaki és esztétikai állapotuk rendszeres karbantartást és fokozatos korszerűsítést igényel. A bútorzat állagát folyamatos javítással igyekszünk megőrizni. A tanulói padok és székek cseréje szükség szerint, a rendelkezésre álló források függvényében történik.



Forrás: a 2026. októberi köznevelési statisztikai adatszolgáltatás.

A pedagógiai munkát informatikai és digitális eszközök, LEGO- és robotikai készletek, sporteszközök, valamint hangszerek és művészeti oktatási eszközök támogatják. Ezek a tanórai és tanórán kívüli foglalkozások változatos megszervezését, a képességfejlesztést és a tehetséggondozást szolgálják. Az eszközállomány használhatóságának megőrzése rendszeres karbantartást és fokozatos megújítást igényel.

A székhelyintézmény tárgyi feltételei biztosítják a mindennapi működést, ugyanakkor az épület és a digitális eszközállomány tervszerű megújítása indokolt. A növekvő tanulólétszám hosszabb távon teremhiányt okozhat. További feladatot jelent a számítógéppark korszerűsítése, valamint a járda és a sportpálya egyes elemeinek felújítása.

A 2026/2027-es tanévben közreműködésemmel, az önkormányzat támogatásával több fejlesztés is megkezdődött a székhelyintézményben:

- az épület körüli kerítés felújításához szükséges anyagokat már beszereztük, a kivitelezés még hátravan;
- a mosdók felújításának előkészítése folyamatban van: a szaniterek már rendelkezésre állnak, a burkolatok és a további szükséges anyagok beszerzése zajlik;
- a fedett kerékpártároló építése megkezdődött, befejezéséhez a tető kialakítása szükséges;
- 2026 szeptemberében elkészült az új kondipark, amelynek megvalósítását önkormányzati támogatással és az Alsózsolcai Herman Alapítvány közreműködésével koordináltam.

Az Alsózsolcai Önkormányzat és a polgármester úr támogatása kiemelkedő jelentőségű az intézmény életében. Segítségük jelentősen hozzájárul a tárgyi feltételek javításához és az iskolai környezet megújításához. A további fejlődésben is számítunk erre az együttműködésre. Vezetőként fontosnak tartom a kölcsönös bizalomra épülő jó kapcsolat megőrzését és a rendszeres egyeztetést a közös feladatokról.

A Benedek Elek Tagiskola épületének állapota kedvezőtlenebb, ezért az állagmegóvás is jelentős feladatot jelent. Kiemelt szükséglet a balesetveszélyes padlózat és az elhasználódott tanulói bútorok cseréje, valamint az IKT-eszközök karbantartása és megújítása.

Mindkét feladatellátási hely munkáját alapítvány támogatja. Az Alsózsolcai Herman Alapítvány pályázati tevékenységével és támogatásaival jelentős segítséget nyújt a székhelyintézmény infrastruktúrájának és eszközállományának fejlesztéséhez. A tagiskolához kapcsolódó Benedek Elek Alapítvány működése egy inaktív időszakot követően az idei tanévben újraindult. Ez új lehetőséget jelent a tagiskolai programok és fejlesztések támogatására.

Az intézmény tárgyi feltételeinek javításában a pályázati források és a külső együttműködések is fontos szerepet töltenek be. A székhelyintézmény a 2025/2026-os tanévben öt pályázatból négyben eredményesen vett részt. A FIRST LEGO League-hez és a Bosch együttműködéséhez kapcsolódó támogatás mintegy ötmillió forint értékű LEGO- és digitáliseszköz-fejlesztést tett lehetővé. A megvalósult és folyamatban lévő fejlesztések jól mutatják az önkormányzattal, az alapítványokkal és a külső partnerekkel kialakított együttműködés jelentőségét.

Összességében az intézmény jelentős szakmai értékekkel, elkötelezett pedagógusokkal, kialakult hagyományokkal és számos innovatív gyakorlattal rendelkezik.

A helyzetelemzés kijelöli a következő időszak fő feladatait:

- a tanulói eredményesség és az alapkészségek fejlesztése;
- az esélyteremtés és a lemorzsolódás megelőzése;
- a személyi feltételek hosszú távú biztosítása;
- az infrastruktúra és az eszközállomány megújítása;
- a két feladatellátási hely közötti szakmai együttműködés erősítése.

Ezekre az értékekre, adottságokra és fejlesztési szükségletekre épül vezetői jövőképem és programom.

III. Jövőkép és stratégiai célok

III.1. Jövőkép

Vezetői programom célja egy stabil, gyermekközpontú, eredményes és folyamatos megújulásra képes intézmény továbbfejlesztése. Fontos számomra, hogy valamennyi tanuló lehetőséget kapjon képességei kibontakoztatására. Olyan iskolát szeretnék, ahol a gyermekek az ismeretszerzés mellett megtanulnak együttműködni, gondolkodni és problémákat megoldani. Képessé válnak a felelősségvállalásra és a változó világhoz való alkalmazkodásra.
Jövőképemben az Alsózsolcai Herman Ottó Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola, valamint a Benedek Elek Tagiskola egy intézményi közösséget alkot. Összetartozásunk alapját a közös értékek és célok jelentik. Mindkét feladatellátási hely megőrzi saját pedagógiai karakterét és hagyományait. Szakmai gyakorlatát az ott tanuló gyermekek szükségleteihez igazítja.

A következő időszak egyik meghatározó feladata az intézményen belüli szakmai együttműködés további erősítése. Arra törekszem, hogy a két feladatellátási hely pedagógusai egyre több lehetőséget kapjanak egymás jó gyakorlatainak megismerésére, a közös szakmai gondolkodásra és a tudásmegosztásra. Nem az azonos működés kialakítása a cél, hanem az, hogy az intézményben meglévő tudás és tapasztalat az egész közösség számára értékké váljon.

Olyan iskolát szeretnék továbbépíteni, amelyben a tanulás nem kizárólag az ismeretek átadását jelenti, hanem aktív, cselekvő és lehetőség szerint élményt nyújtó folyamat. Ennek eszköze lehet a differenciált és tevékenységközpontú tanulásszervezés, a játékos és projektalapú módszerek, a digitális pedagógia tudatos alkalmazása, valamint az iskolán kívüli tanulási lehetőségek kihasználása.

Az innovációt nem önmagáért való célként értelmezem. Egy új módszer vagy eszköz akkor válik valódi pedagógiai értékké, ha hozzájárul a gyermekek motivációjához, fejlődéséhez és eredményességéhez. A hon- és népismereti tábor, az erdei iskola, a LEGO-alapú pedagógia és a képességfejlesztő sakk tapasztalataira építve tovább kívánom erősíteni az élményalapú tanulást. Támogatni szeretném azokat az új kezdeményezéseket, amelyek eredményességét a tanulók fejlődése és a pedagógiai tapasztalatok igazolják.

Jövőképem meghatározó eleme az **esélyteremtő iskola**. Intézményünkben különböző családi háttérrel, képességekkel, tanulási tapasztalatokkal és támogatási szükségletekkel rendelkező gyermekek tanulnak. Feladatunk nem az, hogy minden gyermek számára ugyanazt az utat jelöljük ki, hanem hogy segítsük őket abban, hogy saját lehetőségeikhez mérten fejlődni és sikeressé válni tudjanak. Ehhez a felzárkóztatás, a tehetséggondozás, a differenciálás, a mentorálás és a pozitív megerősítés egyaránt szükséges.

Ebben a jövőképben a művészeti iskola nem az általános iskolai feladatellátás mellett működő külön terület, hanem az intézmény egészének egyik szakmai pillére. A zene, a tánc és a képzőművészet lehetőséget teremt az önkifejezésre, az érzelmi intelligencia, a kitartás, a kreativitás és az együttműködés fejlesztésére.

Vezetőként arra törekszem, hogy a művészeti nevelés értékei mindkét feladatellátási hely közösségi és pedagógiai életében láthatóan jelenjenek meg, és a képzéshez való hozzáférés a gyermekek családi hátterétől függetlenül valódi lehetőség legyen.

Olyan intézményt szeretnék, ahol a **gyermekek biztonságban érzik magukat, véleményüknek értéke van, és aktív részesei lehetnek az iskolai közösség életének**. Ennek része a tanulói véleménynyilvánítás lehetőségeinek bővítése és a diákönkormányzat szerepének erősítése is, hogy tanulóink életkoruknak megfelelő módon megtapasztalhassák a részvételt, az együttműködést és a közösségért vállalt felelősséget.

Az intézmény jövője szempontjából meghatározónak tartom a pedagógusok szakmai biztonságát, megbecsülését és fejlődését. Olyan munkahelyi közösséget kívánok erősíteni, amelyben lehetőség van szakmai párbeszédre, kezdeményezésre és egymástól való tanulásra. Támogatom az új módszerek kipróbálását, a gyakornokok mentorálását és a tapasztalt kollégák tudásának megosztását. A változások bevezetésében az átgondoltságra és a kiszámíthatóságra törekszem.

A pedagógusok megbecsülésének erősítésére évente odaítélt pedagógusdíjat kívánok bevezetni. Mindkét feladatellátási helyen a nevelőtestület választaná ki a díjazottat, közösen elfogadott szakmai és közösségi szempontok alapján. Az értékelésben a versenyeredmények mellett hangsúlyt kapna a tanulók önmagukhoz mért fejlődése és a nehézségekkel küzdő gyermekek támogatása is. A díjhoz a rendelkezésre álló, erre fordítható források függvényében kisebb pénzjutalom kapcsolódhatna.

Jövőképemhez hozzátartozik egy nyitott, a környezetével együttműködő iskola. Az óvodákkal, a szülőkkel, a fenntartóval, az önkormányzattal, valamint a szakmai és civil partnerekkel ápolt kapcsolataink támogatják az intézmény működését és fejlődését. A pelsőci Dénes György Alapiskolával kialakított testvériskolai együttműködés közös programokkal és személyes találkozásokkal gazdagítja közösségünk életét.

Figyelemmel kísérem az oktatásért felelős minisztérium szakmai felhívásait és kezdeményezéseit. Fontosnak tartom, hogy intézményünk ezekhez saját tapasztalataival és jó gyakorlataival is hozzájáruljon. Ennek példája a „Diákok hangja" témanaphoz beküldött programunk, amely szakmai érdeklődést váltott ki. Rendezvényünket államtitkári és főosztályvezetői látogatás is kísérte. Az ilyen alkalmak lehetőséget teremtenek pedagógiai munkánk bemutatására és a szakmai párbeszéd erősítésére.

Nyitottságunk része a rendszeres és naprakész tájékoztatás is. Honlapunkon és Facebook-oldalunkon folyamatosan bemutatjuk az iskolai eseményeket, a tanulók eredményeit és a közösségi programokat. Az idei tanévtől rövid bejegyzésekkel, képes beszámolókkal és videókkal tesszük láthatóvá a mindennapok vidám pillanatait és az intézményben folyó értékes pedagógiai munkát. Ezek a felületek lehetőséget adnak arra, hogy a szülők és az érdeklődő családok követhessék iskolánk életét.

