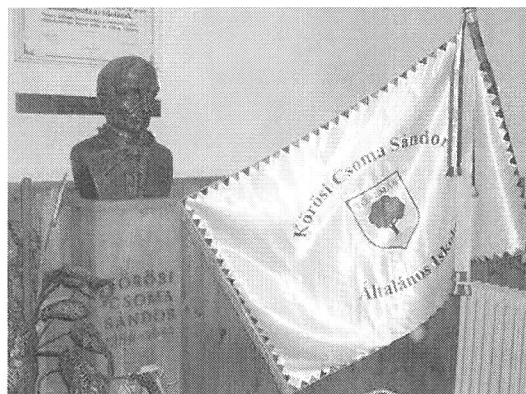


Tóalmási Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskola



IGAZGATÓI PÁLYÁZAT
2025.

A pályázatot kiírta: Belügyminiszter

Pályázó: Czakó-Horváth Nóra

3. VEZETŐI PROGRAM

„A jó vezetők mindenekelőtt nyitottak. Felfelé, lefelé, és körbe járnak szervezeteikben, hogy elérjék az embereket. Nem ragadnak le a kiépített csatornáknál. Informálisak és őszinték másokkal. Szinte fanatikusan hisznek abban, hogy elérhetőnek kell lenniük.”

Jack Welch

2005. óta, a diplomám megszerzése óta dolgozom pedagógusként. Pályafutásomat a Nagykátai Ipari Szakközépiskolában kezdtem, ahol több száz tanulót érettségiztettem le és indítottam el a nagybetűs élet irányába. Osztályfőnökként – mivel az ott töltött 10 év alatt mindig az voltam – fontosnak tartottam, hogy az általam tanított és nevelt kamaszok/kisfelnőttek valódi ismeretekkel kerüljenek ki az életbe. Valójában az osztályfőnöki szerep is egy vezetői beosztás, amivel szintén irányt mutatunk.

Mindeközben folyamatosan Nagykáta Város Önkormányzat Képviselő-testületének tagja voltam, mint választott képviselő, így ott is jócskán szert tettem egyfajta vezetői kompetenciára.

2015. óta a jelenlegi iskolámban, a Tóalmási Körösi Csoma Sándor Általános Iskolában látom el a vezetői feladatokat, 8 éven keresztül egyedüli vezetőként, két éve pedig vezetőtársammal megosztva munkálkodunk iskolánk jobbá tételén.

Fontosnak tartom, hogy mind én magam, mind a kollégáim folyamatosan szélesítsék ismereteiket, hiszen a gyors ütemben változó és alakuló világ kihívásainak csak így felelhetünk meg, a generációs szakadékokat csak így hidalhatjuk át. Az egész életen át tartó (LLL) és az élet minden területét átfogó (LWL) tanulás elengedhetetlen a pedagógus pályán. A folyamatos tanulást, ismeretszerzést szakképzéseken, továbbképzéseken és önképzéssel valósítom meg.

A következőkben szeretném bemutatni a 2025-30. közti időszakra megfogalmazott szakmai irányítói elképzeléseimet. Persze már nem most kezdtem, így a programom már rég ismert mindenki előtt. A változás képességét nagyon fontosnak tartom, amin folyamatosan dolgozom is. Újabb megbízatásom esetén nem ígérek gyökeres fordulatot az iskola irányításában. Ötletem, elképzeléseim azonban vannak. Most ezek következnek.

Vezetői munkám során a vezetőtársammal az utolsó 2 évben közösen kialakított utat

szeretném folytatni. Az iskola jelenlegi működését és jövőbeni fejlesztési lehetőségeit számos külső törvényi előírás és belső helyi szabályozás az iskola használóinak igénye, adottsága, társadalmi elvárások, és egyéb tényezők befolyásolják. Ma a vezető a közoktatásban a tankerület elvárásait közvetítő személy, nem munkáltató, nem önálló gazdálkodó, hanem pedagógiai menedzser.

