

TK/082/HR/KOZINT/04412/2025

Debreceni Árpád Vezér Általános Iskola

IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

Komolay Szabolcs



2025. április 16.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
I. Helyzetelemzés	3
I.1. A nevelő-oktató munka alappillérei	3
I.2. Az intézmény nevelési alapelvei	4
II. Szakmai munka, tanulmányi eredmények	7
II.1 Idegen nyelvi képzés	11
II.2 Kompetencia mérések eredményei.....	12
II.3 Humán erőforrás	31
II.4 Tárgyi feltételek.....	33
II.5 Az intézmény partnerei, kapcsolatrendszere	34
III. Vezetői program.....	35
III.1. Tanítás tanulás stratégiai tervezése, operatív irányítása.....	35
III.2. Vezetői erények kompetenciák, új kihívásoknak való megfelelés	40
III.3. Az intézmény stratégiai vezetése, operatív irányítása.....	42
III.4. Folyamatos tanulás, önképzés	44
III.5. Kommunikációs háló.....	45
III.6. Közös jövőkép	46
III.7. Az intézmény partnerei.....	46
2025-2030-as igazgatói ciklus feladatai:.....	49
Összegzés	50

adódóan lehetőség van kötetlenebb formában megismerkedni egymással a szülőknek, gyerekeknek és a pedagógusoknak.

A szakmai utánpótlás biztosítása érdekében fontos számukra, hogy minél több hallgató gyakoroljon nálunk, ezért erősítettük az együttműködést a Debreceni Egyetem és KFRTK tanár-, illetve tanítóképzői központjával, gyermekeink lelki nevelésének érdekében a MODEM-mel, a Déri Múzeummal, valamint az Országos Levéltárral, a Tojama Egyesülettel, valamint a GADE helyi szervezetével az iskolánkban szervezett kortárs képzőművészeti kiállítások megrendezése kapcsán. Rendszeresen ellátogatnak tanulóink a Csokonai Nemzeti Színházba, a Vojtina Bábszínházba, és az Odeon Színházba a LEP keretén túl is.

A természettudományos oktatás támogatását szolgálja, hogy diákjaink évente több alkalommal vesznek részt az Agóra előadásain és foglalkozásain.

Mivel intézményünk bázis iskolája a DEAC kosárlabda szakosztályának, és mi adunk otthont a tankerület által harmadik évfolyamban újtúra indított asztalitenisz programnak, így kiváló a kapcsolatunk mindkét egyesülettel. Hasonló a helyzet a „Mozdulj Debrecen!” program szervezőivel is.

Szem előtt tartjuk diákjaink egészségi állapotát, így kötelezőn túl is részt veszünk a DAEFI által szervezett felmérésekben.

Több mint 20 esztendő óta fűzi össze az intézményt a paderborni Friedrich Spee Gesamtschule-val, melynek keretében cserediákok utaznak minden tanévben a két város között. Ez az utazás lehetőséget nyújt a diákjaink és a tanáraink számára, hogy anyanyelvi környezetben gyakorolhassák a német nyelvet, és mint társalgási nyelvet, az angolt.

III. Vezetői program

III.1. Tanítás tanulás stratégiai tervezése, operatív irányítása

A mai társadalmunkban a tudás, a tanulás, és műveltség fogalmai átértékelődnek, nagyon gyakran más megvilágításba kerülnek. Olyan társadalmi elvárások fogalmazódnak meg az iskolák irányába, amelyek korábban nem, vagy nem ilyen formában és mértékben voltak részei

az iskolai nevelésnek. Egyre több az olyan tanuló az iskolarendszerünkben, aki, még akkor is ha rendezett anyagi és családi háttere van, nagy hiányosságokkal érkezik az iskolába. Ez lehet műveltség vagy pl. szókincsbéli hiányosság, de nagyon gyakori a neveltségébéli hiányosság /pl. nem, vagy csak nagyon nehezen viselik el, ha nem az történik, amit szeretnének, nem képesek közösségben gondolkodni stb./. Az iskolarendszerbe ilyen háttérrel beérkező tanulóknak kell megfelelő tudást nyújtani, illetve, az iskolai nevelés által olyan „emberré formálni” őket, akik képesek közösségben élni és gondolkodni. Mindezek mellé társul a szülők részéről megnyilvánuló, gyakran irreális elvárások a gyermekeik felé, amelyek nem egy esetben teljesítménykényszert és szorongást okoznak, különösen felső tagozatban. Itt kell megemlíteni az internethasználat, és azon belül a social média hatását a diákokra. Olyan információdömping zúdul a mai gyerekekre, szinte teljesen ellenőrizetlenül, amelyet életkori sajátosságaik miatt nem képesek, és nem is tudnak feldolgozni megfelelően. Nagyon gyakran az interneten élik társas kapcsolataikat, és a pozitív élmények mellett sokszor éri őket abúzus, mely nem egy esetben vezet pszichés zavarokhoz / anorexia, bulímia, nem akar gyerek közösségbe menni az érintett stb. /. Mind a társadalom, mind pedig a szülők számára természetes, hogy azon túl, hogy az iskolában a diákokkal elsajátíttatják, a tananyagot kezelni kell ezeket a problémákat is. Ez nagyon nagy feladatot ró az iskolákban dolgozó pedagógusokra, és óriási kihívást jelent a köznevelési rendszer számára is. Új attitűdöket, módszereket kell kialakítani, amivel eredményesen tudunk megfelelni a felénk megnyilvánuló elvárásoknak.