A meglévő gyakorlatokra építve tudatosabb beiskolázási és intézményi kommunikációt kívánok kialakítani. Célom, hogy a székhelyintézmény, a tagiskola és a művészetoktatás értékei, lehetőségei és eredményei egyaránt megjelenjenek a bemutatkozásunkban.

A következő vezetői ciklusban a meglévő értékekre építő, tudatos fejlődési folyamatot kívánok irányítani. Ennek során az értékek megőrzését és a szükséges megújulást egyensúlyban tartom.



1

EGY INTÉZMÉNY – KÖZÖS CÉLOK

Eltérő adottságokhoz igazodó pedagógiai utak

[1] *Mesterséges intelligenciával készített illusztráció, saját szerkesztés Canva program használatával.*

III.2. Stratégiai célok

A helyzetelemzésre és a megfogalmazott jövőképre épülő stratégiai célok az intézmény egészére vonatkoznak: a székhelyintézmény és a Benedek Elek Tagiskola általános iskolai nevelő-oktató munkájára, valamint az alapfokú művészetoktatásra. Megvalósításuk közös intézményi értékekre és együttműködésre épül, ugyanakkor a konkrét feladatok és módszerek az egyes intézményegységek sajátosságaihoz és a tanulók szükségleteihez igazodnak.

Vezetői programom stratégiai céljait az alábbi területek köré szervezem:

1. **A tanulói eredményesség, az alapkészségek, az esélyteremtés és a tehetséggondozás fejlesztése**, kiemelt figyelemmel a szövegértésre, a matematikai gondolkodásra, az egyéni fejlődés követésére és a lemorzsolódás megelőzésére.

2. **A gyermekközpontú, élményalapú és aktív tanulás erősítése**, a már működő jó gyakorlatok továbbfejlesztésével és az eredményes pedagógiai innovációk fokozatos beépítésével.

3. **Az alapfokú művészetoktatás szakmai megerősítése**, a három művészeti ág értékeinek megőrzése és láthatóbbá tétele, a tehetséggondozás, a művészeti ágak közötti együttműködés és az esélyteremtő hozzáférés fejlesztésével.

4. **A digitális pedagógia, a mesterséges intelligencia tudatos alkalmazása és a digitális tanulási környezet fejlesztése,** tanulói felület és motiváló értékelési modul kialakításával, valamint a pedagógusok módszertani támogatásával.

5. **Az egészséges, biztonságos, támogató és fenntartható iskolai környezet erősítése**, a mozgás, a prevenció, a gyermekvédelem, a környezeti nevelés és a közösségi biztonság fejlesztésével.

6. **A pedagógusok szakmai támogatása, megbecsülése, testi-lelki jóllétének és biztonságának erősítése,** a kiégés megelőzését szolgáló támogatási lehetőségek kialakításával, a munkaterhelés tudatos szervezésével és az intézményen belüli tudásmegosztás fejlesztésével. Kiemelt figyelmet kívánok fordítani a fokozott terhelésnek kitett munkatársak támogatására és a két feladatellátási hely szakmai együttműködésére.

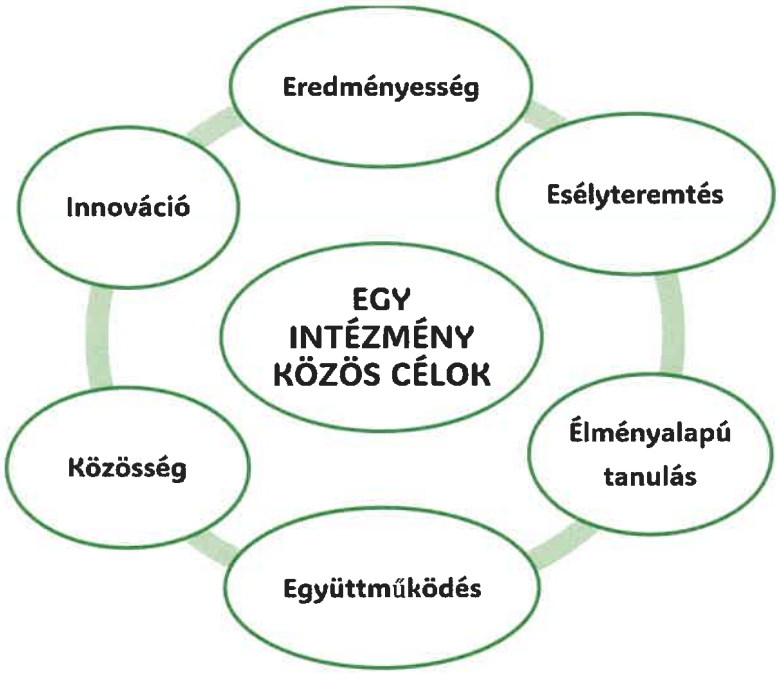
7. **A nyitott és együttműködő intézményi működés erősítése**, a tanulói részvétel, a DÖK szerepe, a szülői és óvodai kapcsolatok, a beiskolázási kommunikáció, valamint a külső partnerkapcsolatok és pályázati lehetőségek fejlesztésével.

8. **Az infrastrukturális és szervezeti feltételek fejlesztése, a jogszerű, szakszerű és hatékony intézményvezetés biztosítása**, átlátható munkaszervezéssel, következetes belső ellenőrzéssel és a pedagógiai munka minőségének rendszeres értékelésével.

E célok egymást erősítő fejlesztési területeket jelentenek. Megvalósításuk során fontosnak tartom, hogy a változtatások:

- a valós intézményi szükségletekre épüljenek;
- megvalósíthatók legyenek;
- eredményességük nyomon követhető és lehetőség szerint mérhető legyen;
- a pedagógusok és az intézmény partnerei számára világos fejlődési irányt mutassanak.

Vezetői jövőképem alapgondolata ezért a következő:



IV. Vezetői program – fejlesztési területek

Vezetői programom fejlesztési irányait az intézmény jelenlegi helyzetére alapozom. Építek a meglévő szakmai értékekre és jó gyakorlatokra, és figyelembe veszem a következő időszak kihívásait. Egymásra épülő intézkedések megvalósítására törekszem.

Ezek hosszú távon szolgálják:

- a tanulók eredményességét;
- a pedagógusok szakmai munkájának támogatását;
- az intézmény egészének fejlődését.

A fejlesztések megvalósításában a **fokozatosság**, a **fenntarthatóság** és a **mérhetőség** elvét tartom fontosnak. Az új kezdeményezések mellett továbbra is építeni kívánok azokra a programokra és pedagógiai gyakorlatokra, amelyek már bizonyították eredményességüket. A két feladatellátási hely eltérő adottságai miatt nem minden fejlesztés valósítható meg azonos módon, ezért a közös intézményi célok mellett továbbra is szükségesnek tartom a helyi sajátosságokhoz igazodó megoldásokat.

IV.1. Tanulói eredményesség, hátránykompenzáció, esélyteremtés és tehetséggondozás

Az intézmény alapvető feladata, hogy minden tanuló számára biztosítsa a fejlődés lehetőségét.

A helyzetelemzés alapján a következő időszak kiemelt feladatai:

- az alapkészségek fejlesztése;
- a tanulási eredmények tudatos nyomon követése;
- a hátrányok mérséklése;
- a tehetségek felismerése és támogatása.

A tanulói eredményesség fejlesztése

A kompetenciamérések eredményeit nem pusztán intézményi mutatónak, hanem a pedagógiai fejlesztés egyik fontos kiindulópontjának tekintem. **Kiemelt fejlesztési területnek tartom a szövegértést,** mivel ez nem kizárólag a magyar nyelv és irodalom tantárgy eredményességét befolyásolja, hanem valamennyi tanulási területen meghatározó.

A szövegértés fejlesztését nem kizárólag a magyar szakos pedagógusok feladatának tekintem. A természettudományos, matematikai, történelmi és digitális feladatok megértéséhez egyaránt szükség van megfelelő szövegértési képességre, ezért ennek fejlesztését **tantárgyakon átívelő intézményi feladatként** kívánom kezelni.

Ennek érdekében célom, hogy a mérési eredmények elemzése rendszeres munkaközösségi és intézményi szintű szakmai feladattá váljon. Az országos mérések mellett fontosnak tartom a helyi diagnosztikus mérések tudatos alkalmazását. **A tanulók egyéni fejlődésének nyomon követésére az eDia rendszert bevezetem intézményünkben.** A mérési eredményekre építve célzott fejlesztéssel és differenciált online gyakorlóprogramok használatával kívánjuk támogatni a tanulók egyéni fejlődését.

Matematikából az alapkészségek megerősítése mellett a gondolkodás, a problémamegoldás és a tudás gyakorlati alkalmazásának fejlesztését helyezem előtérbe. Ezt a már alkalmazott játékos, tevékenységközpontú módszerek is támogatják, amelyeket a pedagógiai megújulásról szóló fejezetben részletezek.

Hátránykompenzáció, esélyteremtés és a lemorzsolódás megelőzése

Az esélyteremtést az intézmény egészére vonatkozó vezetői feladatnak tekintem, ugyanakkor a támogatás formáinak igazodniuk kell a két feladatellátási hely eltérő tanulói összetételéhez és szükségleteihez**. A tagiskola pedagógiai munkájának meghatározó feladata a hátránykompenzáció.** Vezetői célom, hogy a gyermekek szociális helyzetéből, eltérő tanulási lehetőségeiből és az iskolán kívüli támogatás korlátozott elérhetőségéből fakadó hátrányokat összehangolt pedagógiai és szociális segítségnyújtással mérsékeljük.

Ennek érdekében a rendszeres iskolába járás támogatását, az alapkészségek megerősítését, a személyre szabott fejlesztést és a családokkal való együttműködést egységes intézményi feladatként kívánom kezelni. Arra törekszem, hogy az iskola minden gyermek számára biztosítsa a tanuláshoz szükséges segítséget, a sikerélmény lehetőségét és a közösséghez tartozás biztonságát. **Kiemelt cél az olvasási, írási, szövegértési és számolási alapkészségek megerősítése**, valamint az önbizalom és a tanulási motiváció fejlesztése. Mindezzel az általános iskola eredményes befejezését és a továbbtanulást kívánom támogatni.

A hátránykompenzáció mellett fontosnak tartom a gyermekek erősségeinek felismerését és tehetségük kibontakoztatását is.

A már működő programokra – az Apró Lépésekre, az IPR-re, az Útravalóra és a pozitív megerősítésre épülő gyakorlatokra – a jövőben is értékként kívánok építeni.

Korai felismerés és személyre szabott támogatás

A hiányzások, a tanulmányi eredmények romlása és a tanulási motiváció csökkenése olyan jelzések, amelyekre minél korábban szükséges reagálnunk. Az osztályfőnökök és a gyermekvédelmi feladatokat ellátó munkatárs bevonásával havonta szeretném áttekinteni a fokozott támogatást igénylő tanulók helyzetét.