Az intézményvezetői szerep rendkívül összetett feladat. Egyidejűleg kell a szervezetet (racionalizálás, működési feltételek, hatékonyság) és a humán szférát (kapcsolatrendszerek, egyéni bánásmód, értékelés) irányítani. Ahogyan a vezetői programom elején az idézet is mutatja, a vezetői feladat hatalmas terheket ró az emberre, rendkívül sokrétű, sokak számára észrevétlen napi munka fizikailag és szellemileg is megterheli a vezetőt, de egy nyitott és elfogadó nevelőtestülettel, jó kommunikációval és munkamegosztással valódi eredmények érhetők el, ahogy ezt a 10 évvel ezelőtti pályázatomban is kiemelten hangsúlyoztam. Az elképzeléseim megvalósításához mindig támogatást kaptam kollégáimtól, akik 5 évvel ezelőtt 100%-ban támogattak vezetői megbízatásomban.

3.1. Hagyományok megőrzése és tovább formálása

Fejlesztési elképzeléseimet továbbra is a hagyománytisztelet jegyében kívánom folytatni, ahogyan azt tettem az előző 10 évben is. A klasszikus értékrendet képviselem a tantestület nagy részével együtt, de vallom, hogy ezt csak fiatalos lendülettel és a folyamatos megújulásra való törekvéssel lehet teljes. A gyökerek, amelyek a település múltjából adódnak, a hazához, a szülőföldhöz való kötődés, a helyi hagyományok mindenképpen olyan értékek, amelyeket meg kell őrizni, sőt tovább kell fejleszteni, hogy ebből mindenki meríthessen és valódi befogadó légkört teremthessünk. Mindez összhangban van a köznevelési törvény tartalmi szabályozásával is.

Az iskolában kialakult bizalmi légkör, ami jellemzi mind a nevelőtestületet, mind a szülők és gyerekek nagy részét, a jövőben nagyobb fejlődésre adhat lehetőséget. Törekszünk a szülőkkel és gyerekekkel való folyamatos csapatépítésre, ami nagy mértékben hozzájárul az iskolai pedagógiai munka hatékonyságának növeléséhez.

Fontosnak tartom a hagyományok és a tradicionális értékrend mellett, hogy az új korral haladva egy teljesen új arculat alakuljon ki az iskolában/iskoláról, ami egy tudatos, tervszerű, folyamatos PR tevékenység mellett a szülők, érdeklődők és a külső

kapcsolataink körében pozitív, kedvező, bizalmi kép kialakulásához vezessen az intézményről. Célom, hogy a belső információáramlás folyamata szabályozott, tudatos legyen. Formái sokrétűek: szóbeliek a megbeszélések, értekezletek, esetmegbeszélések, írásbeliek a kifüggesztett programok, előrejelzések, kimutatások, határozatok, online csoportok. A dolgozóknak rendelkezniük kell a munkájukhoz elégséges információval.

A tanulók és a szülők folyamatos tájékoztatását is fontosnak tekintem. Az elmúlt 10 éves vezetői ciklusom alatt megvalósult egy önálló intézményi honlap, amely lehetővé teszi a szakmai munkánkba való betekintést. Vallom, hogy a modern informatikai eszközökön keresztüli tájékoztatás növelheti az intézmény vonzerejét, a diákok bevonása ebbe a tevékenységbe pedig pedagógiaiilag hasznos. Fontosnak tartom a szükséges információk átadását, az intézményben folyó munka megismertetését a partnerek számára. Sikeresen működtetjük iskolánk facebook oldalát. Osztályonként zárt online csoportok működnek, amelyek a hatékony és gyors információcserét biztosítják. Ezt a jó gyakorlatot működtetni kívánom az elkövetkezendő években is.

Hiszem, hogy az iskola jövőjét csak a hagyományok ápolásával, a múlt értékeinek átörökítésével lehet eredményesen építeni. A Tóalmási Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskola hagyományai sokszínűek, kötődnek a nemzeti ünnepekhez, többek között kirándulásokkal, tanulmányi versenyekkel, projektnapokkal és iskolai kiállításokkal teremtik meg a közösség számára a hagyományok tiszteletét, a közösség és személyiségfejlesztést. A hagyományápolás célja az iskolai közösség építése, egymás iránti tisztelet, megbecsülés növelése, a hazaszeretet elmélyítése. Az iskola tanulói rendszeresen szerepelnek a település programjain, ünnepségein. Aktív és élő az együttműködés. Ezeket a közösségformáló alkalmakat továbbra is támogatni, ösztönözni kell, hisz gyermekkorban lehet kialakítani a hagyományok tiszteletét, ápolást a szülőföld szeretetét, és ez kiemelt szerepet kap a közösség- és személyiségfejlesztésben is. Az éves iskolai munkaterv része az eseménynaptár, amely tartalmazza a tanórán kívüli programjainkat.

