



**IGAZGATÓI PÁLYÁZAT
MAGASABB VEZETŐ BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA**

TK/053/HR/KOZINT/01089-1/2025.

**Pályázó:
Borza Lászlóné
2025.**

Pályázat

Felsővadászi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola

IGAZGATÓ (magasabb vezető) beosztás ellátására

Pályáztató:

Belügyminiszter

Szerencsi Tankerületi Központ

Pályázó:

Borza Lászlóné

3783 Edelény, Finkei út 72.

Intézmény:

Borsod-Abaúj-Zemplén Vármegye,

Felsővadászi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola

3814 Felsővadász, Rákóczi tér 1.

OM 029013

V. Fejlesztési program

V. 1. Vezetői célok

A Felsővadászi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola igazgatói állására azért pályázok, mert eddigi munkám alapján úgy érzem, hogy továbbra is képes és alkalmas vagyok ennek a felelősségteljes munkakörnek a betöltésére.

Amennyiben a fenntartó bizalmából feladatul kapom az intézmény további vezetésének felelősségteljes ellátását, azt megtiszteltetésnek és szolgálatnak tekintem.

Alapvető célkitűzésem, hogy munkatársaimmal közösen olyan intézményt működtessünk, ahol a legfőbb érték a gyermek.

Közös feladatunk, hogy a ránk bízott gyermek képességeit minél teljesebben kibontakoztassuk, ugyanakkor a társadalomnak hasznos, családját, szülőföldjét és hazáját szerető tagjává neveljük.

Országunkban az elmúlt években az oktatásügyet állandó reformok jellemzik. Az iskolarendszer tartalmi és szerkezeti formája is változott, átalakult. A törvények is megújulnak, állandóan figyelemmel kell kísérnünk az új jogszabályokat.

Ezek a tényezők újabb kihívások elé állították a nevelési-oktatási intézményeket. A tanulólétszám folyamatosan változik, a pedagógusok munkája egyre nehezebb, terhelésük nő. A társadalmi problémák következtében egyre több család kerül nehéz helyzetbe, ami új nevelési feladatokat eredményezhet. Az egyenlő bánásmód, a megkülönböztetés nélküli nevelés elveinek betartása az Európai Unió és a magyar társadalom elvárása. Mindannyiunk számára fontos, hogy a gyerekek a napjaikat biztonságos helyen, szülői, vagy nevelői felügyelet alatt, hasznosan, értékesen töltsék.

„A kultúra kenyér és hatalom. Kenyér, mert a képzettség és a tudás kenyeret ad. És hatalom, mert a képzettség és a tudás öntudatosá és függetlenné tesz, vagyis csökkenti a kiszolgáltatottságot.”
(Klebensberg Kúnó)

Vezetői programom alapköve az „**Esélyegyenlőség**” megteremtése, amelyre a munkámat továbbra is építeni szeretném. Az iskola nap, mint nap a „csodák” helyszíne. Hétköznapi csoda az, amikor a beiratkozó első gyerekből nyolc év múlva középiskolába felvételt nyert, komoly, az életre felkészült ballagó fiatal lesz. Ennek a csodának az egyik legfontosabb tényezője a nevelés – oktatás folyamata, a pedagógus pálya hivatása. Ezt a nyolcéves folyamatot nagyon alaposan és pontosan kell megtervezni, megszervezni, irányítani. Ez az igazgató feladata. A kihívást szakmai felkészültséggel, elszántsággal, tenni akarással, teherbírással, milliónyi konfliktus felvállalásával, problémamegoldó gondolkodással, valamint támogató háttérrel lehet elvállalni.

A jó igazgató egyszerre jó pedagógus, jó vezető, pszichológus, jogász, gazdasági szakember, menedzser... - és sorolhatnánk mi minden – kell, hogy legyen. Nehéz száz százalékosan megfelelni mindezeknek.

Az én gondolataimban a jó iskolavezető elsősorban összekötő kapocs az oktatási folyamat résztvevői között. A közvetlen és közvetett résztvevők – a tanulók, a pedagógusok, a szülők, a fenntartó, a kisebbségi önkormányzat, a falu, civil szervezetek, különböző szakszolgálatok... - adottak.

A rendszer azonban csak úgy működik jól, ha a kapcsolat nemcsak névleges, hanem ténylegesen együttműködő.