Az érintett gyermekek számára rövid, konkrét célokat tartalmazó egyéni támogatási terv kialakítását tervezem. Ebben meghatároznánk az iskolai jelenlét javítását, a tanulási lemaradások mérséklését és a közösségi kapcsolódást segítő lépéseket, a felelősöket és az értékelés időpontját. Fontosnak tartom, hogy legyen olyan kijelölt pedagógus kapcsolattartó, aki követi a gyermek előrehaladását, és hosszabb hiányzás után is segíti visszatérését a tanulásba.

A hátránykompenzáció mindennapi gyakorlatának erősítése

Az iskolaotthonos nevelés-oktatás lehetőségeire építve rendszeres, pedagógusi segítséggel végzett gyakorlást, differenciált feladatokat és kiscsoportos fejlesztést kívánok biztosítani. A tanulási folyamat szervezésében kiemelt figyelmet fordítok azokra a gyermekekre, akiknek otthon korlátozottak a tanulási feltételeik.

A **hátránykompenzációs munkaközösségnek** meghatározó szerepet szánok a tanulói szükségletek feltárásában, a bevált módszerek megosztásában és a fejlesztések összehangolásában. A pedagógusok, a gyógypedagógusok, a fejlesztőpedagógusok és a pedagógiai asszisztensek együttműködésével kívánom segíteni, hogy a támogatás közvetlenül kapcsolódjon a mindennapi tanuláshoz.

Fontosnak tartom a kulturális, művészeti, sport- és digitális lehetőségekhez való hozzáférés erősítését is. A programok szervezésekor a helyi partnerekkel és az alapítványokkal együttműködve keresem az anyagi és közlekedési akadályok mérséklésének lehetőségeit.

Összehangolt helyi együttműködés

Kezdeményezni kívánom egy települési szintű, a **hátránykompenzációt és a lemorzsolódás megelőzését támogató munkacsoport** létrehozását. Az együttműködésbe az intézmény képviselői mellett a helyi család- és gyermekjóléti szolgáltatás, az óvodák, a roma nemzetiségi önkormányzat, a települési önkormányzat és a lakásotthonok munkatársait szeretném bevonni. A rendőrség közreműködésére elsősorban a megelőzést és a közösségi biztonságot szolgáló programokban számítok.

A munkacsoport feladata lenne az iskolába járást akadályozó körülmények feltárása, az elérhető segítség összehangolása és közös megelőző programok szervezése. A rendszeres egyeztetéseken konkrét feladatokat, felelősöket és visszajelzési időpontokat határoznánk meg. Szükség esetén az adott gyermek támogatásában illetékes szakemberekkel külön esetmegbeszélést is kezdeményeznénk.

A helyi együttműködés mellett építeni kívánok a tankerületi hátránykompenzációs munkacsoport szakmai munkájára is, amelynek megbeszélésein rendszeresen részt kívánok venni. Kapcsolatot szeretnék kialakítani a hasonló helyzetben működő intézmények vezetőivel, hogy megismerjük egymás tapasztalatait és eredményes gyakorlatait. Az intézményünkben is alkalmazható megoldásokat a kollégákkal közösen értékelnénk, és a tanulóink szükségleteihez igazítva építenénk be a hátránykompenzációt és a lemorzsolódás megelőzését szolgáló munkánkba.

A szülők bevonása és a tanulói sikerek láthatóvá tétele

A családokkal való kapcsolatban a rendszeres, személyes és érthető kommunikációra kívánok építeni. A hiányzások okainak megismerése mellett közösen keresnénk azokat a megoldásokat, amelyek segítik a gyermek rendszeres iskolába járását.
Kisebb létszámú szülői beszélgetéseket, nyitott foglalkozásokat és közös alkotóprogramokat tervezek. Ezeken a családok közvetlenül megtapasztalhatják gyermekük fejlődését, valamint az olvasás, az írás és a számolás mindennapi jelentőségét.

Fontosnak tartom, hogy a szülők ne csak akkor találkozzanak az iskolával, amikor gyermekükkel probléma van, hanem részesei legyenek sikereinek is. Olyan elismerési formákat szeretnék kialakítani, amelyek láthatóvá teszik a tanulók fejlődését, szorgalmát, javuló iskolai jelenlétét és közösségi teljesítményét. **Az elismerésekbe a szülőket is bevonnám, hogy személyesen élhessék át gyermekük sikerét.**

A lakásotthonban élő tanulók támogatása

A lakásotthonban élő tanulók esetében rendszeres egyeztetést kívánok kialakítani az otthonok nevelőivel és a gyermekek ügyében illetékes kapcsolattartókkal. Közösen követnénk az iskolai jelenlétet, a tanulási előrehaladást és a felmerülő nehézségeket. Kiemelt figyelmet fordítanánk a napi tanulási rutin támogatására, a hiányzást követő visszatérésre és az elhelyezésváltozás idején a tanulási folyamat folytonosságára.

A sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelése

A sajátos nevelési igényű tanulók integrált nevelésében a szakértői véleményekben foglaltakra és az egyéni szükségletekre építünk. Fejlődésüket differenciált tanulásszervezéssel, megfelelő tanulási segédletekkel, az előírt értékelési kedvezmények biztosításával és gyógypedagógiai támogatással segítjük. Vezetőként kiemelt figyelmet fordítok a pedagógusok, a gyógypedagógusok és a szülők együttműködésére, valamint az elfogadó, befogadó osztályközösségek erősítésére.

Az eredményesség nyomon követése

A támogatás eredményességét a hiányzások alakulása, az alapkészségek fejlődése, az évfolyam sikeres teljesítése és a továbbtanulás alapján kívánom követni. A kiinduló adatokra építve tanévenként konkrét, reálisan elérhető javulási célokat határoznánk meg. A tapasztalatokat félévente áttekintenénk, és szükség szerint módosítanánk a támogatás formáit.

Tehetséggondozás és pályaorientáció

Az esélyteremtés mellett ugyanilyen meghatározó feladatnak tekintem a tehetségek felismerését és kibontakoztatását. A tehetséggondozást nem kizárólag a kiemelkedő tanulmányi eredményekhez vagy a versenyeredményekhez kapcsolom. Egy gyermek tehetsége megmutatkozhat a művészetekben, sportban, nyelvekben, matematikában, digitális területen, technikai problémamegoldásban, kreativitásban vagy akár közösségi szerepvállalásban is.

Célom, hogy az intézmény minél több olyan lehetőséget biztosítson, amelyben a tanulók megtapasztalhatják saját erősségeiket és sikerélményhez juthatnak. A művészetoktatás, a szakkörök, a versenyek, a LEGO- és robotikai programok, a sport, az idegen nyelvi lehetőségek és az intézményi projektek mind ennek eszközei lehetnek.

A pályaorientációt szintén folyamatként kívánom kezelni, nem csupán a nyolcadik évfolyam továbbtanulási feladataként. Ennek része lehet különböző szakmák és életpályák bemutatása, a középiskolákkal és külső partnerekkel való együttműködés, valamint lehetőség szerint olyan volt tanítványok bevonása, akik saját életútjukkal hiteles példát jelenthetnek tanulóink számára.

Vezetői célom

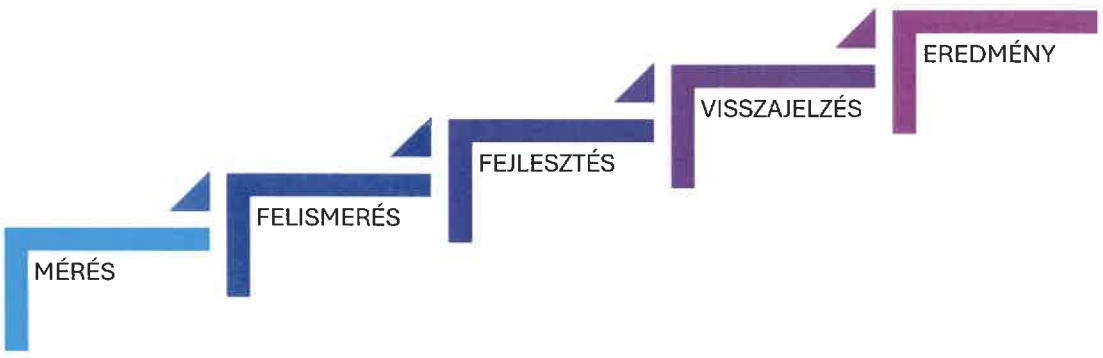
A következő időszakban olyan intézményi gyakorlat kialakítására törekszem, amely a mérési eredményeket konkrét fejlesztési lépésekhez kapcsolja.
Ennek érdekében:

- **Rendszeres munkaközösségi elemzést vezetek be.** A pedagógusokkal közösen meghatározzuk a fejlesztendő készségeket és az érintett tanulócsoportokat. Konkrét feladatokat, felelősöket és értékelési időpontokat jelölünk ki.
- **Megerősítem a lemaradások korai felismerését és a célzott segítségnyújtást.** A pedagógusok és fejlesztő szakemberek együttműködésére építve differenciált gyakorlást és szükség szerint egyéni fejlesztést szervezünk. A támogatásba a szülőket is bevonjuk.
- **Bővítem a tehetséges tanulók fejlődési lehetőségeit.** Képességeikhez igazodó feladatokkal, szakkörökkel, projektmunkával, versenyfelkészítéssel és művészeti tevékenységekkel segítjük kibontakozásukat.

A fejlesztések hatását rövid ellenőrző mérésekkel és rendszeres pedagógusi értékeléssel tervezem nyomon követni. Ennek részeként félévenkénti munkaközösségi értékelést vezetek be. A tapasztalatok alapján szükség szerint módosítjuk a feladatokat és az alkalmazott módszereket.
Az eredményességet nem kizárólag az intézményi átlagok változásával kívánom mérni.
Fontos mutatónak tekintem:

- a tanulók önmagukhoz mért fejlődését;
- a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számának és arányának alakulását;
- a hiányzások változását;
- a továbbtanulási eredményeket;
- a tehetséggondozó és fejlesztő programokban való részvételt.

Különösen az alsó tagozaton igyekszem erősíteni a szülők rendszeres, személyes tájékoztatását gyermekük fejlődéséről, sikereiről és fejlesztési szükségleteiről. **Fontosnak tartom, hogy a családok az érdemjegyek mellett konkrét visszajelzésekből is megismerjék gyermekük előrehaladását.** Ez segítheti őket abban, hogy felismerjék és otthon is megerősítsék gyermekük kisebb-nagyobb sikereit.



„Minden gyermek fejlődése érték."

IV.2. Gyermekközpontú, élményalapú pedagógiai megújulás

A köznevelés egyik meghatározó feladata, hogy az iskola a biztos tudás megszerzése mellett olyan tanulási környezetet teremtsen, amelyben a gyermekek aktív résztvevői saját tanulásuknak. A tanulói motiváció erősítése érdekében a játékos, tevékenységközpontú és élményalapú módszerek tudatos alkalmazására kívánok építeni, különösen az alsó tagozaton.