A hagyományos értékrend kapcsán kiemelt célom a jövőben az, hogy a hittanos gyermekek száma emelkedjen, vonzóbbá tenni a hitéletet az iskolában. A konzervatív, keresztény értékrend ugyanolyan fontos számomra, mint az előző pályázatomban volt és ebből nem is szeretnék lejjebb adni és továbbra is ezt szem előtt tartva szándékozom a vezetői programomat végrehajtani. Természetesen a 21. századi kihívásokkal fűszerezve, tanulva előre menni.

3.2. Jövőkép, vezetési koncepció

A jövőben kiemelt célként szeretném megfogalmazni azt, hogy a Tóalmási Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskola növelje presztízst, olyan iskolává váljon, amely a 21. század társadalmi, gazdasági és természeti kihívásaira képes megfelelően felkészíteni diákjait, ahol alapvető érték a humánus és a tudás, folyamatos szülői konzultációval segíteni a gyerekek előmenetelét. A nevelőoktató munka alapvető célja diákjaink felkészítése a továbbtanulásra és az azt követő középiskolai tanulmányok megkezdésére. Szándékunk, hogy olyan diákokat neveljünk, akik a tanulmányi eredményesség mellett jól beilleszkednek az iskola közösségébe, és részt vesznek az iskolai hagyományok ápolásában. Szeretném erősíteni iskolánkban a minél szélesebb sportolási lehetőségek tárházát, hogy az eredményes tanulás mellett minél több diákunk aktívan sportoljon iskolánkban vagy külső egyesületekben, így is elsajátítva a kitartást, a küzdőképességet, a csapatszellemet, a másikért való tenni akarás képességét.

Oktató- nevelő munkánk kiemelt feladata a tanulói kompetenciák fejlesztése. Továbbra is törekszünk a középfokú oktatásba felvett magas arányszámának növelésére. Odafigyelünk az osztályok és az iskola félévi és tanév végi átlageredményére, és a lemorzsolódásra.

3.3. Módszerek, differenciálás

2020 szeptemberében bevezetésre került az új Nat és az átdolgozott kerettantervek. A helyi tantervben megjelennek az intézmény sajátosságai, ennek elkészítésekor a szabadon választható órakeretből a matematika, magyar nyelv és az élő idegen nyelv tantárgyak kaptak több órát. Nagy hangsúlyt fektetünk a differenciálásra, ami a továbbiakban is kiemelt terület kell, hogy legyen, hiszen egyre több az eltérő fejlődésű gyermek.

A fenntarthatóságra nevelés megjelenik az éves tervezés során. Az új Nat egyik központi eleme, hogy az elmélet, a gyakorlat és az alkalmazás aránya és viszonya új alapokra épül, a megszerzett ismeretek és készségek használatát az alaptanterv és a kerettanterv nagyobb súllyal kezeli. Ennek megfelelően korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását várja el. Az aktív, tanulói együttműködésen alapuló tanulás új tanulásszervezési eljárásokat kíván, másfajta pedagógusi (tanulástámogató, mentori) attitűdöt feltételez. Természetesen a szemléletbeli változást nem lehet csupán továbbképzéseken elérni, intézményi szintű beavatkozást igényel, amihez akár külső segítség is igénybe vehető. Valamint fontosnak

tartom a kollégák egymás közötti kooperációját, nyitott kommunikációját, hogy mindenki nyitott legyen a másik módszerére. Ezt különösképpen szorgalmazom.