Mindezt úgy, hogy nem csak a gyerekek, hanem az iskolai környezet és a pedagógus szerepe is változott. Hosszú időn keresztül a tudás forrása egyértelműen az iskola, illetve az iskolában tanító pedagógus volt. Az információs társadalomban annyi helyről lehet ismereteket szerezni, és olyan mennyiségben, ami a pedagógus szerepe mellett az iskola szerepét is újra értelmezi. Nem a szükségességét, hanem azt, hogy milyennek kell lennie a XXI. század iskolájának, és benne milyen szerepet kell betöltenie a pedagógusnak. Milyennek kell lennie annak a tudásnak, melyet az iskola közvetít? Hogyan, és milyen koncepciók, módszerek alapján kell, lehet az ismereteket megszerezni? Mindenki, aki az oktatásban dolgozik, érzékeli valamilyen szinten ezeket a változásokat.

Tudomásul kell venni, hogy digitális világban élünk, és az iskolának alkalmazkodnia kell a társadalomban végbemenő változásokhoz abban az értelemben, hogy a képzési struktúráját, módszertanát úgy kell átalakítani, hogy meg tudjon felelni ennek a kihívásainak. Fel kell készítenie a diákokat a folyamatokban való produktív részvételre. Az iskola egyre inkább nem a tudás átadásának a színtere lesz, hanem a tudás megszerzésének a színhelye. A pedagógus

pedig, a tudás közlője mellett, irányítónak is válik abban a folyamatban, hogy a tanuló hogyan és honnan szerezze meg az információt, hogyan rendszerezze azt, és hogyan használja fel a mindennapi tevékenysége során, legyen az az iskola közege, vagy később a munka világa.

Másrészről, ebben a gyorsan változó világban nem is igazán tudjuk, hogy valójában mire kell felkészíteni a diákjainkat. Egyes kutatók szerint az előttünk álló évtizedben munkahelyek százai fognak megszűnni vagy eltűnni, és legalább annyi fog létrejönni, amiről igazán nem tudjuk pontosan, hogy mik is lesznek azok. Az oktatásnak ehhez igazodnia kell, ami nem kis feladat. Éppen ezért, kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a kompetenciafejlesztés.

Kiemelt figyelmet kell szentelni a közelmúltban a köztudatba, és ez által a mindennapjainkba berobbanó mesterséges intelligenciának /AI/. Az AI olyan mértékben fogja átalakítani a társadalmunkat, a mindennapi életünket és benne az oktatást, amelynek volumenét és hatásmechanizmusát most még nem is tudjuk pontosan felmérni. Már ma is része az iskola mindennapjainak, hiszen a tanulók egy része már használja bizonyos feladatok elvégzéséhez. Ez sok esetben újragondolásra kényszeríti a megszokott módszertani repertoárt. Felvet az AI alkalmazása továbbá olyan kérdéseket is, hogy hogyan alakítja át a pedagógus szerepét az oktatásban, ad absurdum, mennyiben veheti át az oktatásban a pedagógusok helyét. Ezek még sok tekintetben nyitott kérdések, de mindenképpen foglalkozni kell velük egy iskolaigazgatónak. Fel kell készülni, és készíteni a nevelőtestületet erre a kihívásra.

A legfontosabb azonban azoknak a kompetenciáknak, attitűdöknek és viselkedési formáknak az erősítése a diákokban, amelyek segítségével boldogulni tudnak ebben a gyorsan változó közegben.

Ezek közül a legfontosabbak:

- együttműködési készség
- önálló információszerzés
- komplex problémamegoldás
- digitális térben történő információszerzés, digitális eszközhasználat
- AI megismerése, használata
- mérlegelési és döntési képesség
- problémamegoldó készség
- idegen nyelvű kommunikáció képessége
- önismeret
- ökotudatosság

- rendszerező készség

A tanulási folyamat során ezeket kell erősíteni. Támogatni kívánom a pedagógusokat abban, hogy minél hatékonyabban legyenek képesek segíteni a diákjainkat, hogy ezeket a készségeket, képességeket kialakítsák magukban.

A legfontosabb célunk egy olyan **komplex** személyiségfejlesztő képzés kialakítása, amelyben szellem, a test és a lélek egymással harmóniában fejlődik. Ennek az első alappillére, hogy biztos tantárgyi tudást nyújtunk /**szellem**/, amelyre a későbbiekben alapozni lehessen. Ennek elérésnek érdekében maximálisan figyelembe kell vennünk a tantervi, tartalmi, és intézményi belső elvárásokat. A tervezésénél nagy hangsúlyt kell fektetni a tanulócsoportok sajátosságaira, és a benne lévő tanulók egyéni céljaira, szükségleteire. Ennek érdekében erősíteni kell az intézményi szakmai műhelymunkát, és lehetővé kell tenni, hogy a nevelők mind szaktárgyi, mind módszertani felkészültségüket fejleszteni tudják / továbbképzések, benchmarking/.

Biztosítani kell annak a feltételeit, hogy diákjaink kibontakoztathassák tehetségüket, fejleszthessék mozgáskultúrájukat a sport terén, szakkörök, szakedzések, vagy szabadidős tevékenységek keretében. Tovább kell működtetni azt a bázisiskola programot, amelyet a kosárlabda, asztalitenisz és a labdarúgás terén kiépítettünk / **test**/.

