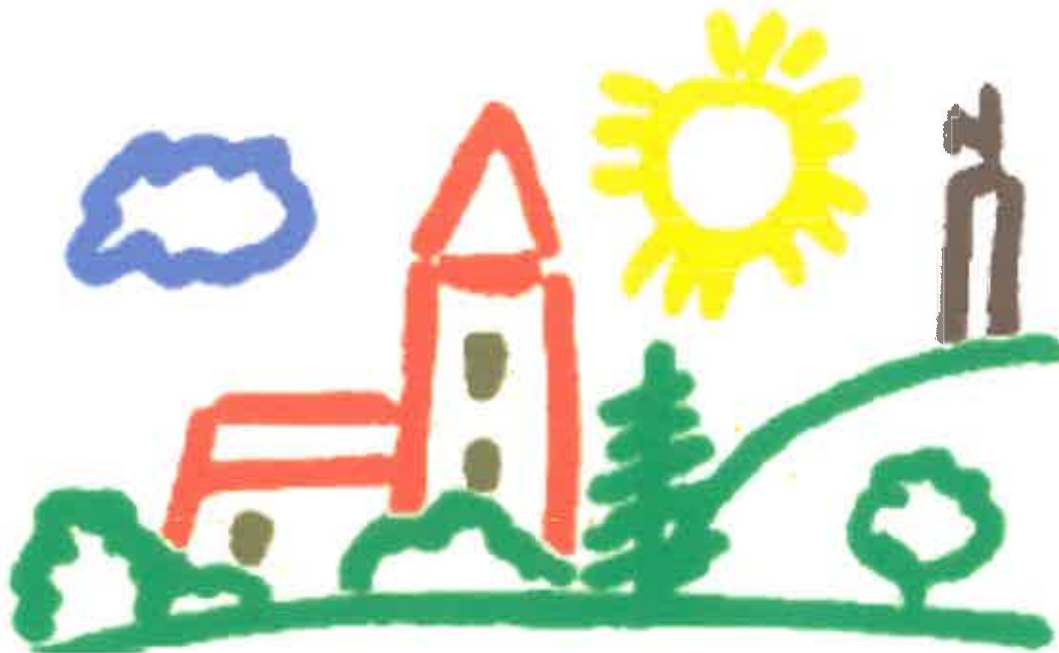


**Intézményvezetői pályázat**

**Toronyi Gazdag Gyula Általános Iskola**

**Meghirdető: Emberi Erőforrások Minisztere**

**azonosító szám: TK/168/665-1/2021**



Szombathely, 2021. március. 16.

készítette:

Laki János

## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezető gondolatok</b>	3.
<b>2. Vezetői hitvallás</b>	3.
<b>3. Helyzetelemzés</b>	4.
3.1. Az intézmény helyzete	4.
3.2. Személyi feltételek	5.
3.3. Tárgyi feltételek	6.
3.4. Az iskola képzési rendje, szakaszai	7.
<b>4. Vezetői program</b>	8.
4.1. Iskolakép	8.
4.2. Megvalósítandó elképzelések, tervek	11.
4.3. Források	13.
4.4. PR-tevékenység	14.
4.5. Kihívások az intézményvezetés számára	16.
<b>5. Összegzés</b>	17.

## 1. Bevezető gondolatok

*„A part mentén őrálló jegenyék  
Apám, anyám imádkozón virraszt  
S ha őszi ködök borongása száll meg  
és elalél bennem a lüktetés,  
megremegnem az éber jegenyék.”*

A fenti idézet Toronyi (Németh) István Patak vagyok című verséből származik, aki Torony településről származó, író költő, katolikus pap volt. Ahogy számára, számomra is meghatározó volt Torony, hisz gyermekkorom jó részét itt töltöttem, anyai nagyszüleimnél, a Koroknai családnál. Gyermekként a nagyszülői ház, a gyümölcsöskert, a rét, az erdő végeláthatatlan tenger és vadon volt. Édesanyám is a toronyi iskolában végzett 1963-ban, már az „új” épületben, Nagyszüleim közvetlen szomszédságában lakott Dr. Nagyné Pápai Éva grafikus és festőművész, aki akkoriban tanulmányi ösztöndíjasként sokat tartózkodott otthon, és rengeteget tanultam tőle a művészetekről. Az iskola megbecsültségét az is jelzi, hogy az iskola névadója egy volt, megbecsült pedagógusa és igazgatóhelyettese. Főként ezek a hatások vezettek oda, hogy megpályázzam a Toronyi Gazdag Gyula Általános Iskola intézményvezetői posztját.

## 2. Vezetői hitvallás

*„A gyerekekhez kis pohár bölcsesség,  
egy hordó okosság  
és tengernyi türelem kell.”*

(Szalézi Szent Ferenc)

A pedagógus legfőbb felelőssége a gyermek. Azáltal, hogy tanít, nevel, a tanítványai révén az elkövetkezendő világot, az életet formálja. Hiszen a gyermek: a jövő. Legyünk tisztában felelősségünkkel, tudjunk élni küldetésünkkel. Ezen célok eléréséhez a legfőbb maga

a pedagógus, az ő személyisége. A tanár személye, élete, szavai legyenek a diákok számára bizonyítékok, igazolások.