Fontos célként tűzöm ki azt is, hogy a gyerekek könnyebben átlépjenek alsó tagozatból a felső tagozatba, hogy ne érje őket kudarc, hogy a felső tagozatban teljesen más elvárások vannak. Igyekszem minél hamarabb kijelölni az 5.-es osztályfőnököt, aki mielőbb meg tud ismerkedni az osztályával, illetve az alsós osztálytanítóval tudjanak egyeztetni a gyerekek előmenetelével kapcsolatban.

3.4. Továbbtanulás

Nagyon fontos, ha nem a legfontosabb kijelölésnek tartom a továbbtanulás témakörét, hiszen nagyon fontos, hogy irányt tudjunk mutatni a tanulóinknak. Egyre nagyobb hangsúlyt fektetünk a pályaorientációra – Pályaorientációs hét, Pályaorientációs Nap – amit még magasabb szintre szeretnénk emelni, hogy minél szélesebb körben tudjanak a gyerekek megismerkedni egy-egy adott szakmával.

Az előző évek tanulmányi eredményei elmozdulást mutatnak pozitív irányba, amit a jövőben is meg kell tartani. Ezt elsősorban a tanulói motiváció növelésével, a tanítási órák hatékonyabbá tételével, a nagyobb fokú differenciálással, az új tanulási technikák alkalmazásával, illetve a digitális eszközök használatával érhetjük el. Kulcsszerepet kap ebben a folyamatban a pedagógusok belső tudásmegosztása, a munkaközösségek tagjai közötti szoros együttműködés, a munkaközösségi szinten kidolgozott tanmenetek, feladatbankok létrehozása. A tanulói eredmények növelését két területen kell elérni: a felzárkóztatásban és a tehetséggondozásban.

A gyerekeink nagy része szorul felzárkóztatásra, sajnos csak kisebbik része tehetséggondozásra. A felzárkóztatás hatékonysága érdekében a következőket látom megvalósíthatónak. A tantárgyfelosztásban évfolyami szinten továbbra is be kell tervezni a felzárkóztató órákat. Félévkor és a tanév végén bukottak számára kötelezően előírjuk a korrepetálásokon való részvételt. A kompetenciamérések eredményeit osztályonként részletesen elemezzük és vizsgáljuk meg a beavatkozás szükségességét. Ha egy tanuló betegség, vagy egyéb ok miatt tartósan hiányzik, használjuk ki a digitalizációt és azt, hogy az RRF-projekt keretében sok tanulóhoz elért a saját laptop. Tegyük lehetővé, hogy ezeken a fórumokon jusson el hozzá a tananyag, esetleg tegyük lehetővé számára online módon, hogy számot adhasson tudásáról.

A BTMN-es és SNI-s tanulókat a tanórákon úgy, ahogy eddig is tettük, a nekik megfelelő százalékkal osztályozzuk és differenciálással segítjük őket, hogy ne kudarc legyen a tanulás vagy egyáltalán az iskolában való ottlét. Ebben, mint már írtam az osztályfőnököknek óriási szerepük van. Tanulóink érzékenyítése folyamatosan zajlik, hogy az elfogadás ne csupán egy hangzatos szó legyen, hanem valódi tartalom legyen mögötte. Ezen a munkaközösségek külön rengeteget dolgozunk és hívunk szakembereket, külsős szakértőket, akiket a jövőben is invitálni fogunk.

3.5. Ifjúságvédelem

Az egészséges életmódra nevelés, a káros szenvedélyek kialakulásának megakadályozása olyan társadalmi kérdés, ami elől nem térhetünk ki. Fontos feladatnak tekintem a dohányzás és a drogfogyasztás megelőzésére irányuló, prevenciós munkát, amit a szülők és a szakemberek bevonásával tudunk megvalósítani. Napjaink riasztó jelensége az internetes zaklatás, cyber bullying. A tanulókat fel kell készíteni arra, hogy mit tehetnek az őket ért/általuk tapasztalt online zaklatás során, ehhez meg kell ismertetni a diákokkal, mikor és milyen formában reagáljanak az online zaklatásra, és azt is, hogy mely esetek milyen beavatkozást igényelnek. Ehhez mindenképp szakember segítségét kell kémi. E témában a Nagykáta Rendőrkapitányság munkatársai több alkalommal tartottak előadást az internet veszélyeiről, az elkövetkező időszakban is tervezem szakember bevonását a témakörben. Napjainkban nemcsak a cyber térben történő bullyingról fontos szót ejteni, hanem a társak által elkövetett zaklatásról is, mert ez a jelenség nem csak az online térben van jelen.