A helyzetelemzésben bemutatott jó gyakorlatok biztos alapot teremtenek a pedagógiai megújuláshoz.



Ezek közé tartoznak:

- a LEGO-alapú matematika és szövegalkotás;
- a robotika és a képességfejlesztő sakk;
- a projektalapú foglalkozások;
- az erdei iskola és a hon- és népismereti tábor;
- a múzeumi, könyvtári és más külső helyszíneken megvalósuló programok.

E tevékenységek során a tanulók saját tapasztalataikra építve, cselekvés közben szereznek tudást. A következő időszakban ezek tudatosabb alkalmazását, továbbfejlesztését és intézményen belüli megosztását fogom támogatni.

A 2026/2027-es tanévben ezt a pedagógiai irányt tovább erősítettük. A székhelyintézményben a 2–3. évfolyamon bevezetett **Darts-matematika** a matematikai gondolkodás, a számolási készség és a motiváció játékos fejlesztését támogatja. Célom, hogy a tapasztalatok értékelését követően alkalmazása felmenő rendszerben folytatódjon.

Az alsó tagozatos testnevelésben nagyobb szerepet kaptak a játékos mozgásformák, a népi játékok és a néptánc elemei. Ezzel azt szeretnénk elősegíteni, hogy a mozgás örömforrássá és közösségi élménnyé váljon.

A következő időszakban szeretném tovább bővíteni a LEGO-módszertan alkalmazási lehetőségeit is. A matematika, a szövegalkotás és a robotika mellett **LEGO-angol foglalkozások** kialakítását tervezem, amelyekben az idegen nyelv használata játékos, cselekvéshez és kommunikációhoz kötődő helyzetekben jelenhet meg. Hosszabb távú szakmai célom, hogy a **LEGO-módszertan intézményi szintű fejlesztésére és tudásmegosztására építve megteremtsük a LEGO Bázisiskolává válás** szakmai feltételeit.

A módszertani megújulás fontos feltétele a pedagógusok szakmai fejlődésének támogatása. Az elmúlt tanévben kollégákat jelentkeztettünk **Meixner-módszertani** továbbképzésre. A képzésen megszerezhető ismeretek a tanulási nehézségek megelőzésében és az egyéni szükségletekhez igazodó fejlesztésben is hasznosíthatók.

A 2026/2027-es tanévben már bővítettük az **állatasszisztált foglalkozások** lehetőségeit. Terveink szerint valamennyi alsó tagozatos osztályban tartunk ilyen foglalkozásokat, a megfelelő szakmai és személyi feltételek biztosításával. Ezek a tanulói motivációt, a szociális készségek fejlődését és a pozitív iskolai élményeket támogatják.

Az alsó tagozat pedagógiai megújítása

Az alsó tagozat pedagógiai megújulásának egyik alapvető szempontja, hogy az iskolába lépés ne jelentsen indokolatlanul éles váltást az óvodai és az iskolai élet között. Az alsó tagozaton a biztos alapkészségek kialakítása mellett nagyobb szerepet kívánok adni a **játéknak, a mozgásnak, a mesének, az alkotásnak, a tapasztalatszerzésnek és az életkori sajátosságokhoz igazodó tanulásszervezésnek.**

E szemlélet jegyében a 2026/2027-es tanévben **mindkét feladatellátási hely alsó tagozatán visszavezettük az iskolaotthonos nevelés-oktatást.** A reggeli ráhangoló foglalkozásokat a pedagógusok tapasztalataira építve továbbfejlesztjük. A beszélgetés, a mese és a közösségi tevékenységek a nyugodt napkezdést és a gyermekek érzelmi biztonságát támogatják. Célom, hogy a tanulás, a gyakorlás, a pihenés, a mozgás és a szabadidős tevékenységek a gyermekek életkori sajátosságaihoz igazodva, kiegyensúlyozottabban válthassák egymást a nap folyamán. Ez a szervezési forma megfelelő keretet teremthet a játékos és élményalapú módszerek, a mozgásos tevékenységek, valamint az egyéni fejlesztés és differenciálás erősítéséhez is.

A pedagógiai megújulás további iránya az iskolán kívüli tanulási lehetőségek rendszeresebb kihasználása. A múzeumi, könyvtári és más kulturális programok gazdagítják a tanulást. A természetben és az erdei iskolában a gyermekek közvetlen tapasztalatokat szerezhetnek. A helyi értékek megismerése segíti az ismeretek és a mindennapi élet összekapcsolását.

Az erdei iskola korábban a hatodik évfolyam programja volt. A Pedagógiai Program idei módosításával valamennyi évfolyamon lehetővé tettük a többnapos erdei iskolai és más tanulmányi programok szervezését. Ezek tartalma pedagógiai célokhoz, a gyermekek életkorához és az osztályközösség igényeihez igazodik. Különösen fontosnak tartom, hogy a negyedik évfolyamosok az alsó tagozat lezárásaként is részt vehessenek erdei iskolában.

Az élményalapú pedagógia számomra **nem a követelmények csökkentését jelenti**, hanem annak lehetőségét, hogy a gyermekek motiváltabban, aktívabban és többféle tapasztalaton keresztül jussanak el a biztos tudáshoz.

Vezetői célom

Célom, hogy az intézményben már működő innovatív módszerek ne elszigetelt kezdeményezések maradjanak. A jól működő gyakorlatokat szeretném megismertetni a nevelőtestület egészével, támogatni a pedagógusok módszertani kezdeményezéseit, és az eredményesnek bizonyuló programokat **fokozatosan, az adott tanulócsoport és feladatellátási hely szükségleteihez igazítva** továbbfejleszteni.

Így a pedagógiai megújulás nem kampányszerű változást, hanem folyamatos szakmai fejlődést jelent, amelynek középpontjában mindvégig **a gyermek tanulása, fejlődése és sikerélménye** áll.

IV.3. Az alapfokú művészetoktatás fejlesztési irányai

A művészeti iskola fejlesztésében elsődlegesnek tartom a szakmai folytonosság, a minőségközpontú szemlélet és az egyéni képességekhez igazodó tehetséggondozás megőrzését. A versenyeredmények és a szakirányú továbbtanulás mellett fontos érték a gyermekek önbizalmának, önfegyelmének és alkotókedvének fejlődése. A művészeti nevelés az érzelmi intelligenciát, a kulturális igényességet és a közösségi felelősségvállalást is erősíti.

Célom a zeneművészeti, a táncművészeti, valamint a képző- és iparművészeti ág szakmai értékeinek megőrzése.

A tanszakok közösségét és együttműködését az alábbi fejlesztésekkel tervezem erősíteni:

- a tanszakok közötti kapcsolatok elmélyítése, összetartó művészeti közösség kialakítása;
- a csengettyűegyüttes, a kamarakórus és a hangszeres kamaracsoportok fejlesztése;
- a zenei és táncművészeti tanszakok közös produkcióinak támogatása;
- közös tematikus projektek, ünnepi műsorok, koncertek, táncbemutatók és kiállítások szervezése;
- kétévente intézményi kamaraverseny rendezése, amelyen a zenei kamaracsoportok mellett a táncművészeti ág növendékei is bemutatkozhatnak;
- kistérségi kamaraverseny szervezése intézményünkben;
- a más művészeti iskolákkal kialakított kapcsolatok bővítése, közös koncertek és szakmai találkozók szervezése.

A tehetséges növendékek fejlődését versenyfelkészítéssel, B tagozatos képzéssel és a zenei pályára való felkészítés támogatásával kívánom segíteni. Fontosnak tartom a területi és országos versenyeken, valamint művészeti találkozókon való részvételt. A kevésbé magabiztos tanulók számára is biztosítani szeretnék sikerélményt nyújtó bemutatkozási lehetőségeket.

Vezetői célom

Kiemelt vezetői feladatnak tekintem a művészeti képzéshez való hozzáférés és a tanulói utánpótlás erősítését.

Ezt szolgálják:

- a művészeti iskola nyílt hetei;
- az óvodai és iskolai bemutatók;
- a hangszeres élményfoglalkozások;
- a táncos és képzőművészeti műhelyek;
- a képzési lehetőségekről szóló szülői tájékoztatók.

A Benedek Elek Tagiskolában a képzőművészeti csoportok mellett zenei tanulási lehetőség is elérhető. Ezt a Symphonia Alapítvány által működtetett Symphonia Alapfokú Művészeti Iskola és a hozzá kapcsolódó Szimfónia Program biztosítja. A tanulók helyben, a tagiskola épületében vehetnek részt hangszeres foglalkozásokon.

Vezetőként építek a képzőművészeti csoportok tapasztalataira, és fontosnak tartom a Symphoniával való együttműködés megőrzését. E lehetőségek támogatják az esélyteremtést és a gyermekek képességeinek kibontakoztatását. Saját művészetoktatásunk továbbfejlesztésével a két feladatellátási hely szakmai együttműködését is erősíteni szeretném.

A fejlesztések eredményességét az alábbiak alapján követem nyomon:

- a tanulói létszám és a képzésben maradó növendékek aránya;
- a művészeti alap- és záróvizsgák eredményei;
- a versenyeken és bemutatókon való részvétel;
- a szakirányú továbbtanulás;
- a kamaracsoportok működése és a közös művészeti programok száma;
- a partneriskolákkal megvalósított együttműködések;
- a tanulói, szülői és pedagógusi visszajelzések.

IV.4. Digitális pedagógia, mesterséges intelligencia és innováció

A digitális technológia mára a tanulás, a kommunikáció és a mindennapi élet természetes részévé vált. Vezetői szemléletemben az **intézmény digitális fejlődése** nem öncélú eszközhasználatot jelent, hanem a **pedagógiai munka eredményességét**, a **tanulói aktivitást** és a **pedagógusok munkájának támogatását** szolgálja.

Az intézmény rendelkezésére álló digitális eszközök, tanulói tabletek, pedagógus-laptopok, interaktív megjelenítők, robotikai eszközök és digitális tananyagok lehetőséget teremtenek arra, hogy a technológia tudatosan épüljön be a tanítási-tanulási folyamatba. A következő időszakban ezért elsősorban nem az eszközök számának növelésére, hanem pedagógiailag indokolt, **rendszeres és módszertanilag tudatos használatukra kívánok hangsúlyt helyezni**.

Kiemelt fejlesztési területnek tekintem a mesterséges intelligencia oktatási alkalmazását. A tanulóknak az eszközök használata mellett meg kell tanulniuk kritikusan értékelni az általuk előállított információkat. Fontos, hogy ellenőrizzék a forrásokat, és felismerjék a téves vagy félrevezető tartalmakat. A felelős használat alapvető szabályait is meg kell ismerniük. A mesterséges intelligencia tudatos alkalmazását ezért a digitális kompetencia és a kritikai gondolkodás fejlesztésének részeként kezelem.