A fejezet elején említett okok miatt is rengeteg olyan közösségi programot kell szervezni, amely erősíti a gyerekek közösségi tudatát, fejleszti esztétikai érzéküket / intézményi kiállítások /, kialakítja bennük a közösséghez / nemzet város, iskola / való tartozás tudatát / **lélek** /. Ennek együtt kell járnia egy, az iskolákra jellemző értékrend kialakításával / „Árpádos szellem” /. Fontos megjegyezni, hogy nagy teret kell engedni a tanári szabadságnak a módszereket illetően. A cél közös, de az, hogy ki hogyan jut el oda, az függ a saját személyiségétől, és az általa tanított tanulócsoport igényeitől, és legfőképpen az összetételétől.

Akkor végezzük jól a munkánkat, ha a nyolcadik osztály végén olyan tanulókat bocsájtunk útjukra, akik képességeiknek megfelelő biztos tudással, fizikai állóképességgel és ennek tudatában kellő önbizalommal, lelkiileg megerősödve képesek szembenézni a rájuk váró feladatokkal, bármilyen irányba is tanuljanak tovább.

A 2025/26-os tanévtől iskolánk két tanítási nyelvű intézményként működik tovább. Természetes, hogy mint fő profilhoz, ehhez kell nagyon sok mindent hozzáigazítanunk az elkövetkezendő időszakban. A hatékony nyelvoktatás csak kis létszámú csoportokban képzelhető el, ezért a törvényi keretek között optimalizálni kell a nyelvi csoportok számát és

létszámát. Támogatom a nevelőket abban, hogy továbbképzéseken, más két tanítási nyelvű iskolák látogatásával, megszerezzék azokat a módszertani és tudásbéli ismereteket, amelyek a nyelvoktatás hatékonyságát növelhetik. Ma már szinte mindenkinek szüksége van arra, hogy valamilyen szinten kommunikáljon egy másik nyelven. Aki ennek a birtokában van, annak sokkal nagyobbak a lehetőségei. Célul kell kitűzni, hogy minél több tanuló tegyen nyelvvizsgát.

Az egyes évfolyamokon induló osztályok közül egy mindig általános tantervű osztály marad, de ebben is kiemelt szerepet kap nyelvoktatás. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy megmarad az első osztálytól történő nyelvoktatás, és a szabadon felhasználható órakeret terhére növeljük a nyelvi órák számát az egyes évfolyamokon. Amennyiben igény mutatkozik rá, ebben osztályunkban szeretnénk megőrizni a német nyelv oktatásának a lehetőségét is.

Nagy figyelmet kell fordítani, hogy azt intézményen belül kialakítsuk az értékelés közös alapelveit és követelményeit. Az értékelésnek minden esetben a fejlesztést kell szolgálnia. Olyan értékelési rendszert kell kialakítani és működtetni, amely tekintettel van a tanulók életkori sajátosságaira, s hatását tekintve elősegíti tanulóink személyiségének a fejlődését, és a lehetőségekhez mérten egyénre szabott.

Az intézményben zajló mérések eredményeit fel kell használni a stratégiai dokumentumok megalkotásának a folyamatában, továbbá az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.

A hagyományos tantárgyi tudás mellett fontosnak tartom, a fogyasztói tudatosságra nevelést. A pedagógus ebben példa kell, hogy legyen. El kell érni, hogy a nyolcadik osztály végére a diákokban kialakuljon egy ökotudatos szemlélet. Tudják, értsék, hogy milyen veszélyek leselkednek rájuk a körülöttük lévő fogyasztói társadalomban, és hogy az egyén felelősségvállalása nélkül nem lehet eredményeket elérni, különösen a környezetvédelem terén. Meg kell célozni az ökoiskola cím megszerzését.

Kiemelten kell foglalkozni a közösségi médiahasználat, és a helyes internethasználat kialakításával a tanulók körében, különös figyelemmel, az ezzel járó veszélyekre.

A humán, a természettudományos ismeretek és a digitális kompetenciák mellett fontos a könyvkultúra és az olvasás. Ez az egyik legnehezebb terület a mai digitális világban. Az olvasás képes rendkívül szép élményekkel megajándékozni azt, aki értő módon könyvet vesz a kezébe, de nem utolsó sorban gyarapodik az olvasó ember szókinccse, ami a megértést, és önmagunk

megértetését szolgálja. Éppen ezért, fontosnak tartom a könyvtári állomány folyamatos bővítését, ill. a könyvtár szerepének átalakítását, az olvasóvá nevelést. A modern könyvtár már a kölcsönzésen túl, sokkal több szolgáltatást képes nyújtani, ennek fejlesztése érdekében szorosabb együttműködést lehet kiépíteni a Méliusz Juhász Péter könyvtárral.

Ezzel párhuzamosan szükséges a honlap gondozása, fejlesztése, esetlegesen új arculat megjelenítése. Ez annál is inkább fontos, mert a külső partnereinkkel ez által kerülünk kapcsolatba, és rendkívül lényeges, hogy pozitív képet sugározzon és informatív legyen.

A szülői attitűdök megváltozása és a modern kor kihívásainak megfelelően az iskolának úgy kell működnie, hogy képes legyen a leggyorsabban reagálni a felmerülő problémákra. Olyan adminisztratív rendszert, és információs hálót kell kialakítani, amely segítségével a leggyorsabban begyűjthetők a helyes döntések meghozatalához szükséges információk. Kiemelt elvárás, hogy minden kolléga megfelelően képes legyen használni a KRÉTA-t, és a digitális információs rendszereket.

Annak érdekében, hogy tanulóink és pedagógusaink minél szélesebb körű tapasztalatokat szerezzenek, valamint, hogy kibővíthessék tudásukat, ki kell használni a pályázatok nyújtotta lehetőségeket. Kiemelt prioritást kell élvezni az intézmény profiljából adódó, idegen nyelvi kompetenciákat fejlesztő pályázatoknak / Erasmus /.