Céljaim:

- Olyan iskola megteremtése, visszaállítása, ahol a tanulók, tanárok is jól érzik magukat, ahol elsődleges feladat a tanítás és tanulás színvonalának növelése, a megalapozott, mindennapi életben is használható tudásanyag átadása és elsajátítása.
- A kompetenciaalapú oktatásban a fent meghatározott célokban a kognitív, a szociális, a személyes és a speciális kompetenciák elmélyítése.
- Szeretném elérni, hogy iskolánk olyan tanulási környezet legyen, ahová a gyerekek szívesen járnak, mert megértő, motiváló és szerető légkör veszi körül őket.
- Olyan tevékenységek kínálat létrehozása, melynek segítségével a gyerekek képességei sokoldalúan fejlődhetnek, kibontakozhatnak és sikerélményekhez juthatnak.
- Azt szeretném elérni, hogy a tantestület minden tagja fontosnak érezze magát, megtalálja azt a tevékenységet, amelyhez a legjobban ért. Nagyon sok értékes ember van a tantestületben. Közös érdekünk, hogy mindenki a legtöbbet hozza ki magából a megfelelő együttműködéssel.
- Alkalmazkodás a társadalmi elvárásokhoz, a tanulók, a szülők és a fenntartó igényeihez.
- A fenntartó támogatásának elnyerése, annak érdekében, hogy az iskolában folyó munka törvényes, működése gazdaságos legyen.
- A tanulói létszám növelése.
- A munkahelyek biztonságossá tétele, új munkahelyek biztosítása.

V. 2. A fejlesztési program területei

A fejlesztési programom alapját a 2020-ban átdolgozott Pedagógiai Program, az új NAT, a vezetői tanfelügyelet által megállapított elvárások és fejlesztésre kijelölt feladatok, illetve a TÉR-ben vállaltak adják.

V. 2. 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása

A szakértők *kiemelkedő tevékenységként* értékelték, hogy az intézményvezető biztosítja a központi és a helyi nevelési program összhangját. A helyi tantervet az intézmény sajátosságaihoz igazítja. Biztonságos, hatékony tanulási környezetet teremt. Támogató

szervezeti kultúra jellemzi az iskolát. Az intézményi dokumentumokban az értékelési rendszer kidolgozottsága megfelelő. Aktív részvétel jellemez a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködöm munkatársaimmal a célok elérésében. A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába. Megfelelő a differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben, kiemelkedő figyelmet fordítunk a fejlesztő foglalkozásokra.

A *fejleszthető tevékenységek* koherens alapját képezi a tanítási-tanulási folyamatban az OKM adatokból levont következtetések és eredmények hangsúlyosabb megjelenése. A mérési adatok, eredmények felhasználása a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában. A helyzetelemzésben több oldalról megvilágítottam a kompetenciamérésben az alulteljesítés okait. Az okok a társadalomban is keresendők, és már rég túlnőttek rajtunk.

Legfontosabb célomnak tekintem, hogy a változást pozitív irányba tudjam befolyásolni. A jelenlegi stagnálás is már jónak tekinthető. Véleményem szerint az alapok megreformálása hozhat számunkra megfelelő változást. A TÉR intézményi vállalásának is legfőbb feladata az előző időszak tapasztalatainak, mérési eredményeinek (kompetenciamérés, be- és kimeneti mérések) értelmezése, szakmai elemzése. Ezen elemzések beépítése és összehangolása a beszámolóban, munkatervekben, tanmenetekben, stratégiai dokumentumokban. Az elért eredmények megtartása, javítása.

Hosszútávú célnak tekintem az esetleges „nulladik” évfolyam bevezetését az iskola kezdésénél. Tapasztalataink azt mutatják, hogy az intézményünk tanulói a szociális-, a családi-, a környezeti háttérnek köszönhetően rendkívül nehezen teljesítik az első évfolyam követelményeit. Az elkövetkező időszakban szeretném egy fejlesztő-felzárkóztató program teljes kidolgozását elkezdni, amellyel megkönnyítenénk számukra az indulást. Ennek keretében egy átfogó bementi képességmérést tervezek. Azon tanulók részére, akik a mérés során alulmaradnak egy plusz gyakorló év bevezetését szeretném beiktatni, ahol megszilárdítanánk az iskolaérettség kritériumait.