A digitális megújulás meghatározó feltétele a pedagógusok szakmai támogatása is. Az új technológiák bevezetése akkor lehet eredményes, ha azok használatához megfelelő szakmai segítség, belső tudásmegosztás és kipróbálási lehetőség társul.

Célom, hogy az intézményben már meglévő tapasztalatokra építve a pedagógusok egymástól is tanulhassanak. Ismerjenek meg olyan digitális megoldásokat, amelyek **nem növelik, hanem lehetőség szerint egyszerűsítik munkájukat**, miközben új tanulási lehetőségeket teremtenek a gyermekek számára.

Digitális tanulási környezet kialakítása

A felső tagozaton a digitális kompetenciák fejlesztése és az országos kompetenciamérésekre való felkészülés támogatása érdekében jelenleg is tartunk laptopok használatára épülő tanórákat. Az eddigi tapasztalatok ugyanakkor rámutattak arra, hogy a digitális tanulást tovább segítené egy olyan egységes online tanulási felület kialakítása, ahol a tanulók egy helyen érhetik el a pedagógusok által készített digitális tananyagokat, feladatokat és segédanyagokat.

A következő időszakban ezért egy **olyan digitális tanulási környezet fokozatos kialakítását tervezem, amelyben a tanulók az elérhető tananyagokat nemcsak megtekinthetik, hanem azokon – az alkalmazott rendszer lehetőségeihez igazodva – dolgozhatnak, jegyzeteket készíthetnek, valamint házi feladataikat és projektmunkáikat is feltölthetik.** A rendszer egyúttal támogathatja a tananyagok rendszerezését, a tanulói önállóságot és a digitális tanulási szokások kialakulását. A tanulói felülethez szemléletes, motiváló értékelési modult is tervezek. Ez az egyéni előrehaladást, az erőfeszítést és a feladatok teljesítését tenné követhetővé. A bevezetést néhány tanulócsoportban történő kipróbálással kezdeném. A tapasztalatok és visszajelzések alapján döntenénk a további alkalmazásról.

Megbízott főigazgatói feladataim megkezdését követően egyik első intézményi fejlesztésemként a 2026/2027-es tanévre létrehoztam a pedagógusok munkáját támogató belső digitális felületet, a HermanPortált. A rendszer kialakításának célja az volt, hogy egyszerűbbé és átláthatóbbá tegye a belső információáramlást. A pedagógusok egy helyen érhessék el a munkájukhoz szükséges intézményi dokumentumokat, szakmai anyagokat, nyomtatványokat és közösen használható segédanyagokat. A következő időszakban a felületet a pedagógusok tapasztalataira és igényeire építve kívánom továbbfejleszteni, hogy az a két feladatellátási hely közös szakmai munkáját és tudásmegosztását is egyre hatékonyabban támogassa.

Vezetői célom

Célom egy olyan **digitálisan tudatos intézményi kultúra** kialakítása, amelyben a technológia és a mesterséges intelligencia nem helyettesíti a pedagógust, hanem támogatja munkáját. A tanulók számára pedig nem csupán használható eszközt, hanem a tanulást, az alkotást és a problémamegoldást segítő lehetőséget jelent.

IV.5. Egészséges, biztonságos és fenntartható iskola

Az iskola feladata a tudás átadása mellett olyan környezet kialakítása is, amely támogatja a gyermekek testi és lelki egészségét, biztonságát, közösségi kapcsolatait és a környezet iránti felelősségük fejlődését. Vezetői szemléletemben az egészségnevelés, a prevenció, a gyermekvédelem és a fenntarthatóság nem egymástól elkülönülő programok, hanem az intézményi működés mindennapi részét képezik.

Egészség, mozgás és prevenció

Az egészséges életmódra nevelésben meghatározó szerepe van a rendszeres mozgásnak. A mindennapos testnevelés mellett célom, hogy a tanulók változatos mozgásformákkal találkozzanak, és a sportot ne kizárólag teljesítményként, hanem örömforrásként és közösségi élményként is megtapasztalják. Ehhez kapcsolódnak az intézmény sport-, mozgás- és egészségnevelési programjai.

Az egészségnevelésben továbbra is fontos szerepet kívánok biztosítani a prevenciós programoknak, az egészséges táplálkozással, a mozgással, a függőségek megelőzésével és a lelki egészséggel kapcsolatos ismereteknek. Célom, hogy ezek lehetőség szerint ne kizárólag egy-egy témanaphoz vagy témahéthez kapcsolódjanak, hanem életkorhoz igazodva a tanév során több alkalommal is megjelenjenek.

Biztonságos és támogató iskolai környezet

A gyermekek eredményes tanulásának alapfeltétele, hogy az iskolában biztonságban érezzék magukat. Kiemelt feladatnak tartom az iskolai bántalmazás, a kiközösítés és az online zaklatás megelőzését, valamint a konfliktusok korai felismerését és kezelését. Ebben a pedagógusok mellett fontos szerepe van az intézményben dolgozó és az iskolát segítő szakembereknek, valamint a családokkal és a gyermekvédelmi jelzőrendszer tagjaival kialakított együttműködésnek.

Vezetőként olyan intézményi kultúrát kívánok erősíteni, amelyben a gyermekek mernek segítséget kérni, a pedagógusok időben felismerik a problémákat, és a nehézségek kezelése következetes, ugyanakkor támogató módon történik.

Környezeti nevelés és fenntarthatóság

A környezeti nevelés akkor válik igazán hatékonnyá, ha a tanulók nemcsak ismereteket szereznek a fenntarthatóságról, hanem saját tapasztalatokon keresztül is találkoznak vele. **A Herman székhelyintézmény Örökös Ökoiskola címmel rendelkezik**, környezeti nevelési tevékenységét pedig a heti két órában működő ÖKO szakkör is erősíti. A 2025/2026-os tanévben kialakított iskolakert és magaságyások lehetőséget teremtenek arra, hogy a gyermekek az általuk gondozott, akár nyersen is fogyasztható zöldségek termesztésén keresztül szerezzenek tapasztalatokat a növénygondozásról, az egészséges táplálkozásról, a felelősségvállalásról és a fenntarthatóságról.

Célom, hogy **a Hermanban jól működő környezeti nevelési gyakorlatok egyes elemei a Benedek Elek Tagiskolában is megjelenjenek**. Első lépésként **az iskolakerti tevékenység lehetőségének kialakítását tervezem**, amely jól kapcsolható a technika és tervezés tantárgyhoz, valamint más tantárgyi és projekttevékenységekhez is. Hosszabb távon mindkét feladatellátási helyen olyan környezeti nevelést kívánok erősíteni, amelyben a fenntarthatóság nem csupán ismeret, hanem mindennapi tapasztalat és gyakorlat.

Vezetői célom

Célom olyan egészséges, biztonságos és környezettudatos iskolai környezet kialakítása és továbbfejlesztése, amelyben **a gyermekek testi és lelki jólléte, egymás tisztelete és a környezet iránti felelősség egyaránt értéket jelent**. A két feladatellátási hely meglévő jó gyakorlataira építve olyan programokat kívánok támogatni, amelyek **nemcsak ismereteket közvetítenek, hanem szokásokat, szemléletet és felelősséget is formálnak**.

IV.6. Pedagógusok, humánerőforrás és intézményi együttműködés

Az intézmény eredményes működésének legfontosabb feltétele a felkészült, együttműködő és munkájában támogatott nevelőtestület. **Vezetőként megbecsülöm a pedagógusok szakmai munkáját, és építek tudásukra, tapasztalataikra. Olyan intézményi légkör kialakítására törekszem, amelyben a kollégák számíthatnak egymásra és a vezetés támogatására.**

A humánerőforrás tervezésében elsődleges célom a szakos ellátottság hosszú távú biztosítása és a jól működő szakmai közösségek megtartása. A pedagógushiány ugyanakkor szükségessé teszi az utánpótlás tudatos tervezését, a pályakezdők támogatását és az új kollégák intézményi közösségbe történő beilleszkedésének segítését.

Belső tudásmegosztás és szakmai együttműködés

Az intézményben jelentős szakmai tudás és számos jó gyakorlat van jelen, amelyekből a pedagógusok kölcsönösen tanulhatnak. Ennek érdekében szeretném erősíteni a belső tudásmegosztást, a bemutató órákat, a hospitálást és az egymástól való tanulás lehetőségeit.

A 2026/2027-es tanévben kölcsönös bemutató órákat tervezünk a két feladatellátási hely pedagógusai számára. A székhelyintézmény pedagógusai a Benedek Elek Tagiskolában gyógypedagógus által tartott foglalkozást ismerhetnek meg, míg a tagiskola pedagógusai a székhelyen LEGO-módszertannal megvalósuló matematika- és magyarórákon vehetnek részt. Mindkét helyszínen olyan sajátos pedagógiai gyakorlatot szeretnénk bemutatni, amelyből a kollégák inspirációt meríthetnek, és saját tanulócsoportjaik szükségleteihez igazodó ötleteket vihetnek tovább.

A bemutató órákat követő szakmai beszélgetések a módszertani tapasztalatcsere mellett egymás munkájának jobb megismerését és megbecsülését is szolgálják. **Célom, hogy ezekből az alkalmakból rendszeres együttműködés alakuljon ki,** amely erősíti a személyes kapcsolatokat és a közös intézményi felelősségvállalást.

Az összetartozást a közös szakmai munka mellett a települési ünnepeken és megemlékezéseken való együttes részvétellel is szeretném erősíteni. Megbízott főigazgatóként már elindítottam azt a gyakorlatot, hogy a székhelyintézmény és a tagiskola közösen képviselje intézményünket ezeken az alkalmakon. A közös megemlékezésekbe a tanulókat is bevonjuk: a 2026. október 6-i megemlékezésen a diákönkormányzat elnökével és a tagintézmény-igazgatóval együtt tisztelegtünk az aradi vértanúk emléke előtt.

Ezt a gyakorlatot a jövőben is folytatni kívánom, hogy a pedagógusok és a tanulók számára egyaránt megélhetővé váljon a közös intézményhez tartozás.

Pedagógusok szakmai fejlődésének támogatása

A továbbképzések mellett jelentős értéket képvisel az intézményen belül meglévő szakmai tudás is. A munkaközösségek szakmai műhelymunkája, a bemutató órák és a jó gyakorlatok megosztása olyan fejlődési lehetőséget jelenthet, amely közvetlenül kapcsolódik a mindennapi pedagógiai munkához.

Intézményünkben minden gyakornok munkáját kijelölt mentor támogatja. A mentorok naplót vezetnek, és heti egy órában rendszeres konzultációval segítik a gyakornokok szakmai fejlődését. A mentorok kiválasztásánál fontosnak tartom a szakmai felkészültséget és a kollégák közötti összhangot. A bizalomra és kölcsönös nyitottságra épülő kapcsolat eredményesebbé teszi a közös munkát.

A mentorálást a munkaszervezéssel is támogatom. A 2026/2027-es tanévben például a testnevelésórák órarendi elhelyezését úgy alakítottam ki, hogy a mentor és a gyakornok egy időben tanítson. Ez lehetőséget teremt közös órák megtartására, a módszerek gyakorlati bemutatására és közvetlen tapasztalatcserére. A továbbiakban is keresem az ilyen együttműködést segítő szervezési megoldásokat.