3.6. Szülőkkel való kapcsolattartás fejlesztése

Az utóbbi években azt tapasztaljuk, hogy egyre tágabb az olló a szülői ház és az intézmény nevelési elvei között. A fiatal szülői generáció szabadabban gondolkozik az elvárt viselkedési formákról, nekünk kell összhangba hozni a megfelelő társadalmi elvárásokkal.

Vágyam, hogy intézményünkben a pedagógusokat a szülők elismerjék, megbecsüljék. Elhiggyék azt, hogy minden pedagógus a gyermeknek a legjobbat akarja, az ő érdekeit tartjuk szem előtt. Ehhez nekünk is tennünk kell. Következetesnek kell lennünk. Be kell tartani és be kell tartatni az írott és íratlan szabályokat, csak így lehetünk hitelesek.

A kapcsolattartást hivatalosan csak a Kréta felületen vagy a hivatalos ügyfélfogadás idején

tudom elképzelni. A közösségi oldalakon és munkaidőn kívüli megkeresések gyorsabbak, de feszültségeket szülnek. A szülők többsége ezeken a csatornákon jellegükből adódóan nehezen tudja betartani a hivatalos kapcsolati formát.

4. UTÓSZÓ

Az előzőekben leírt és felsorolt sok terv vagy elérendő célt már megemlítettem. A leírtakból talán az is kiderül, mik a vezetéssel kapcsolatos attitűdjeim, és mik az elképzeléseim a jövővel kapcsolatosan. Írtam a szép szó szerepéről, a határozottságról, a munkarenddel kapcsolatos elveimről, a partneri kapcsolatokról. A továbbiakban már csak az a dolgom, hogy megfogalmazzam azt a néhány gondolatot, ami kimaradt:

Az elmúlt 20 évben, amit a pedagógus pályán töltöttem, egyszer sem fordult meg a fejemben, hogy elhagyjam ezt a pályát, mert úgy érzem, hogy számomra ez nem csupán egy munkahely. A gyerekek szeretete, a kollégák tisztelete, szinte baráti kapcsolatok kialakulása következtében szinte egy kis sziget alakult ki itt Tóalmáson az iskolában, ahova a gyerekek is a pedagógusok is szeretettel jönnek. Ehhez sok-sok év befektetett munkájára volt szükség, amíg ilyen módon „összerázódtunk”, de megérte a befektetett energia, mivel:

- a környezet igényes, gyerekközpontú,
- a szakmaiság még ma is fontos az nevelő-oktató munkában,
- a folyamat résztvevői általában tisztelik egymást,
- a gyerekek biztonságban érzik magukat,
- a többség egységre törekszik,
- a tehetségesek lehetőségeket kapnak a kibontakozásra,
- a lemaradóknak segítő kezet nyújtunk,
- a szülők többsége neveli gyermekét, mi segítjük őket a nevelésben,
- programjaink szervezettek és vonzóak
- általában jó a dolgozói közösség,
- elődeink hagyományaira építjük a jövőt.

Az intézményvezetői munkában a megszerzett vezetés elméleti ismereteimet alkalmazom, a törvényekben és szabályokban naprakészségre törekszem. Vezetői kompetenciáim fejlesztése érdekében önfejlesztésre, önművelésre is időt szánok. Mindvégig törekedtem és továbbra is törekszem arra, hogy folyamatos önfejlesztéssel korszerű és naprakész tudásra tegyek szert az eredményes munkavégzés érdekében. A kezdetek óta minden lehetőséget kihasználok saját szakmai fejlődésem érdekében. A tudatos- szakmai fejlődésemre egy élethosszig tartó tanulásként tekintek.