III.2. Vezetői erények kompetenciák, új kihívásoknak való megfelelés

Az igazgató, bármilyen intézmény élén álljon is meghatározó szerepet tölt be. Személyes példája, képességei, ambíciói, kapcsolati hálója kihatással van a szervezet egészének működésére. A ma köznevelési rendszerében már nem elég jó pedagógusnak lenni ahhoz, hogy valaki sikeresen vezessen egy iskolát, sokkal szerteágazóbb ismeretekre van szükség. Legalább alapfokon jogi, gazdasági, ismeretekkel kell, hogy felvértezze magát és mindemellett személyes felelősséget kell viselni az intézményért, a működés minden területén. Nem utolsó sorban, az igazgatónak tudnia kell menedzselnie az intézményt, és az érdekeit képviselni a megfelelő fórumokon. A legfontosabb azonban az, hogy világos víziója legyen az iskola jövőét illetően, képes legyen stratégiát alkotni, megtervezni a célok eléréséhez szükséges utat. Ha ugyanis ezzel nem rendelkezik, sem a szakmai, sem pedig az ahhoz kapcsolódó humán és tárgyi erőforrás menedzsmentet nincs mihez igazítani, és az intézmény csak sodródik.

Saját élettapasztalatom alapján egyetértek azzal a magyar közmondással, hogy „a jó pap holtig tanul”. Éppen ezért, hangsúlyt fektettem arra, hogy lehetőségemhez mérten, részt vegyek azokon a szakmai fórumokon, amelyeken bővíthetem az iskola vezetéséhez szükséges ismereteimet. A jövőben sem gondolom ezt másképp.

Az iskola legfontosabb partnere a gyerek. Az egész rendszer azt szolgálja, hogy a tanulók a lehető legkorszerűbb eszközökkel, a legjobb módszerek segítségével, alapos, és XXI. század követelményeinek megfelelő tudást kapjanak. Ez így van rendjén. Ugyanakkor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy míg a tanulói összetétel változó, az őket tanító pedagógusi közösség sokkal nagyobb állandóságot mutat. Éppen ezért a magam részéről az igazgatói munka egyik, ha nem a legfontosabb, feladatának tartom a szervezetfejlesztést. Ezen belül olyan, támogató munkahelyi légkör kialakítását, amelyben nem csak a gyerekek, de az ott dolgozó kollégák / beleértve a NOKS-os és technikai személyzetet is / jól érzik magukat. Ehhez szükséges, hogy a vezető elismerje munkateljesítményüket, erkölcsileg és anyagilag egyaránt, ugyanakkor kellő empátiával legyen képes feléjük fordulni / érzelmi intelligencia /. Természetesen a szakmaiság sohasem szorulhat háttérbe. Csak az a közösség képes jó munkateljesítményre, amelyik a lehetőségekhez mérten harmonikusan működik.

A magam részéről teljes mértékben csapatjátékosnak gondolom magam, ahol a csapat tagjai együttműködve alakítják az intézmény külső és belső életét. A munkatársaim kapcsán arra vagyok kíváncsi: Mit tudnak a kollégáim? Miben erősek? Ha ugyanis ezt megtalálom, akkor a kolléga helyét és feladatát is ki tudom jelölni a szervezeten belül. Ezáltal olyan munkát végez, amit szeret, így sokkal motiváltabb, és az iskola szempontjából hasznosabb a tevékenysége. Nem utolsó sorban megtalálja a helyét a közösségben, és lehetősége nyílik önmaga kiteljesítésére.

A napi rutin és a stratégiai tervezés kapcsán is rendkívül meghatározó egy vezető esetében a döntés képessége. A döntés nem csak egy intézkedés, hanem a következmények vállalása is egyben. Meghatározónak tartom a határozottságot és a konszenzuseresést. Ha nem így történik, az az érintettekben rossz érzéseket kelthet, ami hosszú távon káros a szervezet működésének egészére. Mindig meg kell találni azt a közös nevezőt, ami a közösség számára leginkább elfogadható, de szolgálja az intézmény céljait. A hosszú és rövid távú stratégiai célok kialakításánál építeni kívánok az intézmény meglévő erősségeire és hagyományaira.

Nagy hangsúlyt kívánok fektetni az ellenőrzésre, és az ellenőrzés eredményeinek a dokumentálására, valamint az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának

mérésére, és az értékeléshez szükséges mutatók hatékonyabb azonosítására. A TÉR bevezetése egy lehetőséget nyit meg ennek a kiteljesítésére.

Rendkívül fontosnak tartom a fenntartóval való jó kapcsolat és szakmai együttműködés kialakítását. Az iskola a tankerület, és Debrecen oktatási rendszerének része. Úgy kell a stratégiáját kidolgozni, hogy maximálisan összhangban legyen mindkét nagy szervezet célrendszerével. Ez számos szakmai egyeztetést igényel, amelyekben a vezetőnek óriási szerepe van.