A szakmai fejlődési igényeket a munkaközösségekkel együtt tekintem át. Ezek alapján tervezem a továbbképzéseket és a belső műhelymunkákat. Fontosnak tartom, hogy a megszerzett tudást a kollégák megosszák egymással, és mindennapi pedagógiai munkájukban is alkalmazzák.

Vezetőként teret kívánok biztosítani a kollégák szakmai kezdeményezéseinek, innovatív ötleteinek és fejlődésének. Az új feladatok bevezetésénél ugyanakkor alapvető szempontnak tekintem az átgondoltságot és a fokozatosságot, valamint azt, hogy azok lehetőség szerint ne jelentsenek indokolatlan többletterhet a pedagógusok számára.

Szakmai együttműködés az egyéni szükségletek támogatása érdekében

A belső szakmai együttműködés fejlesztésének további lehetőségét látom egy olyan **intézményi szakmai munkacsoport** kialakításában, amely az SNI és BTMN tanulók eredményes támogatására fókuszál. A munkacsoportban a gyógypedagógusok, fejlesztőpedagógusok és az érintett tanulókat tanító pedagógusok közösen oszthatnák meg tapasztalataikat, a bevált módszereket és az egyes tanulási, magatartási vagy beilleszkedési nehézségek kezelésében alkalmazható pedagógiai megoldásokat.

Célom, hogy a szakemberek tudása **közvetlenül is segítse a mindennapi tanórai munkát**, és a pedagógusok ne egyedül keressék a megoldásokat egy-egy nehezebb helyzetben. A közös esetmegbeszélések és módszertani tapasztalatcsere egyúttal a két feladatellátási hely közötti szakmai együttműködést is erősítheti.

A pedagógusok lelki jóllétének támogatása és a kiégés megelőzése

Vezetőként fontosnak tartom, hogy a pedagógusok a mindennapi nehézségek kezelésében számíthassanak a vezetés és munkatársaik segítségére. **Különös figyelmet kívánok fordítani a Benedek Elek Tagiskolában dolgozó kollégák fokozott terhelésére**, miközben a támogatási lehetőségeket az intézmény egészében szeretném elérhetővé tenni.

A kollégák igényeire építve rendszeres, bizalmi légkörben zajló **esetmegbeszélő alkalmak kialakítását tervezem**. Ezek lehetőséget biztosítanának a nehéz pedagógiai helyzetek közös átgondolására, a tapasztalatok megosztására és a megoldások keresésére. Külső szakember bevonásával, a rendelkezésre álló lehetőségek és források függvényében **szupervíziós, konfliktuskezelési és stresszkezelési támogatást is szeretnék elérhetővé tenni.**

A lelki támogatás mellett a munkaszervezésben is keresem a túlterhelést mérséklő megoldásokat. Rendszeresen áttekintem a helyettesítések, az ügyeletek és az egyéb feladatok elosztását, valamint az elhagyható vagy egyszerűsíthető adminisztrációs teendőket. A támogatást szolgáló alkalmakat lehetőség szerint a meglévő munkaidőkeretekbe illesztem.

A pedagógusok biztonsága érdekében egyértelmű intézményi eljárásrendet kívánok kialakítani a verbális és fizikai agresszióval járó helyzetek jelzésére, kezelésére és az érintett munkatárs támogatására. Fontosnak tartom, hogy ilyen esetekben a kollégák gyors vezetői segítséget kapjanak, és a történtek feldolgozásában se maradjanak magukra.

A szakmai segítség mellett teret szeretnék adni az önkéntes, kötetlen közösségi feltöltődésnek is. A kollégák érdeklődéséhez igazodó közös séta, kirándulás, mozgásos, kulturális vagy alkotóprogram erősítheti a személyes kapcsolatokat és a közösséghez tartozást. A támogatási formák hasznosságát félévente rövid, név nélküli munkatársi visszajelzések alapján tekinteném át, és a tapasztalatokhoz igazítanám.

Bizalom, szakmai önállóság és elismerés

A pedagógusok motivációjának egyik legfontosabb feltétele, hogy érezzék munkájuk értékét és a vezetés bizalmát. Megbízott főigazgatóként támogatom szakmai önállóságukat és kreatív kezdeményezéseiket. Fontosnak tartom, hogy eredményes munkájuk rendszeres visszajelzést és elismerést kapjon.

A havi nevelőtestületi értekezleteken kiemelem az adott időszak példaértékű szakmai teljesítményeit és közösségi hozzájárulásait. Ezt az elismerési gyakorlatot évente odaítélt pedagógusdíjjal szeretném kiegészíteni. A székhelyintézményben és a tagiskolában a nevelőtestület választaná ki a díjazottat, közösen elfogadott szempontok alapján.

A választás során figyelembe vennék:

- a gyermekek fejlődését segítő, eredményes pedagógiai munkát;
- a felzárkóztatásban és a tehetséggondozásban végzett tevékenységet;
- a kollégák támogatását és a szakmai tudás megosztását;
- az iskolai programokban és a közösségépítésben vállalt szerepet;
- a példaértékű, megbízható munkavégzést.

Az elismerésben a versenyeredmények mellett hangsúlyt kapna a tanulók önmagukhoz mért fejlődése és a nehézségekkel küzdő gyermekek támogatása is. A díjhoz a rendelkezésre álló, erre fordítható források függvényében kisebb pénzjutalom kapcsolódhatna.

A vezetői bizalom számomra nem a vezetői felelősség átadását jelenti, hanem azt, hogy **a meghatározott intézményi kereteken belül teret biztosítok a pedagógusok szakmai önállóságának**. Ennek jegyében a tanév előkészítése során a kollégák aktívan részt vehettek saját órarendjük kialakításában, és támogatom azokat a kezdeményezéseiket is, amelyek új módszerekkel és lehetőségekkel gazdagítják a tanórai munkát.

Az eddigi tapasztalataim megerősítenek abban, hogy érdemes a bizalomra, az elismerésre és a szakmai önállóságra építő vezetői gyakorlatot tovább folytatni. Ennek része, hogy a kiemelkedő szakmai teljesítmény, az innováció és a közösségért végzett munka intézményi szinten is látható és elismert legyen.

Vezetői célom

Olyan intézményi kultúra erősítése a célom, amelyben a szakmai tudás megosztása természetes, az együttműködés kölcsönös, és a két feladatellátási hely pedagógusai **egy közös intézmény szakmai közösségének tagjaiként, egymás erősségeire építve** dolgoznak.

IV.7. Nyitott iskola – közösség, diákönkormányzat (DÖK), beiskolázás és partnerkapcsolatok

Az iskola eredményességét jelentősen befolyásolja a tanulók, a pedagógusok, a családok és az intézmény partnerei közötti együttműködés. Vezetőként olyan nyitott intézményi működést kívánok erősíteni, amelyben a közösség tagjai nem csupán résztvevői, hanem lehetőség szerint alakítói is az iskolai életnek.

Az osztályfőnöki munka támogatása

Az osztályfőnökök meghatározó szerepet töltenek be az osztályközösségek formálásában, a tanulók fejlődésének és hiányzásainak követésében, a családokkal való kapcsolattartásban és a továbbtanulás támogatásában. Vezetőként rendszeres szakmai egyeztetésekkel, esetmegbeszélésekkel és a bevált közösségfejlesztő módszerek megosztásával kívánom segíteni munkájukat. Kiemelt figyelmet fordítok a konfliktusok korai felismerésére, az elfogadó osztályközösségek kialakítására, valamint az osztályban tanító pedagógusok és a segítő szakemberek együttműködésére.

A tanulói részvétel és a DÖK szerepének erősítése

A diákönkormányzat szerepét a rendezvények szervezése mellett a tanulói vélemények, javaslatok és kezdeményezések képviseletében is erősíteni szeretném. Ennek érdekében rendszeres egyeztetéseket tervezek az intézmény vezetése és a DÖK képviselői között. Ezeken a tanulók közvetlenül is megfogalmazhatják az őket érintő kérdéseket.

Erre építhető gyakorlatot jelent a 2026. október 5-én megrendezett „Diákok hangja" fórum. A témákat előzetes anonim kérdőív alapján választották ki. A résztvevők egymás véleményét tiszteletben tartva vitatták meg az iskolai élet számukra fontos kérdéseit. A fórum végén öt konkrét javaslatot fogalmaztak meg, amelyeket a DÖK elnöke adott át az intézmény vezetésének.

Vállaltam, hogy a javaslatokat a nevelőtestülettel közösen áttekintjük, és megvizsgáljuk megvalósításuk lehetőségeit. Az egyeztetés eredményéről és a tervezett intézkedésekről visszajelzést adunk a tanulóknak. Fontosnak tartom, hogy megismerjék döntéseink indokait és a megvalósítás feltételeit is. A tanulói kezdeményezések támogatásával a felelősségvállalást, az együttműködést és a közösséghez tartozást szeretném erősíteni. Célom, hogy a gyermekek megtapasztalják: **véleményüknek helye és súlya van az iskola életében**.

Szülőkkel való együttműködés

A családokkal való kapcsolatban a kölcsönös bizalomra, a rendszeres kommunikációra és a partnerségre kívánok építeni. Mindkét feladatellátási helyen vannak ennek jól működő formái. A Hermanban a szülők saját kezdeményezésű közösségi programokkal – például jótékonysági retro party szervezésével – is támogatják az iskolát, és aktívan bekapcsolódnak az intézményi, illetve osztályközösségi programokba. A Benedek Elek Tagiskolában a családi napok teremtenek lehetőséget a szülők, gyermekek és pedagógusok közös tevékenységére, például az ünnepekhez kapcsolódó közös kézműves foglalkozásokra.

A jövőben ezekre a meglévő értékekre szeretnék tovább építeni, és a **szülőket gyermekük fejlődésének és sikereinek megélésébe is aktívabban bevonni**. A kapcsolattartás formáinak igazodniuk kell a két feladatellátási hely családjainak eltérő szükségleteihez, miközben közös cél, hogy a család és az iskola partnerként támogassa a gyermek fejlődését.

„Szülők hangja" – párbeszéd a családokkal

A szülői közösséget az intézmény fontos partnerének tekintem. A „Diákok hangja" programban már kipróbált jó gyakorlatra építve **„Szülők hangja" fórumot szeretnék indítani**. Ezzel az intézményi innovációval a szülők véleményét előzetes kérdőívvel gyűjtenénk össze, majd a felmerülő témákra építve évente fórumot szerveznénk. A beszélgetések középpontjában a gyermekek iskolai közérzete, a tanulás támogatása, a közösségi programok és a családokkal való együttműködés állna. A felvetésekről és a vállalt intézkedésekről rövid összefoglaló készülne, megvalósulásukról pedig visszajelzést adnánk a szülőknek.