Az általam elképzelt iskola tehát mindenekelőtt személyiségközpontú: személytől személyig hat. Fő koncepciója, hogy a tanítványt helyes mederbe helyezze. A modern iskola fő feladata az optimális személyiség kifejlesztése, mindenkiben felfedezni, amire rendeltetett, majd meghatározni a cselekvés irányát, hogy tehetségét kibontakoztathassa. Ehhez szándékának állandó megerősítése szükségeltetik. Emellett az iskola feladata a nemzeti és egyetemes kultúra hagyományainak megismertetése, a nemzettudat megerősítése.

Kiemelt szerepe van a tehetséggondozásnak, ill. ennek lehetőségének megteremtésére, biztosítására – a tanulók egyéni igényei alapján. De legalább ilyen fontos az integrált nevelés is. A mai kornak megfelelni kívánó iskola nem zárkózik be, hanem teljesen nyitott a mikro- ill. makrotársadalom felé. A diákjait az életre, a társadalom valós igényeire és kihívásaira készíti fel, használható tudást és igaz, időtálló normarendszert nyújt át.

Az intézményi struktúrában a felmerülő, a közösséget érintő ügyben célszerű, ha a döntést széles körű egyeztetés előzi meg, így mindenki érezheti személyes fontosságát a működés folyamatában, és kinyilváníthatja ki véleményét. A közösségnek össze kell tartani, ez kellő összefogással érhető el. Ha gondját viseljük intézményünknek, törekszünk az állandó megújulásra, a töltekezésre, akkor megőrizhetjük az értékeket és hagyományokat, a minőség szolgálatában.

Fontos mindig szem előtt tartani az iskola értékőrző / értékközvetítő funkcióját.

### **3. Helyzetelemzés<sup>1</sup>**

#### **3.1. Az intézmény helyzete**

Az iskola Torony községben, Vas megye nyugati részén, a megyeszékhely és az osztrák határ között a 89-es főút mentén található. Az intézmény szép zöld környezetben helyezkedik el. A település fekvésének sajátosságai közé tartozik, hogy a lakosság jelentős része Szombathelyen dolgozik, és Ausztriába is többen járnak dolgozni naponta. Az iskolaépület mai formáját 1993-ban nyerte el, akkor bővült tornateremmel az intézmény. 2013-tól a Szombathelyi Tankerületi Központ fenntartásában álló alapfokú képzést nyújtó intézményként

---

<sup>1</sup> A helyzetelemzés a Toronyi Gazdag Gyula Általános Iskola alapidokumentumainak felhasználásával történt (Pedagógiai Program, SzMSz, Házirend, Munkatervek)

működik, nemcsak a községben élő, hanem a környező településekről érkező diákok oktatásában is részt vesz. Emellett a speciális nevelési igényű tanulók iskoláztatását is ellátja. Az általános iskola 1960-tól található ebben az épületben, jelenlegi állapotát két jelentős bővítéssel, átalakítással nyerte el. 2014-ben vette fel Gazdag Gyula, egy példaértékű pedagógusának nevét.

### 3.2. Személyi feltételek

A nevelőtestület jelenleg 14 főből áll, ezek közül 3 fő helyi pedagógus, hat fő a környező falvakban, 8 fő pedig Szombathelyen él. A nemek szerinti megoszlás: 11 nő és három férfi. A szakos ellátottság százszázalékos, teljes, 5 fő tanítói, 8 fő tanári, egy pedig tanítói és tanári végzettséggel is rendelkezik. Hat fő közoktatás vezetői végzettséggel rendelkezik. Az intézményben egy alsós és egy felsős munkaközösség működik. A tantestületben alacsony a fluktuáció, ennek köszönhetően sokéves tapasztalattal rendelkező, hatékony az iskolai közösség. A nevelő-oktató munkát félállásban egy pedagógiai asszisztens is segíti. A tantestület jelen összetételében képes az iskolára háruló feladatokat magas szinten ellátni. Az intézmény hatékony és eredményes működésének alapvető feltétele a magasan képzett humán-erőforrás. A pedagógusok döntő többsége már hosszú ideje dolgozik az iskolában, nagy a helyi tapasztalatuk és gyakorlatuk, tevékenységüket áthatja a hivatástudat és a minőségi munkára törekvés.

Az iskola kapcsolatrendszere kiterjedt, jó kapcsolatot tart fenn a községek intézményeivel, szervezeteivel, valamint Szombathely és a megye kulturális és közoktatási intézményeivel és szervezeteivel.

A tanulói létszám 117 fő, ami az elmúlt évekhez képest folyamatosan csökkenő tendenciát mutat, azonban ez a csökkenés jelentősebb lenne, ha az iskola pedagógusai példaértékű munkával nem tennének meg mindent a megyeszékhely elszívó hatásával szemben.