Menedzsmenti, vezetői képességemet fejleszteni szándékozom továbbképzéseken és tréningeken. Szakirodalmat, könyveket és online felületeket folyamatosan olvasok, online szakmai csoportok aktív tagja vagyok. Szívesen hagyatkozom a Ceglédi Tankerületi Központ vezetőinek és munkatársainak támogatására, a tankerületünkhöz tartozó iskolák igazgatóinak tanácsaira, és jómagam is készséggel állok rendelkezésükre szakmai kérdésekben.

Csak akkor lehetek sikeres, ha tudom, mit akarok elérni, bízom magamban, reálisak az elvárásaim, támogat a környezetem, elegendő információval rendelkezem, tisztelettel, odafigyeléssel bánnak velem, tisztában vagyok a saját értékrendemmel és értékelem önmagam. A következő vezetői területek fejlesztésén folyamatosan dolgozom a szinten tartás érdekében: önismeret, az eredményesség befolyásolása, a munkatársak motiválása, fejlesztése, csapatépítés.

Idézném az előző pályázatomban leírtakat, amit a mai napig folytatok és dolgozom is érte: A jó vezető csak a munkatársak, szülők, tanulók bizalmát, elfogadását érezve válhat egy igazán jól működő intézmény „gazdájává”, valamint a pályázatban megfogalmazott elképzeléseimet is csak egy intézmény nevelőtestületének és alkalmazottainak támogatásával és együttműködésével érhetem el.

Olyan vezető kívánok lenni:

- aki vállalja a személyes felelősséget,
- aki odafigyel a kollégáira,
- aki a célokra koncentrálni,
- aki világos követelményrendszert állít fel,
- aki nemcsak a legkiválóbbakat emeli,
- aki elősegíti a munkatársai fejlődését,
- aki a munkatársakat meghallgatja,
- aki nem erősíti az egymás elleni feszültségeket,

- aki az egyenes utat keresi a problémák megoldására,
- aki a többség akaratát meghallgatja, képviseli,
- aki gondoskodik az egyenletes munkaterhelésről,
- aki segíti a jó kapcsolatok megtartását, kiépítését diák-pedagógus, valamint pedagógus-szülők között.

Ezeket a kitűzött céljaimat az elmúlt 10 évben követtem, próbáltam megvalósítani, melyek mentén a jövőben is haladni szeretnék.

A pedagógus pályán eltöltött 20 évem, 10 éves intézményvezetői munkám és a Tóalmási Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskolához való eddigi elkötelezettségem biztosíték arra, hogy a továbbiakban is mindent meg fogok tenni, hogy nyugodt körülmények között folyjon a sikeres oktató-nevelő munka. Igyekeztem reális, megvalósítható elképzeléseket megfogalmazni, meglévő értékeink megtartásával és feltételeink kihasználásával.

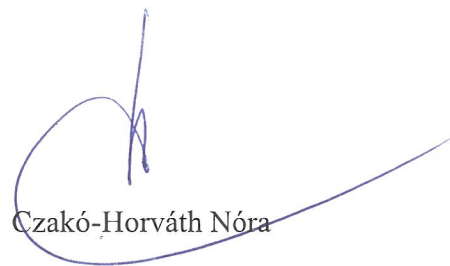
Igazgatóként ehhez szeretnék felvázolt programomban kiszámítható kereteket biztosítani. Folytatni szeretném a 10 éve megkezdett munkámat, azon az úton, melyen jelenleg az igazgatóhelyettes kollégámmal és iskolánk közösségével együtt járunk.

Úgy érzem, hogy munkatársaim tudják, hogy bizalommal fordulhatnak hozzám felvetődő kérdéseikkel, problémáikkal. Számíthatnak segítségemre, támogatásomra. Köszönöm azoknak a kollégáimnak, akik hisznek bennem, hisznek a közös munka eredményességében, minőségében. Ezen gondolatok jegyében, kollégáim és a Ceglédi Tankerületi Központ vezetőinek, munkatársainak segítségével, mint igazgató kívánom a következő években vezetői munkámat folytatni.

Tisztelt Döntéshozók!

Kérem, hogy pályázatomat az intézményvezetői beosztásra az eddigi vezetői munkám és a benyújtott pályázatom alapján támogatni szíveskedjenek.

Tóalmás, 2025. 04. 10.



Csakó-Horváth Nóra