Az egyéni tanulói ügyeket továbbra is személyes egyeztetés keretében kezelnénk.

Beiskolázás és intézményi arculat

A beiskolázást nem egyszeri kampánynak, hanem az intézmény egész éves szakmai és közösségi munkájára épülő folyamatnak tekintem. Ennek egyik meghatározó fejlesztési iránya az **óvodákkal való rendszeres és tudatos szakmai kapcsolat kiépítése**.

Az óvodapedagógusok és a tanítók közötti párbeszéd, az óvoda–iskola átmenet tapasztalatainak megosztása, valamint a közös programok egyaránt hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a gyermekek és családjaik már az iskolakezdést megelőzően megismerjék intézményünket.
A leendő első osztályos gyermekek iskolával való első találkozásainak **pozitív, játékos élményt** kell nyújtaniuk. A nyílt napok mellett ezért óvodásoknak szóló foglalkozásokkal, közös programokkal és az iskolai környezet fokozatos megismerését segítő alkalmak szervezésével kívánom támogatni az átmenetet. A szülők számára pedig olyan találkozási lehetőségeket tervezek, ahol nemcsak az intézmény képzési kínálatát, hanem pedagógiai szemléletét, tanítóit és közösségi életét is megismerhetik.

A **beiskolázási kommunikációban** a két feladatellátási hely saját értékeinek és erősségeinek bemutatása mellett az egységes intézményi identitás erősítésére törekszem. Célom, hogy az intézmény két feladatellátási helye ne egymástól elkülönülő iskolaként, hanem egy közös intézmény eltérő adottságokra és tanulói szükségletekre építő, saját értékekkel rendelkező közösségeként jelenjen meg.

Az egységes intézményi arculatban hangsúlyosabban kívánom megjeleníteni a művészeti iskolát is. A növendékhangversenyek, táncbemutatók, kiállítások, óvodai koncertek, nyílt hetek és városi szereplések nemcsak a tanulók fejlődésének fontos állomásai, hanem az intézmény szakmai értékeit is láthatóvá teszik. A helyi kulturális intézményekkel, a környék művészeti iskoláival, a szakmai szervezetekkel és a pelsőci testvériskolával kialakított kapcsolatok megőrzése és bővítése támogatja a tapasztalatcserét, a közös programokat és a tehetségek bemutatkozását.

Partnerkapcsolatok és erőforrások

Az intézmény fejlődéséhez szükség van a fenntartóval, az önkormányzattal, az óvodákkal, a gyermekvédelmi és szociális szakemberekkel, valamint a civil, kulturális és szakmai partnerekkel kialakított együttműködésre. A meglévő kapcsolatok megőrzése mellett olyan új partnerségek kialakítására törekszem, amelyek szakmai programokkal, tapasztalatokkal vagy erőforrásokkal közvetlenül is támogatják a tanulók fejlődését.

A Miskolci Tankerületi Központtal folyamatos kapcsolatot tartok, és együttműködöm a nevelés-oktatáshoz, valamint az intézmény működéséhez kapcsolódó feladatok ellátásában. Naprakészen követem a fenntartó tájékoztatásait és feladatmeghatározásait. A kért adatszolgáltatásokat pontosan, határidőre elkészítem. Vezetői munkám során betartom a jogszabályi előírásokat, és gondoskodom azok intézményi érvényesítéséről. A szakmai kérdésekről és fejlesztési szükségletekről rendszeresen egyeztetek a fenntartóval.

Intézményünk szerepét az oktatási rendszerben az óvoda–iskola és az általános iskola–középiskola átmenet támogatásával, valamint a szakmai tapasztalatcserében való részvétellel szeretném erősíteni. A helyi közösség életéhez kulturális, művészeti, sport- és környezeti programjainkkal járulunk hozzá.

Kiemelt lehetőséget látok a **pályázati és támogatói források tudatosabb kihasználásában**. A korábbi tapasztalatokra építve célom, hogy a pályázati lehetőségek keresése és a külső támogatások bevonása az intézmény egészének fejlődését szolgálja, és mindkét feladatellátási hely számára keressünk a saját szükségleteihez és fejlesztési céljaihoz illeszkedő lehetőségeket.

Vezetői célom

Célom egy olyan **nyitott, együttműködő és jól kommunikáló intézmény** működtetése, amelyben a tanulók és a szülők véleménye értéket képvisel, a partnerekkel kialakított kapcsolatok pedig közvetlenül is hozzájárulnak a gyermekek lehetőségeinek és az intézmény szakmai munkájának fejlődéséhez.

IV.8. Infrastrukturális, szervezeti és vezetési fejlesztés

A színvonalas pedagógiai munkához biztonságos, rendezett és a korszerű oktatás igényeihez igazodó környezetre van szükség. A két feladatellátási hely épületének állapota, tárgyi felszereltsége és fejlesztési szükségletei eltérőek, ezért az infrastrukturális fejlesztéseket **a sürgősség, a biztonság és a pedagógiai szükségletek figyelembevételével** kívánom rangsorolni.

Biztonságos és korszerű tanulási környezet

Elsődleges feladat a tanulók és dolgozók biztonságát érintő problémák folyamatos feltárása és jelzése, valamint a szükséges beavatkozások kezdeményezése a fenntartó felé. Ezt követik azok a fejlesztések, amelyek a tantermek, közösségi terek és munkakörnyezet minőségének javítását szolgálják.

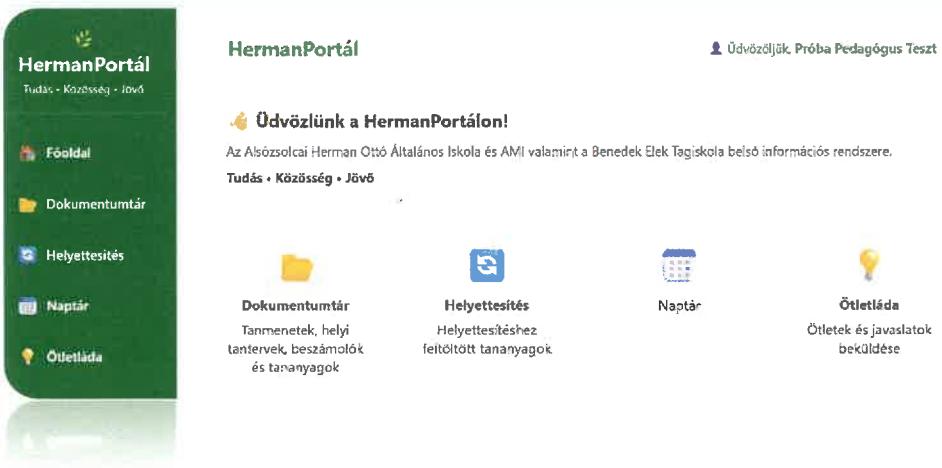
A nagyobb beruházások megvalósítása fenntartói döntést és forrást igényel, vezetőként ezért a **szükségletek pontos meghatározását, a fejlesztési prioritások kialakítását és a lehetséges külső források keresését** tekintem feladatomnak.

A meglévő eszközállomány megóvása és tudatos használata legalább olyan lényeges, mint az új eszközök beszerzése. A digitális, LEGO- és robotikai eszközök, valamint az egyéb tanulást segítő felszerelések akkor jelentenek valódi értéket, ha rendszeresen bekerülnek a pedagógiai gyakorlatba, karbantartásuk pedig hosszabb távon is biztosítható.

A művészetoktatás színvonala szempontjából külön figyelmet igényel a hangszerek, kották, hangtechnikai és szemléltetőeszközök, táncoktatási felszerelések, valamint a képzőművészeti műhelymunka anyagainak és eszközeinek tervszerű megújítása és karbantartása. Célom, hogy a rendelkezésre álló zeneoktató helyiségek és művészeti terek használata kiszámítható legyen, a növendékek pedig biztonságos és az alkotómunkát támogató környezetben tanulhassanak. A fejlesztési igényeket éves eszköz- és állapotfelmérésre, szakmai prioritásokra, fenntartói egyeztetésre és pályázati lehetőségekre kívánom építeni.

Hatékonyabb belső működés

A szervezeti fejlesztésben meghatározó irány az információáramlás, a dokumentumkezelés és a belső tudásmegosztás egyszerűsítése. A IV.4. fejezetben bemutatott **HermanPortál további fejlesztését** a pedagógusok visszajelzéseire és a mindennapi használat tapasztalataira kívánom építeni. A cél egy olyan közös digitális munkakörnyezet kialakítása, amely támogatja a két feladatellátási hely együttműködését, megkönnyíti az információk és szakmai anyagok elérését, és lehetőség szerint csökkenti a párhuzamos adminisztrációt.



HermanPortál – az intézményi információáramlást és belső tudásmegosztást támogató digitális felület

Jogszerű, szakszerű és következetes intézményvezetés

A jogszerű és szakszerű működést világos feladatmegosztással, naprakész intézményi dokumentumokkal és rendszeres belső ellenőrzéssel kívánom biztosítani. Figyelemmel kísérem a jogszabályi változásokat, és gondoskodom az intézményi szabályozók szükséges aktualizálásáról.

Az éves munkaterv részeként tervezem kialakítani a belső ellenőrzések ütemezését. Ebben meghatározom az ellenőrzések területeit, felelőseit és időpontjait. A tanügyi dokumentumok ellenőrzését, az óralátogatásokat és a szakmai beszámolók áttekintését fejlesztő visszajelzés követi. A feltárt hiányosságok megszüntetéséhez feladatokat és határidőket jelölünk ki, teljesítésüket pedig nyomon követjük.

Vezetési stílusomat a párbeszéd, a szakmai bizalom és a következetesség határozza meg. Döntéseim előkészítésében támaszkodom a vezetőtársak és a munkaközösségek tapasztalataira. A munkavégzési elvárásokat egyértelműen közvetítem, és azonos elvek szerint érvényesítem. Az egyéni mulasztásokat személyes egyeztetésen, tényszerű visszajelzéssel kezelem.

A hatékony működés érdekében rendszeresen áttekintem a munkatársak terhelését, a feladatok elosztását és az erőforrások felhasználását. A dokumentumkezelésben és a digitális rendszerek használatában kiemelt figyelmet fordítok az adatvédelemre és a megfelelő hozzáférési jogosultságokra.

Vezetői célom

Az infrastrukturális és szervezeti fejlesztések során **reális, szükségletekre épülő és fenntartható fejlesztési szemléletet** kívánok követni. Nem egyszerre kívánok minden problémára megoldást ígérni. Világos prioritások mentén, a fenntartóval és a partnerekkel együttműködve, a pályázati és támogatói lehetőségeket is kihasználva törekszem az intézmény működési feltételeinek javítására. A fejlesztések végső célja minden esetben ugyanaz: **biztonságosabb és korszerűbb környezetet teremteni a gyermekek számára, és hatékonyabbá tenni a pedagógusok munkáját.**

Célom az intézmény jogszerű, szakszerű, átlátható és hatékony működésének biztosítása. Ezt világos feladatmegosztással, következetes munkaszervezéssel és az éves munkatervbe beépített belső ellenőrzéssel szeretném támogatni. Az ellenőrzések tapasztalatait a szakmai munka és a működés fejlesztésére használom fel.