Debrecenben az utóbbi évek születési és beiskolázási statisztikáit figyelembe véve azt a megállapítást kell tennünk, hogy a legtöbb esztendőben stagnált vagy enyhén csökkent a gyerekek létszáma. Ennek számos oka van, melyeknek a boncolgatása nem feladata a pályázatnak, de a tény mindenképpen feladatot ró az intézményre. A nehézségek ellenére 2020 és 2024 között sikerült stabilizálnunk a hozzánk jelentkező tanulók számát, sőt még egy picit emelkedés is kimutatható, köszönhetően a rengeteg munkának, amit belefektettünk. A következő ciklus meghatározó feladata, hogy a tanulói jelentkezések számát olyan szintre emeljük, hogy az osztálylétszámok úgy alakuljanak, hogy stabilan tudjon működni az iskola, még a hatosztályos „elvándorlás” ellenére is. Tekintettel a fenti adatokra, és a 2026-os esztendőben a Józsan induló két tannyelvű katolikus iskolára, nem lesz egyszerű feladat. A cél elérésének érdekében sokkal szorosabbra kell fűznünk a kapcsolatokat az óvodákkal, városi beiskolázású iskola révén nem csak a körzetesekkel. Ez alatt a szakmai és emberi kapcsolatokat egyaránt értek.

III.3. Az intézmény stratégiai vezetése, operatív irányítása

A meglévő szervezeti struktúrán rövid távon nem kívánok változtatni. A munkaközösségek számát és felosztását jónak gondolom. A szükséges korrekciókat a mögöttem hagyott ciklusban végrehajtottuk, közösen vezetőtársaimmal. Továbbra is fontosnak tartom, hogy pontosan legyenek rögzítve az egyes vezetők feladat és hatáskörei, annak érdekében, hogy mindenki tudja mi a feladata, hogy ezáltal maradéktalanul elvégezhesse a munkáját. A munkaközösség vezetőknek koordinálniuk kell a munkaközösség szakmai munkáját és értékelni a munkaközösség tagjainak pedagógiai munkáját / TÉR /. Munkájuk során mindenekelőtt a tanulók fejlődését kell szem előtt tartaniuk.

Számos szakmai kérdésben fontosnak tartom, hogy az egyes döntéseknek a megfelelő szinteken születessenek meg, ott, ahol erre a legnagyobb kompetenciákkal rendelkeznek / osztályfőnökök, munkaközösség vezetők, intézményvezető-helyettesek/, mindez természetesen vezetői jóváhagyással, ahol az szükséges.

Vezetői és pedagógusi szinten egyaránt együttműködést, kezdeményező készséget, rugalmasságot várok el a kollégáimtól. Teret kívánok engedni a kreativitásnak az intézmény szabta korlátokon belül.

Az osztályfőnökök munkáját meghatározónak ítélem az intézmény nevelő-oktató munkájában. Feladatuk, hogy minél jobban megismerjék és feltérképezzék azt a tanulócsoportot, melyet irányítanak. Közösséget teremtsenek, segítsék a tanulók szocializációját és egyéni fejlődését, továbbtanulását, és harmónikus kapcsolatot alakítsanak ki a szülői közösséggel.

Mindenen pedagógus és nem pedagógus kollégámtól konstruktivitást, nyílt egyenes beszédet várok el, a problémák felszínre hozását. E nélkül nem kezelhetők a rendszerben jelentkező problémák. Nyitott vagyok az innovációra, és ösztönöni kívánom azt, a szervezeten belül.

Minden tanév végén a nevelő testület minden tagjával le kívánok ülni, és kötetlen beszélgetés formájában értékelni a magunk mögött hagyott tanévet, valamint eszmét cserélni arról hogyan látjuk a jövőt / TÉR/.

Törekedni kell egy harmonikus tanár-diák kapcsolat kialakítására, mely a kölcsönös tiszteleten alapul, de mindenképpen meghatározónak kell lennie a pedagógus irányító szerepének és példamutatásának. Megfelelő, minden esetben az intézmény érdekeit figyelembe vevő kommunikációt várok el minden, az intézményben dolgozó kollégámtól, minden partnerünk irányába. Tiszteletben kell tartani a tanulók személyiségi jogait, de elvárásként kell megfogalmazni ugyanezt a tanulók felé is.

A nevelőtestület által megalkotott Pedagógiai Programmal teljes mértékben azonosulok, annak maradéktalan végrehajtását feladatommak tekintem.

Az intézmény házirendjét alkalmasnak tartom arra, hogy következetes betartatásával olyan tanulókat neveljünk, akik felnőtt életükben alkalmasak lesznek, hogy megfeleljenek az alapvető társadalmi normáknak.

Az SZMSZ, mint az intézmény egyik meghatározó dokumentuma, megadja az intézmény működésének kereteit, biztosítja a törvényes működés feltételeit.

A nevelőtestület felkészültségéből adódóan biztosítva látom, hogy az intézménybe bekerülő beilleszkedési, tanulási és magatartási zavaros, vagy sajátos nevelési igényű tanulók megfelelő fejlesztését. Fontosnak tartom, hogy közösségi nevelés mellett biztosítsuk a tanulók differenciálását és az egyéni fejlesztését.

Egy intézmény dolgozói a tudást nem csak külső továbbképzéseken, hanem benchmarking formájában is megszerezhetik. Fontosnak tartom, és teljes mértékben támogatni fogom az egymástól való tanulást, hogy a kollégák a megszerzett szakmai ismereteiket továbbadják az iskola többi pedagógusa számára.

Az intézmény rövid és hosszú távú stratégiájának a megalkotásában a tervezés, megvalósítás, kontrol, beavatkozás /PDCA/ metódusát kívánom érvényre juttatni. Meghatározónak gondolom, hogy folyamatos kontrol legyen a folyamatokon /legyen az akár egy iskolai ünnepség/ mert különben a rossz beidegződések, „így szoktuk”, eluralhatják a rendszert és ez hosszú távon zsákutcába vezet.