A tanulócsoportok száma 10, felmenő rendszerben minden évfolyamon egy-egy osztály, valamint összesen két napközis csoport található. A bejárós tanulók a tanórákhoz igazodó, menetrend szerinti busszal jutnak el az intézménybe. A napközis tanulók ebédtetése a helyi vendéglőben zajlik.

A tanulók szociális hátterére jellemző a többgyerekes család, a hátrányos helyzetű diákok száma viszont csökkenő tendenciát mutat. Minden évfolyamon integrált oktatás folyik, amelyet gyógypedagógus, fejlesztő pedagógus és logopédus segít. A sajátos nevelési igényű diákok száma jelenleg 18 fő. A kötelező iskoláztatás általános tartalmi szabályozásának

kiterjesztése a tanulásban akadályoztatott, sajátos nevelési igényű tanulók nevelésére és oktatására azon alapul, hogy a sérült és az ép diákok ugyanabban a kultúrában, emberi közösségben, társadalomban élnek. Ezért az ő felnőtté válásukhoz is a tartalmi szabályozás állami dokumentumában, a nemzeti alaptanterven alapuló kerettantervben foglalt tartalmak és fejlesztési követelmények jelölik ki az iskolában elsajátítandó tudást és a kialakítandó képességeket.

A tanulásban akadályoztatott tanulók különleges gondozási igénye biológiai, pszichológiai, szociális tulajdonság-együttes, amely az életkori sajátosságokhoz hasonlóan a gyermekek nevelhetőségének, oktathatóságának, képezhetőségének jellegzetes különbségeit fejezi ki.

Az integráció elengedhetetlen ahhoz, hogy a sajátos nevelési igényű tanulók életminősége jelentősen javuljon. Ugyanakkor megfelelő integráció segítségével javul a szocializáció, és a tudás magasabb foka alakulhat ki. Ennek következtében e tanulók jobban érezhetik magukat a mindennapokban, jobban érvényesülhetnek az életben, a munka világában, a többségi környezetben.

A hagyományosan jól működő diákönkormányzat a tanulók érdekképviselőinek fő fóruma.

### **3.3. Tárgyi feltételek**

Köztudott, hogy a versenyképes oktatás csak a megfelelő tárgyi feltételekkel valósítható meg. Az intézményben az oktatás tárgyi eszközrendszere jó. Az iskola infrastruktúrája a többi, hasonló községi iskolához képes jónak mondható. Pályázatok segítségével folyamatosan bővült a számítógép ellátottság, az összes tanterem rendelkezik a digitális oktatás, a modern kor elengedhetetlen eszközével, digitális táblával. A sportoláshoz szükséges sporteszközök utánpótlását szintén pályázati forrásokból tudták biztosítani. A kétszintes épületben tíz tanteremből áll, ebből egy könyvtár, egy számítástechnikai terem, egy fejlesztő terem és egy műhely. Az 1993-ban átadott tornaterem biztosítja a testnevelés oktatás hatékonyságát. Az iskolaépület szépen rendben tartott, de a folyamatos állagmegóvás elengedhetetlen, mint a külső, mint a belső részekben. Az iskola udvara barátságos, otthonos, amely jó szolgálatot tesz az óráközi szünetek és a napközis foglalkozások idején. Az udvaron parkosított rész és játszótér is található a gyerekek nagy örömére. Az iskolához tartozik egy kosárlabda-, egy kézilabda- és egy futópálya. Ezek a létesítmények is hozzájárulnak a testnevelés órák szakszerű

lebonyolításához. Az iskolaudvar kiválóan alkalmas iskolai rendezvények, szabadidős tevékenységek megrendezésére is.

### **3.4. Az iskola képzési rendje, szakaszai**

Az intézmény 8 osztályos általános iskola. Alapfeladata az általános műveltséget megalapozó oktatás és nevelés. Emellett gondolkodnia kell a gyermekek napközbeni ellátásáról, napköziotthonos és tanulószobás foglalkozás biztosításáról, tehetséggondozásról, a hátrányos helyzetű és a tanulási zavarokkal küszködő tanulók felzárkóztatásáról, a gyermekek felügyeletéről. Az iskolában alsó- (1-4. évfolyam) és felső (5-8. évfolyam) tagozat működik. Az alapozó munka kezdeti szakaszában az 1-4. évfolyamon kiváló, tapasztalt tanítók vezetésével folyik délelőtt és délután a napköziotthonban. Az iskolai munka szervezésénél a teljes skálát a kötelező és nem kötelező (választható) tanórai foglalkozások, ill. a tanórán kívüli foglalkozások adják. A tanórán kívüli foglalkozások egy része a tehetséggondozást, a továbbtanulásra felkészülést, az egészséges életmódra nevelést, a családi életre való felkészülést szolgálja (matematika, irodalombarát, képzőművészeti, tömegsport, kézilabda, fűászat szakkör). Másik része az iskolai ünnepélyek, műsorok, rendezvények színvonalas megtartása céljából is szerveződött (énekkar, bábszakkör, gyermekszínpászó, néptánc).