V. A vezetői program megvalósítása, nyomon követése és értékelése

A vezetői programban megfogalmazott fejlesztési célok megvalósítását többéves, egymásra épülő folyamatként tervezem.
A változtatások ütemezésénél figyelembe kell venni:

- az intézmény szakmai és tárgyi lehetőségeit,
- a két feladatellátási hely eltérő szükségleteit,
- a pedagógusok terhelhetőségét,
- valamint a rendelkezésre álló fenntartói és külső erőforrásokat.

A megvalósítás alapja az **éves munkatervezés**. A vezetői program hosszabb távú céljai az éves munkatervekben konkrét feladatokká, felelősökké és – ahol ez indokolt – határidőkké alakíthatók. Így a program nem a pályázat lezárásával befejeződő dokumentum, hanem az intézményi működést hosszabb távon orientáló szakmai keret lehet.

A fejlesztések során a **fokozatosság és a fenntarthatóság** elvét kívánom követni. Az új kezdeményezések bevezetését lehetőség szerint kipróbálás, tapasztalatgyűjtés és értékelés előzi meg, majd az eredményesnek bizonyuló gyakorlatok fokozatosan válhatnak az intézményi működés részévé. Ez különösen lényeges azoknál a pedagógiai innovációknál, amelyek a pedagógusoktól új módszerek elsajátítását vagy a korábbi gyakorlat átalakítását igénylik.

A vezetői ciklus első szakaszában a mérési eredmények közös elemzését, a belső ellenőrzés ütemezését és a digitális tanulói felület kipróbálásának előkészítését helyezem előtérbe. A következő szakaszban a bevált gyakorlatok kiterjesztését tervezem. A ciklus végén összegző értékeléssel vizsgálom a fejlesztések eredményeit és fenntarthatóságát.

Nyomon követés és visszacsatolás

A program eredményességének értékelésében a számszerű mutatók mellett a személyes tapasztalatokra is támaszkodom. Figyelemmel kísérem a kompetenciamérések és a tanulmányi eredmények alakulását. Vizsgálom a hiányzásokat, a lemorzsolódási adatokat és a továbbtanulási mutatókat is. Fontosnak tartom a pedagógusok, a tanulók és a szülők visszajelzéseit. Ezek segítenek megítélni, hogyan működnek a fejlesztések a mindennapi gyakorlatban.

Az értékelés célja nem pusztán annak megállapítása, hogy egy vállalt feladat megvalósult-e, hanem annak vizsgálata is, hogy **hozott-e érzékelhető változást a tanulók fejlődésében, a pedagógiai munkában vagy az intézmény működésében**. Amennyiben egy kezdeményezés nem a várt eredményt hozza, azt a tapasztalatok alapján felül kell vizsgálni és szükség szerint módosítani.

A két feladatellátási hely eredményeinek értékelésekor az intézményi szintű mutatók mellett továbbra is szükség van a helyi sajátosságok figyelembevételére. **Az azonos intézményi célok nem minden esetben jelentenek azonos kiindulópontot vagy azonos fejlődési utat.** Az eredményesség megítélésében ezért az elért eredmények mellett az egyéni és közösségi fejlődés mértéke is meghatározó szempont.

A vezetői program főbb céljai és eredményességi mutatói

Fejlesztési terület	*3–5 éves cél*	*Főbb intézkedések*	*Eredményességi mutatók*
Tanulói eredményesség és esélyteremtés	Az alapkészségek erősítése, az egyéni fejlődés támogatása	mérési eredmények elemzése, eDia, szövegértés tantárgyközi fejlesztése, differenciálás	mérési eredmények és egyéni fejlődés, hiányzások és lemorzsolódási mutatók alakulása
Élményalapú pedagógiai megújulás	A tanulói motiváció és aktivitás erősítése	iskolaotthon, LEGO-módszertan, Darts-matematika, külső tanulási helyszínek, módszertani innovációk	a módszerek rendszeres alkalmazása, tanulói részvétel és aktivitás, pedagógusi tapasztalatok
Alapfokú művészetoktatás	A három művészeti ág szakmai értékeinek megőrzése, a tehetséggondozás és az esélyteremtő hozzáférés erősítése	közös művészeti projektek és bemutatók, nyílt hét és utánpótlás-programok, verseny- és továbbtanulási támogatás, eszköz- és állapotfelmérés, szakmai partner-kapcsolatok	tanulói létszám és megtartás, alap- és záróvizsga-eredmények, bemutatók és versenyrészvétel, közös programok, szakirányú továbbtanulás, partneri visszajelzések
Digitális pedagógia és innováció	Tudatos digitális és AI-használat	pedagógusok szakmai támogatása, digitális módszerek, digitális tanulási környezet kialakítása, HermanPortál fejlesztése	digitális megoldások rendszeres használata, tanulói részvétel, pedagógusi és tanulói tapasztalatok
Egészség, biztonság és fenntarthatóság	Egészségtudatos, biztonságos és környezettudatos iskolai környezet	prevenció, mozgásprogramok, környezeti nevelés, iskolakerti program bővítése	programokban való részvétel, iskolakerti és környezeti nevelési tevékenységek, a biztonságos iskolai környezettel kapcsolatos tapasztalatok és visszajelzések
Pedagógusok és intézményi együttműködés	A belső tudásmegosztás és a két feladatellátási hely szakmai együttműködésének erősítése	bemutató órák, hospitálás, SNI–BTMN szakmai együttműködés, belső tudásmegosztás	közös szakmai alkalmak, megosztott jó gyakorlatok, pedagógusi visszajelzések

Fejlesztési terület	*3–5 éves cél*	*Főbb intézkedések*	*Eredményességi mutatók*
Közösség és partner-kapcsolatok	A tanulói, szülői és külső partneri részvétel erősítése	DÖK-párbeszéd, szülői együttműködés, óvoda–iskola kapcsolat kiépítése, pályázatok és partnerségek	közösségi és szakmai programok, tanulói és szülői részvétel, kialakított óvodai és partnerkapcsolatok, bevont külső források
Infrastrukturális és szervezeti fejlesztés	Biztonságosabb, korszerűbb és hatékonyabban működő intézményi környezet	fejlesztési prioritások, fenntartói egyeztetés, eszközfenntartás, belső digitális folyamatok fejlesztése, intézményi szabályozók aktualizálása, belső ellenőrzés és fejlesztő visszajelzés	megvalósult fejlesztések, az eszközök használhatósága és kihasználtsága, a belső folyamatok működésével kapcsolatos tapasztalatok, az ellenőrzési feladatok teljesítése és a feltárt hiányosságok megszüntetése

A vezetői program megvalósítását akkor tekintem eredményesnek, ha a fejlesztések nem önálló projektek maradnak, hanem fokozatosan beépülnek az intézmény mindennapi működésébe.

A főbb fejlesztési területek előrehaladását a tanév végi értékelés során áttekintem, a tapasztalatok alapján pedig a következő tanév munkatervében szükség szerint pontosítom a feladatokat.

A nyomon követés és a rendszeres visszacsatolás lehetőséget ad arra, hogy a kitűzött célokat szükség esetén a tapasztalatokhoz és a változó körülményekhez igazítsuk.

Vezetőként olyan fejlődési folyamatot kívánok irányítani, amely következetes célokra épül, ugyanakkor képes tanulni saját tapasztalataiból és alkalmazkodni az intézmény valós szükségleteihez.

A VEZETŐI PROGRAM MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ÉS VISSZACSATOLÁSÁNAK FOLYAMATA



VI. Összegzés

Vezetői programomat az Alsózsolcai Herman Ottó Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola meglévő értékeire, szakmai tapasztalataira és közösségeire építettem. Meggyőződésem, hogy egy intézmény fejlődése akkor lehet tartós, ha képes megőrizni mindazt, ami jól működik, ugyanakkor nyitott azokra a változásokra, amelyek a gyermekek eredményesebb tanulását és a pedagógiai munka fejlődését szolgálják.

A Herman székhelyintézmény és a Benedek Elek Tagiskola eltérő adottságokkal, tanulói összetétellel és pedagógiai kihívásokkal rendelkezik. Vezetőként nem e különbségek megszüntetésére, hanem arra törekszem, hogy **egy intézményen belül, közös célok mentén, az eltérő szükségletekhez igazodó pedagógiai utakon biztosítsunk minden gyermek számára fejlődési lehetőséget és sikerélményt.** Az intézményi egységet számomra elsősorban a közös szakmai felelősség, az együttműködés és egymás értékeinek megbecsülése jelenti.

Az előttünk álló időszakban a tanulói eredményesség javítása mellett olyan iskolai környezet kialakítására törekszem, amelyben helye van a kíváncsiságnak, az alkotásnak, a mozgásnak, a tapasztalatszerzésnek és az innovációnak. A korszerű pedagógiai módszerek és a digitális lehetőségek alkalmazása mellett ugyanilyen meghatározó számomra a gyermekek személyes támogatása, a biztonságot nyújtó pedagógiai kapcsolatok és az egyéni fejlődés megbecsülése.

Az alapfokú művészetoktatást ennek a jövőképnek szerves részeként kívánom vezetni. A zene, a tánc és a képzőművészet egyszerre szolgálja a tehetségek kibontakoztatását, az esélyteremtést, a személyiség- és közösségfejlesztést, valamint Alsózsolca kulturális életének gazdagítását. A művészeti iskola értékeinek megőrzése, szakmai láthatóságának növelése és a három művészeti ág együttműködésének erősítése ezért a vezetői ciklus önálló fejlesztési feladata lesz.

Vezetői munkámat a **kiszámíthatóságra, a nyílt kommunikációra, a bizalomra és a közös felelősségvállalásra kívánom építeni.** Hiszek abban, **hogy a pedagógusok tudása, tapasztalata és kezdeményezőkészsége az intézmény egyik legnagyobb értéke**. A vezető feladata ezért nem csupán a működés megszervezése és a döntések meghozatala, hanem olyan szakmai környezet megteremtése is, amelyben a kollégák lehetőséget kapnak gondolataik megfogalmazására, szakmai önállóságuk gyakorlására, egymástól való tanulásra, kezdeményezéseik megvalósítására és szakmai eredményeik elismerésére.

A vezetői program megvalósítása közös munkát igényel. Szükség van hozzá a nevelőtestület együttműködésére, a tanulók és a családok partnerségére, valamint a fenntartó és az intézmény külső partnereinek támogatására. Vezetőként az a feladatom, hogy ehhez világos irányt, kiszámítható működést és támogató szakmai környezetet biztosítsak.

Olyan intézményt szeretnék vezetni, ahol a hagyomány és a megújulás nem egymás ellentétei, ahol a két feladatellátási hely saját értékeire építve egy közös szakmai közösséget alkot, és ahol minden döntés középpontjában a gyermek fejlődése áll.