Rendkívül fontosnak gondolom a nevelés szempontjából a hagyományápolást. Meggyőződésem, hogy az, aki nem tudja, honnan jött, az nem tudja, hogy hol van, és kicsoda, de legfőképpen nem tudja, hogy hová tart. A hagyományok adják meg egy közösség számára az összetartozás tudatát. Ez igaz szűkebb értelemben az intézmény belső hagyományaira, illetve tágabb kontextusba helyezve a nemzeti hagyományainkra. Ezáltal is erősíteni szeretném a diákokban a lokálpatriotizmust és a nemzeti összetartozás érzését határon innen és túl.

III.4. Folyamatos tanulás, önképzés

A mai digitalizálódó világ megköveteli tőlünk, hogy folyamatosan fejlesszük tudásunkat annak érdekében, hogy minél hatékonyabban tudjuk átadni a tudást tanulóinknak, és segítséget tudjunk nyújtani számukra, hogy eligazodjanak a rájuk zúduló információs áradatban. Ebben a gyorsan változó világunkban már nem elég, ha valaki szerzett egy diplomát és úgy gondolja, hogy ezzel megtett mindent és a nyugdíjig kihúzza valahogy. Alapvető elvárás mind a vezetők, mind pedig a pedagógusok irányába, hogy folyamatosan tájékozódjanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról. Ezt mindenkinek meg kell értenie, és ki kell alakítania önmagában ezt a képességet. Remélhetőleg ebben nagy segítségünkre lesz a most bevezetésre kerülő pedagógus továbbképzési rendszer.

Támogatni kívánom a kollegáimat abban, hogy minél sokrétűbb tudás birtokában legyenek, mert ez személyes érdekük, és ez egyben az intézmény érdeke is. Ösztönözni kívánom a nevelőtestület tagjait, hogy vegyenek részt minél többen a pedagógus minősítési eljárásban.

Az elmúlt öt esztendőben a nevelő testületnek közel a fele kicserélődött, és a korfát tekintve ez a folyamat a későbbiekben még folytatódni fog. Az eddigiekben is elvárás volt részemről, hogy a nagy gyakorlattal és tudással rendelkező kollégák segítsék a fiatal, újonnan érkező kollégák beilleszkedését és annak a szakmai igényességnek a kialakítását, amely őket is jellemzi.

III.5. Kommunikációs háló

A jó bornak is kell cégér! Nem hibásan írtam le ezt a mindenki számára közzismert szlogent, hanem egyszerűen csak XXI. századhoz igazítottam. Az internet és a közösségi média világában, kis túlzással, aki nincs jelen, az nem is létezik. Ezért minden rendelkezésre álló platformon meg kell jeleníteni az iskolát, ahol információt tudunk eljuttatni magunkról partnereink felé. Informatív, jól fogyasztható tartalmakat kell gyártani és megjeleníteni ezeken a felületeken. / Facebook, Instagram, Tik-Tok stb./

A belső kommunikáció terén, az információ hatékony áramlásának érdekében, élni kívánok a kor nyújtotta digitális lehetőségekkel / email, zárt közösségi média csoport stb. /, és természetesen a megszokott értekezleti formával, az ésszerűség határai között. A kommunikációnak kétirányúnak kell lennie, éppen ezért elvárom a vezetés felé történő információáramlást is.

Meghatározónak gondolom a szülők és a pedagógusok között zajló kommunikáció világos és egyértelmű eljárásrendjének meghatározását, annak érdekében, hogy az esetlegesen felmerülő szülői panaszokat minél hatékonyabban, és lehetőleg konszenzussal kezelni tudjuk.

Az intézmény honlapját mindig aktualizálni kell, és releváns információkat kell tartalmaznia közérthető formában.

III.6. Közös jövőkép

Minden ember, mikor pályát választ, valamilyen szempontok alapján meghozza a döntését, kialakít magában egy szakmai hitvallást, egy credot, amely alapján végzi amunkáját. Meggyőződésem, hogy ennek a hitvallásnak meg kell maradnia az egyén egész pályafutását illetően. Természetesen nem ugyanabban a formában, hiszen a világ változik körülöttünk, de az alapelveknek ugyanazoknak kell lennie, ha ezen a pályán maradt. Ez akkor jó és időtálló, ha olyan emberi értékek fogalmazódnak meg bennük, amelyek nagy szavakkal élve, örök érvényűek.

A nevelőtestület minden tagjának el kell tudnia helyeznie önmagát azon a közösségen belül, ahol a munkáját végzi. Ha nem képes önmagát meghatározni, akkor valamilyen szempontból nincs a helyén, és ez hosszabb távon biztosan a teljesítmény rovására megy.

Azért gondolom ezt fontosnak, mert ezekből a kis, szakmai hitvallásokból tevődik össze az iskola szakmai hitvallása, küldetésnyilatkozata és jövőképe. Ugyanis a dolgozói közösség tagjainak nem csak önmagukat kell tudni definiálni a rendszeren belül, hanem az intézményt is szűkebb és tágabb környezetében értelmezve. Ezekből a személyes hitvallásokból, a közös nevezőt megtalálva kell kialakítani egy intézményi jövőképet, ha tetszik hitvallást, mely mentén az iskola dolgozói végzik a munkájukat. Létre kell, hogy jöjjön egy kollektív tudat, melynek révén a tagjai azonosulni tudnak az intézménnyel, és ebből kifolyólag az intézmény szakmai programjával. Az, hogy mit gondolok a saját intézményemről, nagymértékben meghatározhatja a belső viszonyokat és a munkavégzés minőségét. Annak a bizonyos „Árpados szellemiségnek” ott kell lenni minden dolgozóban, és akkor csináljuk igazán jól, ha ott van minden tanulóinkban is.