A nem kötelező óráknak és a tanórán kívüli foglalkozásoknak nagy szerepe van a képességfejlesztés lehetőségeinek bővítésében. Az iskolában választható idegen nyelv a német, azonban szakkör formájában angol nyelv tanulására is van lehetőség a művelődési házban. Az iskolában alapfokú művészeti oktatás is folyik, mely az Ács Mihály Alapfokú Művészeti Iskola égisze alatt valósul meg.

#### 4. Vezetői program

Programom megvalósítása során figyelembe kívánom venni az eddigi eredményeket, hagyományokat, szokásokat. Szándékom, hogy a létrehozott értékekre és eredményekre építeni fogok, minden eddigi pozitív folyamatot megerősíteni és továbbfejleszteni szándékozom.

##### 4.1. Iskolakép

*„Ha a gyerekek toleráns légkörben élnek,  
Megtanulnak türelmesnek lenni.  
Ha a gyerekek bátorítva élnek,  
Megtanulnak bízni.  
Ha a gyerekek dicsérve élnek,  
Megtanulják az igazságosságot.  
Ha a gyerekek biztonságban érzik magukat,  
Megtanulnak hittel élni.”*

(Dorothy Law Nolte)

A személyiségközpontú szemléletmód az a fajta értékrend, amely nem jelöl ki prioritásokat a személyiség különböző dimenziói között. Gyermekközpontú, a személyiség nevelésének teljességére törekvő pedagógiára kell elérni, amely az ismeretközvetítéssel, az intellektuális képességek fejlesztésével azonos fontosságúnak tekinti a fizikai-testi nevelést és az érzelmi intelligencia fejlesztését. Hangsúlyosnak tartom a teljes emberi élet egyik fontos elemének, az öröm átélésének tanulását, az egyén belső harmóniájának megtalálását a különböző tevékenységek során. Ez egyaránt vonatkozik a gyermeki lét lényegéből fakadó mozgásigény minél teljesebb kielégítésére, a mozgás adta öröm átélésére, a megismerés, a felfedezés, a „tudás” öröme, valamint a társas kapcsolatokban átélhető örömökre. A képességalapú oktatás kiteljesítése szintén jogos igény. Ennek során az alapkészségek tartós, stabil elsajátítását tartom szükségesnek, amelyhez a „tanulás” megtanítása fontos tényező. Nem tantárgyakat, hanem gyermekeket kell tanítanunk az életkori sajátosságaiknak megfelelően, emiatt kiemelt a tanulási képességek fejlesztése, a tanulás tanítása.

Az egyéni képességek mind teljesebb kibontakoztatásához a differenciálás pedagógiai alapelveinek alkalmazásán át vezet az út. Ez mind a hátrányos helyzetűek felzárkóztatását, mind a tehetséggondozást magába foglalja, de ide sorolható az integrált nevelés-oktatás is. Napjaink tendenciája, hogy e tanulók nem izolált, hanem a megszokott, többségi környezetben maradva



szakember segítségével bontakoztatják ki képességeiket egyéni ütemben és mértékben. A toronyi általános iskola felkészült pedagógusai eddig is magas szinten valósították meg ezt a fajta oktatási modellt.

Magyarságunkat pillanatra sem szem előtt tévesztve különös hangsúlyt kell fordítanunk a magyar nyelvre és irodalomra. Fontos a nyelvi, kommunikációs nevelés, az alapkészségek közé sorolt írás, olvasás, helyes beszéd elsajátítása, folyamatos fejlesztése. Az anyanyelv kiművelése elengedhetetlen, hiszen ez műveltségünk, kultúránk, hagyományaink hordozója, a jövő záloga. Az iskola nagyon szép példával jár elől a hazafias nevelés terén, hiszen minden hetet a Szózáttal kezdik a tanulók és a Himnusszal zárják a hetet.

Minden tantárgynál, és azon kívül is fő gondot kell fordítanunk a magyar nyelv helyes használatára, a tanultak értelmes kifejezésére. Az anyanyelvi kompetencia fejlesztés területén kiemelt szerepet kell biztosítani a szövegértés fejlesztésének, ugyanis a szaktárgyi tudás elsajátítása e nélkül elképzelhetetlen.

A XXI. században kiemelt jelentősége van az idegen nyelvek ismeretének is. Első lépés a nyelvtanulási kedv felkeltése, kezdetben játékos forma, majd egyre alaposabb idegen nyelvi képzés biztosítása. Hangsúlyos a kommunikációs képességek fejlesztése, fontos minden olyan lehetőség kihasználása, melynek során a tanulók az iskola kereteiből kilépve idegen környezetben tudják használni megszerzett ismereteiket, vagyis megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek. Ezzel megalapozzuk a kapcsolatteremtést, jó együttműködési készséget, az egyén személyes tájékozódását, eligazodását a világban. A település földrajzi helyzetéből adódóan a német nyelv játszik domináns szerepet. Az eddigi német nyelvvel párhuzamosan – a szakköri forma helyett – második idegen nyelvként az angol nyelv tantárgyként való bevezetésének szeretném elérni.