Mindezek teljesüléséhez elengedhetetlen feltétel az óvodás korban megkezdett szakértői vizsgálatok folytatása, a fejlesztési javaslatok beépítése a tanórai munkába. A dokumentumok elkészítésével a TÉR-ben vállaltam az SNI-s és BTMN-s tanulóink fejlesztési irányvonalának a meghatározását, a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók nyomonkövetését, illetve az intézmény pályaaorientációs tevékenységének a bővítését. A jövőben is lehetőséget kívánok biztosítani arra, hogy a környező középiskolák minél nagyobb számban jelenjenek meg intézményünkben továbbtanulási ismertetőket megtartása céljából. Felső tanulóink részére tanítás nélküli munkanap keretében pályaaorientációs foglalkozások megtartását szervezem. Támogatom, hogy megjelenjenek a pályaválasztási kiállításon pedagógus kísérettel, ösztönzőm őket a nyílt napokon történő részvételre.

V. 2. 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

A szakértők **kiemelkedő tevékenységnek** találták, hogy az igazgató az intézmény működtetéséhez szükséges jogi ismereteket, központi elvárásokat ismeri. A pedagógusokat érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztat. Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközzel él. A munkáltató felé tájékoztatási és beszámolási kötelezettségének minden esetben eleget tesz. Kapcsolatot tart a partnerek képviselőivel, hatékonyan együttműködik a fenntartóval.

Fejleszthető tevékenységnek találták a szakértők, hogy a vezető törekedjen a humán erőforrás bevonására az intézménybe.

Ezidáig is minden erőfeszítést megtettem, hogy a szakos ellátottság javuljon. Talán a megemelkedett pedagógus bérek hatására már a mi intézményünkben is emelkedik az álláskereső pedagógusok száma. Az alsó tagozaton 2 fő tanító alkalmazása elengedhetetlen. Jelenleg is segítem és támogatom az intézményemben foglalkoztatott pedagógiai asszisztensek munkáját. További fejlesztő pedagógus, logopédus alkalmazása is rendkívül segítené a tanulóink esélyegyenlőségének javítását. A korábban meghirdetett felsős tanári állásokra vagy nincs is jelentkező, vagy a halmozottan hátrányos helyzetű tanulóink hátránykompenzációja nem vonzó a számukra.

A hatékonyság növelése érdekében a rendszeres munkaértekezletek elengedhetetlenek voltak ezidáig is. A terveim megvalósulásának feltétele a kiegyensúlyozott, harmonikus munkahelyi légkör megléte. Fontos, hogy a nevelőtestület érdekei találkozzanak a diákok és a szülők érdekeivel. Részemről kiemelten fontos az egyenletes terhelés és a pontos feladat meghatározás megléte a mindennapok pörgésében. Találja meg minden kolléga a helyét és a szerepét a szervezetben, mert mindenki munkája fontos az intézmény számára. A bevezetésre kerülő pedagógus teljesítmény-értékelés lehetőséget fog nyújtani a vezetőség számára a szóbeli mellett az anyagi elismerés kifejezésére is.

V.2.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A szakértők **kiemelkedő tevékenységként** értékelték, hogy a vezető a hagyományokat megtartva követi a változásokat. Az intézményi sajátosságok, hagyományok figyelembe vétele mellett vezetői tevékenységére az innováció jellemző. Hatékonyan kezeli az intézményt érő külső és belső változásokat. Pontos, érthető feladatokat határoz meg az iskolaközösség számára. Szorgalmazza a módszertani sokszínűség megvalósítását, az iskola értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek tanulási-tanítási folyamatokba épülését. Komplex módon veszi figyelembe Felsővadász település, az iskola, mint intézmény adottságait, lehetőségeit, értékeit, hagyományait és a partneri elvárásokat. A jövőkép megfogalmazásakor számol a fenntartó elvárásaival, terveivel. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

Fejlesztendő tevékenységnek ítélték meg egy olyan vezetői program létrehozását, melyben az intézményi dokumentumok koherenciát képeznek a jövőkép, alapelvek és a célrendszer tekintetében. Az általam elkészített igazgatói pályázat az eddig elért eredmények számbavételével, az intézményi környezet véleményének kikérésével és a tantestület bevonásával készült el. Az intézményi jövőkép összhangban van a Pedagógiai Programmal és a vezetői pályázatban megfogalmazott célokkal. Az intézmény céljainak és feladatainak megvalósítása érdekében szükséges, hogy a működését korszerű alapelvek határozzák meg. Mindannyiunk tevékenységének a központjában a minőségi oktató-nevelő munka áll, ami biztosítja gyermekeink eredményes tanulói előrehaladását a szülők és a tanulók képességeinek megfelelően. Kiemelkedően fontosnak tartjuk ezen kívül az erkölcsi, a szociális, az egészség- és környezettudatos nevelésüket, hogy a társadalom hasznos állampolgárai váljanak felnőtt korukra.