III.7. Az intézmény partnerei

Fentebb említést tettem a partnerkapcsolatinkról az elmúlt öt évben, itt szólnék néhány gondolatot a jövőről: Semelyik intézmény nem egy önmagában létező entitás, hanem egy település, illetve egy településrész része, szerteágazó kapcsolati hálóval. Ha jól működtetik, akkor ez a kapcsolatrendszer rendkívüli mértékben tudja segíteni az intézmény működését.

Legfontosabb partnernek a fenntartót a **Debreceni Tankerületi Központot** tekintem. Lényeges, hogy minden szakmai és működtetési kérdésben, a stratégiai célok kijelölésében, egyeztetés legyen az intézmény vezetése és a Tankerület vezetése között a zökkenőmentes munkavégzés érdekében. A kapcsolatunknak, mint ahogy az a korábbi időszakban is volt, a kölcsönös bizalomra és a szakmaiságra kell, hogy épüljön.

Debrecen Megyei Jogú Város: Bár szorosabb értelemben a város nem irányítja az iskolák működését semmilyen téren, mégis fontosnak gondolom, hogy megfelelő együttműködés legyen, mivel a város lakóit szolgálja ki az iskola. Összességében a debreceni iskolarendszernak, és benne az Debreceni Árpád Vezér Általános Iskolának, a városban felmerülő oktatási igényeket kell kiszolgáltatnia, a törvények biztosította keretek között. Másrészről a városi fejlesztési elképzelések nagymértékben befolyásolhatják egy intézmény működési feltételeit pl.: felújítások, új lakó és ipari övezetek kijelölése stb., és a szociális és egészségügyi ellátó rendszer is részese az iskola mindennapjainak.

Szülői közösség: A tanulók mellett, velük bonyolítja az intézmény a legtöbb interakciót. Harmónikus, a kölcsönös tiszteleten alapuló, a gyermek érdekeit szem előtt tartó kapcsolat kialakítása a cél. Ez nem csak az SZM tagjaira, hanem minden szülőre igaz kell, hogy legyen. Szorosabban be kell vonni a szülői közösséget az iskolai eseményeibe, akár a szervezés terén is, de ez nem szabad, hogy azt jelentse, hogy a szülői közösség szabjon irányt az iskola működésének. Érezze a szülő, hogy részese a folyamatoknak, ki kell alakulnia bennük annak a bizalomnak, hogy intézményünkben a gyermekének a fejlődése és előmenetele biztosítva van.

Óvodák: Már fentiekben is utaltam rá, hogy céljainkat tekintve kulcs fontosságú a szerepük. Az óvodapedagógusok nagymértékben tudják / jó értelemben / befolyásolni a szülők döntéseit az iskolaválasztást illetően. A beiskolázási körzet óvodáinak a vezetésével és nevelőtestületével szoros szakmai együttműködésre kell törekedni. Ez annál is inkább így van, mert számos olyan probléma van, amely az óvodában éppúgy jelen van, mint az iskolában. Nem csak, mint tanulói bázisként kell tekinteni az óvodára, hanem, mint szakmai partnerekre, amelyekkel együtt kell működni pl. a gyermekvédelmi, vagy akár a szülői edukáció kapcsán, hogy csak két igen fontos szegmenst ragadjak ki a sok közül.

A város alap és középfokú oktatási intézményei: Szakmai együttműködésre kell törekedni a város többi alapfokú oktatási intézményeivel. Kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a tehetséggondozás, de úgy látom, hogy a kibontakozóban lévő új pedagógusképzésben is számos területen nyílik lehetőség együttműködésre. A középfokú oktatási intézményekkel a tovább

tanulásra való felkészítés miatt kell szorosra fűzni a kapcsolatokat, fenntartótól függetlenül. Visszacsatolásaikból képet kaphatunk arról, hogy mely területen kell nagyobb hangsúlyt fektetnünk a nevelő-oktató munkánk terén.

Debreceni Egyetem és a Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola: Mindkét intézmény meghatározó szerepet játszik az iskolánk életében. A felsőoktatási intézményekből kikerülő fiatal pedagógusok jelentik az iskola jövőjét. Szeretnénk a lehetőséghez mérten minél több hallgatót fogadni, hogy megtaláljuk közöttük a leendő kollégáinkat, biztosítva ezzel iskolánk jövőjét.

Történelmi egyházak: a velük való kapcsolat nem csupán azért lényeges, mert hit- és erkölcstanoktatás folyik minden alapfokú intézményben, hanem azért is, mert közösségépítő szerepük és az egyetemes és magyar kultúrában elfoglalt szerepük meghatározó.

Debrecen kulturális intézményei: A komplex személyiségfejlesztés egy kulcsterületéhez érkezünk. A kultúra az, amely identitást ad egy embernek, jó értelemben megkülönböztet bennünket a világban. Az itt kapott impulzusok, a közvetített értékek nagyban hozzájárulnak tanulóink személyiségének fejlődéséhez, meghatározhatják felnőttkori helyüket és szerepüket a társadalomban. Ezért fontos, hogy a Csokonai Nemzeti Színház, a Vojtina Bábszínház, a MODEM, a Déri Múzeum, az Agóra, a Méliusz Juhász Péter Könyvtár továbbra is a legfontosabb partnereink közé tartozzon. Ezek az intézmények az iskola keretein túl, tevékenységükkel nagymértékben hozzájárulhatnak a tanulóink egyéni fejlődéséhez, akár színház vagy múzeumpedagógiai foglalkozások tartásával, vagy csak az általuk szervezett programokon való részvétellel / pl.: Lázár Ervin Program/.