Napjainknak elengedhetetlen velejárója a digitális kultúra, az elektronikus írásbeliség. A kor követelménye, hogy valamennyi tanuló legalább alapszinten tudja kezelni a számítógépet, megtanulja a szövegszerkesztést, tudjon felhasználói szinten programokat kezelni, valamint az infokommunikációs eszközök etikus használatát is elsajátítsa. Fontosnak tartom a digitális tudás folyamatos fejlesztését, amit a közelmúlt eseményei is bizonyítottak. Csak megfelelő digitális tudás birtokában lehet hatékony az oktató-nevelő munka, ezen kompetencia fejlesztése mint a tanárok, mint a tanulók részére biztosítani szükséges.

A matematikai nevelés területén is az alapkészségek fontosságát kell hangsúlyozni. A matematikatanítás célja a gondolkodás és műveletek, az emlékezet, a megfigyelés, a megértés, a következtetés, a logikai ítélőképesség és az absztrakciós képesség fejlesztése.

Az iskolai élet szerves része az esztétikai és az érzelmi nevelés is. Kiemelt feladat az iskola külső és belső rendjének, otthonosságának, igényességének megteremtése, megőrzése. Törekedjünk arra, hogy a gyermekekben kialakuljon és a művészeti alkotásokon, kulturális élmények által fejlődjön a szép iránti igényességük.

A tananyag mennyisége, illetve főként a digitális oktatás hatására kevesebb idő jut a diákok érzelmi, erkölcsi nevelésére. Ebből kifolyólag az iskolában egyre nagyobb hangsúlyt kell fordítanunk az ingerszegény környezetből érkező gyermekek nevelésére, a velük való foglalkozásra. Hangsúlyozni kell a család, mint elsődleges közösség fontosságát, de sajnálatos módon sok esetben az iskolának kell pótolni azokat a nevelési feladatokat, melyeket a család nem tud, vagy nem akar teljesíteni. Nagyon fontos e téren a gyermekvédelmet ellátó szervezettel való együttműködés, a családok gondozása, a nevelésben kiemelt szereppel bíró mentálpedagógia. A személyességre kell törekedni, ezáltal csökkenthető az esetlegesen hosszú hónapokig a közösséget nélkülöző diákokban kialakuló stressz, nyomás.

Az ember környezetéhez hozzátartozik mind a természetes, mind az épített, mind a társadalmi környezet. Ezért a környezeti nevelés olyan személyiségformálódást jelent, melynek során az ember felismeri a természeti, társadalmi, gazdasági jelenségek kölcsönös voltát, helyét és szerepét e környezeti rendszerben. Kialakítja az egyénben azokat az új környezettel kapcsolatos magatartási és életviteli mintákat, melynek során a társadalom környezetért felelős személyiségeivé válnak. Ennek céljából fontos biztosítani mindenki számára azt a lehetőséget, hogy elsajátíthassa a környezet megvédéséhez szükséges tudást, készséget, értékrendszert, pozitív hozzáállást, elkötelezettséget.

A mindennapos testnevelés és sport feladata a nagyfokú szellemi megterhelés ellensúlyozása, a mozgáshiány pótlása. Az egészséges életmód, a fizikum fejlesztése olyan tevékenységrendszer, amelynek célja az optimális testi-lelki fejlődés elősegítése. Kisgyermekkortól kezdve biztosítanunk kell a testi és mentális fejlesztést, törekednünk kell a helyes élet- és napirend kialakítására. Az intézményi infrastruktúra maximálisan lehetővé teszi a testnevelés céljainak elérését.

Megfelelő figyelmet kell szentelni a családi életre nevelésre és a pályaválasztásra, a nemek közötti kapcsolatok kérdésére. A különböző összejövetelek, rendezvények során erősíthetjük a kulturált viselkedési szokásokat, megszilárdíthatjuk az egymás iránti tiszteletet. Erre leghatékonyabb keretet a tanórán kívüli tevékenységek, a sport, a játék, a túrák, a kirándulások, a nyári táborozások, az erdei iskolai foglalkozások jelentenek, míg az iskolán belül a napközi nyújt kiváló színteret.

Mindezen elképzelések és elvárások azonban mit sem érnének, ha nem lennének a megvalósítást garantáló, magas kvalitású pedagógus-egyéniségek.

A legmeghatározóbb ismérvek szemléletüket tekintve:

- a gyermek személyiségének és jogainak tiszteletben tartása
- feltétel nélküli, szeretetteljes közeledés
- a gyermeki megnyilvánulások pozitív megközelítése
- modern pedagógiai módszerek alkalmazása
- hit a nevelhetőségben
- szakmai biztonság, személyes példa

#### **4.2. Megvalósítandó elképzelések, tervek**

Az alábbiakban megfogalmazott elképzelések reményeim szerint mind megvalósíthatóak, és az iskolát, a gyermekeket, a közösséget, a jövőt szolgálják.