Stratégiai célom a jövőre vonatkozóan a pedagógusok és a tanulók digitális kompetenciájának fejlesztése, motiváltabbá tétele az interaktív tananyagok tanítási-tanulási folyamatban való alkalmazására. A jelenleg kidolgozásra váró Pedagógus továbbképzési-program során szeretném ezen lemaradásunkat fejleszteni, mert rendkívül sok infokommunikációs eszköz áll a pedagógusok és a tanulók rendelkezésére.

V.2.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő tevékenységnek találták a szakértők az eltérő véleményeket, érdekeket figyelembe vesző, problémamegoldásom konszenzuson, kölcsönösen elfogadható megoldás kialakításán alapuló eljárásaimat. Konfliktuskezelési technikáimban, módszereimben a gyermekközpontúság, empátia, realitás, következetesség, pozitív szemlélet, felelősség vállalása érvényesül. Megállapították, hogy ezen a területen is meghatározó a személyes példája a vezetőnek. A munkaközösségek az intézményen belül meghatározott feladatok szerint működnek. Támogatja az innovációt, a kreatív újszerű ötleteket. A döntések előkészítésében a tantestület véleményét meghallgatja, figyelembe veszi. Reálisan ítéli meg a kollégái erősségeit és gyengeségeit, e tulajdonságok ismeretében osztja ki a feladatokat.

Fejleszthető tevékenységeknek határozták meg az intézményi munkaközösségek munkájának, együttműködésének erősítését, a belső tudásmegosztás eredményesebbé tételét. Továbbá a pedagógusképesítéssel nem rendelkező kollégák motiválását a megfelelő képzettség megszerzésére. A kollégáim szakmai fejlődését támogatom, mindent megteszek ezek megvalósítása érdekében. Lehetőségeikhez mérten mindenki átesett a minősülés folyamatán. Sajnos a folyamatosan cserélődő tanári gárda gátat szab a megfelelő szabályozás automatizálódásának. Sok időt és energiát emészt fel az új pedagógusok betanítása, mentorálása a munkaközösségvezetőktől, illetve a vezetőségtől. Igyekszem felkarolni az előremutató kezdeményezéseket.

Az elkövetkező időszakban nagyobb hangsúlyt kívánok fordítani az intézményen belüli adminisztráció ellenőrzésére, az ellenőrzés részterületeinek átgondolására. Ösztönözni fogom a kollégáimat a bemutató órák tartására, a belső tudásmegosztás lehetőségeinek az igénybe

vételére. Igyekszem még több gondot fordítani a megfelelően kulturált és kétirányú kommunikációra, mind az alkalmazottakkal, a szülőkkel és tanulókkal.

V.2.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A szakértők ***kiemelkedő tevékenységnek*** találták, hogy az intézmény irányítója elhivatott, intézménye iránt elkötelezett, hiteles és empatikus pedagógus, vezető. Kommunikációja a nevelési folyamat minden résztvevőjével: tanulókkal, szülőkkel, pedagógusokkal, partnerekkel hatékony és etikus. Vezetői erősségeit kihasználva az intézmény jövőjét szem előtt tartva irányítja az intézményt. Keresi az új szakmai információkat és elsajátítja azokat. Folyamatosan fejleszti önmagát vezetői, tanári minőségben egyaránt. Részt vesz értekezleteken, képzéseken, a szerzett tapasztalatokat munkatársaival megosztja. Önmegvalósításának eleme a tudásának, a készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése, folyamatosan igényli az ismeretei megújítását, ismeretei bővítését. Vezetői, pedagógusi munkájában is és magánéletében is szigorúan a jog és erkölcs társadalmat meghatározó elvárásainak megfelelően végzi munkáját és éli életét.

Fejleszthető tevékenységként jelölték ki a szakértők ezen a területen a korábban megírt vezetői program aktualizálását. Az előző vezetői programom 10 éve íródott, így mindenképpen célszerű a jelen problémáihoz igazítani azokat. A korábban írt vezetői programom felülvizsgálatára, az azóta megváltozott folyamatoknak és elvárásoknak, törvényi szabályozóknak való megfeleléshez jelen pályázatom ad lehetőséget.