Helyi és városi civil szervezetek: a velük való kapcsolat azon túl, hogy segítséget nyújthat az iskola nevelő-oktató munkájában, bepillantást engedhet a tanulók számára a civil szféra működésébe, ami nagyban elősegítheti a közélet iránt nyitott, felelős és tevékeny felnőtté válás folyamatát.

Pedagógia szakszolgálatok, POK, OH, Nemzeti Pedagóguskar, egyéb helyi és országos szakmai szervezetek: Ezek a szervezetek számos szakmai kérdés, konkrét és elméleti problémák megoldásában, nagyon komoly támogatást tudnak nyújtani az intézménynek segédanyagaikkal, továbbképzéseikkel és szakembereik által.

A Debrecenben tevékenykedő **cégek**: A velük való kapcsolattartás során lehetőség nyílik arra, hogy a tanulók, megismerkedve a vállalatok tevékenységével, könnyebben tudnak pályát választani, illetve ízelítőt kapnak egyfajta munkakultúráról.

Külföldi partnerek tekintetében, folytatni kell az együttműködést a paderborni testvériskolánkkal, valamint erősítendő a nemzeti összetartozást, kapcsolatot kell kiépíteni egy határon túli magyar alapfokú oktatási intézménnyel. A két tanítási nyelvű képzés beindulását követően meg kell fontolni egy a német kapcsolathoz hasonló, testvériskolai együttműködés létesítését angol nyelvterületen.

Média: Az intézmény kommunikációjának és arculatának megjelenítéséhez elengedhetetlenül szükséges a kapcsolat kiépítése a városi írott és elektronikus sajtóval.

2025-2030-as igazgatói ciklus feladatai:

Az elmúlt öt esztendő tapasztalatai alapján bátran ki merem jelenteni, hogy a Debreceni Árpád Vezér Általános Iskola a humán erőforrás, a tanulói összetétel és tárgyi feltételrendszer tekintetében jó adottságokkal rendelkezik. A nevelőtestület a tanulmányi munka, a tehetséggondozás és a közösség építés terén kiemelkedő munkát végzett a mögöttünk hagyott öt évben. Ezt az állításomat támasztják alá az intézmény 2020-2025 közötti időszakban mért kompetencia eredményei, az országos, vármegyei és városi versenyen elért eredményeink, valamint azok a visszajelzések, amiket a középiskoláktól kaptunk, tanulóink ott mutatott teljesítményéről. A vezetői programomban öt évvel ezelőtt megfogalmazott célok szinte kivétel nélkül teljesültek.

Az előttünk álló időszakban azonban tovább kell fejlődnünk, támaszkodva a már elért eredményeinkre és a belső erősségeinkre. Ilyen erősségnek tekintem a nevelő testület szakmai felkészültségét és elkötelezettségét, továbbá azt a tanulói és szülői háttérrel, amely jelen időszakban jellemzi iskolánkat. Erősségként szükséges megemlíteni még azt a támogató környezetet, mely a Debreceni Tankerület és a Debrecen város vezetése felől irányul az intézmény felé.

Az előttünk álló időszakban a helyzetelemzés és a vezetői programban megfogalmazottak alapján a következő feladatokat határoznám meg prioritásként:

- A törvényes működés biztosítása.
- A 2025/26-os tanévtől induló két tanítási nyelvű képzés szakmai hátterének, humán erőforrásrendszerének és tárgyi feltélrendszerének megteremtése, a nyelvvizsgázott tanulók számának emelése.
- A nyugdíjba vonuló pedagógusok pótlása, az újonnan érkezők szakmai felkészítése és beillesztése a nevelő testületbe, a belső kohézió megtartásával és a magas szakmai színvonal megőrzésével.
- Az intézmény hosszú távú céljait szolgáló belső és külső továbbképzési program kidolgozása, összhangban az intézmény szakmai célkitűzéseivel.
- Külső belső kommunikációs rendszer kialakítása, brandépítés, kapcsolati háló erősítése a médiában való megjelenés, erősítve ezzel az iskola pozitív megítélését.
- A lemorzsolódás megakadályozása, a tanulmányi eredmények és a kompetencia mérések eredményeinek szinten tartása javítása. A tanulói létszám szinten tartása, növelése.
- Sikeres pályázatok benyújtása, elősegítendő az intézményi pedagógiai programban megfogalmazottak hatékony megvalósítását.

Összegzés

Egy intézmény élén állni hatalmas megtiszteltetés és egyben óriási felelősség. Rendkívüli elköteleződést igényel, és példamutatást. Csak az a vezető hiteles, aki maga is hisz abban, amit mond, amit tesz, és amit célul tűz ki saját maga, és az intézménye elé. A célok elérése nehéz feladat, rendkívül sok munkával jár. Annak a tudatában kell nap, mint nap tenni a dolgunkat, hogy hivatásunk jellegéből fakadóan a siker nem igazán mérhető azonnal, olykor évek, nem ritkán évtizedek múlva igazolódik vissza egy-egy döntés helyessége.

A magam részéről teljesen elkötelezett vagyok az intézmény irányában, és mindent meg kívánok tenni annak érdekében, hogy a kitűzött céljainkat elérjük. Bízom benne, hogy tovább tudom erősíteni azt a kölcsönös bizalmi viszonyt, amely a magam mögött hagyott vezetői ciklus alatt kialakult kollégáimmal. Biztos vagyok abban, hogy a jövőben intézményünk tovább tudja erősíteni pozícióját Debrecen oktatási rendszerében. Ebben a munkában számítok az intézmény minden dolgozójára és a fenntartó támogatására.