Kiemelt feladatnak tekintem:

- az iskola megtartóerejének megőrzését, növelését a megyeszékhely vonzásának ellenére is
- az iskolahasználók, szülők, iskolával szembeni elvárásainak kielégítését, a velük való eredményes nevelő partneri viszonyt
- az iskola fenntartójával való jó kapcsolat megtartását, fejlesztését
- az angol nyelv tanórai tanulásának megteremtését
- gyermekcentrikus, személyiségközpontú pedagógiai munkát, a tanári megnyilvánulások szeretetteljes megközelítését
- változatos, a tanulók érdeklődéseinek megfelelő tanórán kívüli kínálatot
- a község életében, társadalmi és kulturális rendezvényein történő rendszeres nevelői-tanulói jelenlétet

- információáramlás, tájékoztatás, véleménynyilvánítás fontosságát
- vonzó, egyéni arculatú iskolai programok szervezését a tanév során
- a szünetekre tervezett programlehetőségek megvalósítását a környező községek bevonásával és a környék adottságaira építve
- kapcsolatok felvételét, tartását más általános iskolákkal, részvétel egymás rendezvényein
- az alapfokú művészeti oktatás kiszélesítését a szülői és a tanulói igényeknek megfelelően
- sportprogramok kínálatának szélesítését
- a diákság számára kulturált szórakozási lehetőségek biztosítását
- óvodákkal való aktív párbeszéd fenntartását, annak érdekében, hogy az iskolakötelesek szülei lehetőleg a mi oktatási-nevelési intézményünket válasszák, ne hordják be őket Szombathelyre
- minden szülő lehetőséget kapjon az iskolában folyó munka megismerésére.
- a nyílt napok rendszerén túl tanár-szülő-diák találkozókat szervezését
- a szülők meggyőzését, hogy a helybeli iskola hagyományosan magas fokú tudást, biztos értékeket közvetít, városi iskolákkal vetekedő lehetőséget biztosít, kiemelkedő tanulmányi, sport, művészeti, továbbtanulási eredményekkel büszkélkedhet.
- annak bemutatását, hogy az intézmény városi iskolákhoz képest messze bensőségesebb viszonyt, családiasabb légkört, emberibb megközelítést képes nyújtani, kihangsúlyozandó a személyes törődést, nagyfokú odafigyelést. Mivel a pedagógusok több időt fordítanak a tanítványaikra, így alaposabban megismerhetik őket, tanulmányi előmenetelük is jobban nyomon követhető, problémáik is közösen orvosolhatók.
- további pályázati, szponzori pénzek bevonását, a következő célokra: a tevékenységek kiszélesítése ill. eszközállomány fejlesztése, az iskola épületének, udvarának szépítése, modernizálása, a könyvtár könyvanyagának, a számítógépparknak folyamatos bővítése.
- a munkaközösségi munka még inkább előtérbe helyezését, az azonos műveltségi területen dolgozó kollégák saját koncepciókat alakíthatnának ki, egyfajta pedagógiai műhelyekké válva.
- a kiemelt munkavégzés elismerését
- a szakköri rendszer működését, mely eddig is magas szintű volt nagyon lényeges, hogy a továbbiakban is biztosított legyen. E keretek között adódik lehetőség a tehetségek kiművelésére, versenyeztetés előkészítésére, pályaművek elkészítésére, valamint az órai

anyag bővítésére, érdekességek, plusz információk megvitatására nyugodt, oldott légkörben.

- a gyengébbek felzárkóztatását, ezen korrepetálással, tanuló párok szervezésével, hatékony napközis, tanulószobás tevékenységgel segíthetünk.
- a délutáni foglalkozások idejének tartalmas, előre tervezett eltöltését tartalmazóan, a diákönkormányzat véleményének meghallgatásával
- a hatékony gyermek- és ifjúságvédelmi munka folytatását - állandó kapcsolattartás szükséges az illetékes szervekkel.
- a felelősségérzet erősítését a tanulóknál az iskola épülete, berendezési tárgyai, valamint egymás iránt, illetve a szándékos károkozás, a nem megfelelő közösségi és egyéni viselkedés kiszűrését, megelőzésére való törekvéssel
- A jó munkahelyi, iskolai légkör továbbvitelét az oktatás valamennyi szereplője számára
- egymás törekvéseinek, munkájának, támogatása.
- az erkölcsi megbecsülésre, a belső harmónia megteremtődésére való törekvést. A jó szó a legjobb megerősítés, amellyel nem szabad fukarkodni. A minőség mögött mindig is meghatározó lesz a személy, aki tudja hol tart, hova igyekszik, akinek fontos az is, hogy a folyamat többi szereplője hogyan érzi magát.
- a dolgozói, tanári elképzelések megismerését. Ennek érdekében mindenkivel belátható időn belül személyes beszélgetés kezdeményezését.
- a pedagógusminősítésekben, illetve tanfelügyeleti eljárásokban a támogatás és a segítségnyújtás biztosítását

### 4.3. Források

Az igazgatónak a mindennapi intézményi tevékenységek során nagyon sok központi, ill. partneri elvárásnak, szempontnak kell megfelelnie. Meg kell találnia a legeredményesebb utat, amelyen járva a törvényi szabályok maximális betartásával a leghatékonyabban működő iskolát vezetheti. Több olyan terület is van, amely alkalmas az iskola anyagi forrásainak bővítésére. Ezekből minél többet meg kell ragadnia az iskolavezetésnek és a pedagógusoknak ahhoz, hogy kiegészítsék a központi fenntartói támogatásokat.

### **Pályázatok**

A pályázatok jelentős része a fenntartó beleegyezésével és támogatásával érhető el, ennek alapja a fenntartóval való jó kommunikáció és kapcsolat kialakítása. Eredményes, sikeres akkor lehet egy pályázat, ha valamilyen új dolgot, illetve más pályázókhoz képes többletet tud adni az eddigieknél. Elengedhetetlen a tartalmi és a formai követelményeknek való megfelelés, a gazdasági affinitás, pontosság. Az iskolavezetésnek mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy ösztönözze és segítse kollégáit minél több pályázat megírására. Információkat kell adnia a pályázati elérhetőségekről, az eredményes pályázatírás feltételeiről.

### **Aranypatak Kulturális Alapítvány**

Az alapítvány is lehetőségeket rejt az intézmény számára, hogy több anyagi támogatáshoz jusson. Eredményes figyelemfelkeltő tevékenység következtében jelentős forráshoz juthat az alapítvány a támogatók adója 1%-ának felajánlásával. Fontos, hogy a felajánlók ne kényszernek érezzék adományozásukat. Ezt úgy érhetjük el, hogy olyan alapcélokat fogalmaz meg és ismertet az alapítvány, amelyek azonosak a támogatók értékrendszerével. Érzik azt, hogy jó helyre adják támogatásukat, és arra fordítják az összeget, amire szánták. Ehhez az alapítványnak rendszeresen nyilvánosságra kell hozni céljait, bevételi eredményeit és a felhasználásokat. Jelentős közvetett és közvetlen nyereséget hozhat az iskola számára az alapítványi bál, melyen az iskola dolgozói közösen vesznek részt a partneri körrel, lehetőség nyílik támogató tevékenységre.

### **Helyiségek bérbeadása**

Az intézmények gyakori forrásszerzési tevékenysége, hogy helyiségeiket (tornaterem, étterem, informatikai szaktanterem, tantermek) kiadják. Alapelvnek kell azonban lennie, hogy elsődleges szempont az alaptevékenység, az oktatás biztosítása.

#### **4.4. PR-tevékenység**

A PR olyan tervszerű és folyamatos műveletsorozat, tevékenység-együttes, melynek a célja, hogy a vállalat, cég, intézmény és közönsége, közvéleménye, ill. szűkebb és tágabb környezete között megértést és bizalmat építsen ki. Feladata: elérni a közös megértést,

létrehozni a kölcsönösen előnyös kapcsolatokat az intézmény és környezete közt, kétirányú kommunikáció útján.

Az alkalmazható PR-eszközök és módszerek:

- személyes kapcsolattartás
- szülő-diák-tanár találkozók szervezése
- rendszeres tájékoztatók
- rendezvények, szaktárgyi versenyek
- sajtókapcsolatok felhasználása
- tanulmányok
- az oktatás-nevelés magas színvonala
- a partneri oldalról érkező problémák elsődleges intézése, megoldása
- beszámolók az iskola életéről, eredményeiről
- társadalmi szervezetben, rendezvényeken aktivitás
- belső kiadványok megküldése a partnereknek
- üdvözlőlapok küldése
- partneri látogatások kezdeményezése, lebonyolítása
- tapasztalatcserék szervezése
- a fenntartó bevonása a tervezésbe
- iskolai újság, faliújság
- szakmai előadások
- egységes intézményi arculat
- saját honlap, internet, elektronikus levelezés

#### **4.5. Kihívások az intézményvezetés számára**

A 2020-as év jelentős változásokat hozott az oktatásban, többek közt a jogszabályi és anyagi háttér, illetve a tanterv és a programkövetelmények módosulását. Ez sok új feladatot rótt az egyes intézményekre eddig is, és ezt követően is. Az iskola, a nevelőtestület valamennyi tagja jogosan és egyre nagyobb mértékben várják el az intézményvezetőktől, hogy a tudás megszerzésének „előmozdítóiként” tevékenykedjenek, és nyújtsanak segítséget a tanároknak és a diákoknak saját továbbképzési, tanulási tervük kialakításában. Az intézményirányítók egyik legfontosabb feladata, hogy biztosítsák azon tényezők meglétét, amelyen ösztönzik az iskola belső fejlődéséhez szükséges elképzelések kialakulását. Vagyis az iskolai vezetőknek tehát nem csupán az emberi és anyagi erőforrásként felelős személyekként, hanem a tudás „menedzsereiként” kell magukra gondolni.

Az igazgatónak megfelelő elméleti tudással kell rendelkeznie az iskoláról, mint szervezetről. Kiemelt fontosságú az intézményi információs rendszerek használata. Az információáramlás belső megszervezése folyamatossá és hatékonyá teheti a vezetői munkát. Egy XXI. századi oktatási intézmény szinte elképzelhetetlen infokommunikációs eszközök nélkül. Az IKT (információs és kommunikációs technológiák) eszközök használata nemcsak a tanórákon, hanem az iskola belső kommunikációjában is elengedhetetlen. Alkalmazásával gyors és naprakész módon oszthatóak meg az információk, csökkenthető a kommunikációs adatvesztés.

Az innováció pozícióinak megerősítése a külső és a belső környezetben egyaránt nagyon lényeges igazgatói feladat, ha az intézményi, egyéni vagy közösségi szintről induló innováció támogatást kap, ez megerősíti a munkatársi, kollegiális viszonyokat.



## 5. Összegzés

Véleményem szerint a helyi közösség részvételén alapuló oktatási megújulás a társadalom széles skáláját – az iskola vezetőségétől kezdve a nevelőtestületen, a szülőkön, a tanulókon át a fenntartóig – mozgósítja abból a célból, hogy a humán- és az oktatási szolgáltatás minősége javulását. A jó iskola nemcsak a tudásátadásának a helye, hanem egész életre kiható szemléletformáló ereje van, életmódra nevel és egyéni arculattal is rendelkezik. Vezetőként célokom, hogy az eddig elért eredményeket és felhalmozott értékeket figyelembe véve határozzuk meg közösen a tantestülettel a jövőképünket. Fontosnak tartom, hogy az intézmény eddigi arculatának megőrzése mellett tovább tudjon fejlődni, alkalmazkodjon a kor változó kihívásaihoz. Hiszem, hogy egy iskola sikerességéhez nagyban hozzájárul a vezető személye. A vezetői munka eredményességének egyik legfontosabb pillérének tartom a nevelőtestület motivációjának fenntartását. Ennek elősegítését a következőkkel szeretném biztosítani: mindenki számára egyértelmű közös célok megfogalmazása, a pedagógusok munkájához az önállóság biztosítása, a kollégák bevonása a folyamatokba ( a tervezéstől a megvalósulásig), folyamatos visszacsatolás az elvégzett munkáról és megerősítés. A sikeresség egyik alappillérenek a folyamatos vezetői ellenőrzést tartom, ugyanis csak így tudunk kijelölni fejlesztési pontokat, és a segítség nyújtás is csak így lehet célzott, személyre szabott.

A vezető meghatározó szerepet játszik egy közösség életében. Úgy érzem, hogy vezetőként alkalmas vagyok a jó, bizalmi tantestületi légkör és a motiváló környezet megteremtésére, eddigi életpályámon szerzett sokrétű tapasztalataimat ezen a téren is szeretném kamatoztatni. Kiemelt feladatommak tartom a helyi szervezetekkel és a fenntartóval való jó kapcsolatot, kölcsönös együttműködés fenntartását.

A 90-es évek elején az UNESCO Neveléstudományi Intézete által szervezett, a kanadai Ottawában megrendezett konferencián az alábbi meghatározást alkották a vidéki környezetről:

*"A jelenlegi vidéki környezet több, mint világosan elkülönülő biofizikai környezet; három sajátos jellemzője is van. Először is értékes humán-, ökológiai, kulturális és történelmi örökséget testesít meg, amelynek bizonyos mértékben életmód-meghatározó szerepe is van. Másodsorban a föld, a táj meghitt ismeretét jelenti, ami meghatározza az ott élők identitását is.*

*Végül pedig itt erős a közösségi szellem és a szolidaritás, erre épül rá a kölcsönös ismertség társadalma."*<sup>2</sup>

Ebből következik az a tény, hogy a közösség bevonása elengedhetetlen az iskola fejlesztéséhez, hiszen akár az intézmény igazgatásával kapcsolatos döntéshozatalban való részvétele miatt, akár az intézménynek nyújtott önkéntes segítség vagy anyagi támogatás révén, a helyi közösségek tagjai rendkívül fontos szereplői az iskolairányítási folyamatnak, a sikeres és hatékony oktatás megteremtésének.

Hiszem és remélem, hogy az intézmény dolgozóinak támogatásával demokratikus vezetési szemlélettel, szakmai és szakértői tapasztalattal meg tudok felelni a pályázatok által kiírt elvárásoknak.

Bízom benne, hogy a bevezetőmben említett, *a part mentén őrálló jegenyék* egyike lehetek, aki elkötelezett a kultúra és a hagyományok átörökítése mellett, és, aki segítheti a Toronyi Gazdag Gyula Általános Iskolát, hogy még hosszú ideig legyen - Gárdonyi Géza szavával - lámpás, mely utat mutat.

---

<sup>2</sup> Literacy and Cultural Development Strategies in Rural Areas. Ed. by Jean-Paul Hautecoeur. UNESCO Institute for Education. <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/videki-kornyezet-videki> letöltve: 2021.március 12.