

Pályázat
a Belügyminisztérium által a Tatabányai Tankerületi Központ
Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola
Igazgató munkakör/feladatkör betöltésére
a
2026. augusztus 16. – 2031. augusztus 15.
időszakra
Intézményi iktatószám: TK/111/HR/KOZINT/03030-1/2026

Készítette: Pats Krisztina
német szakos általános iskolai tanár, német nyelv és irodalom szakos bölcsész és tanár
orosz nyelv és irodalom szakos középiskolai tanár
szakközgazdász
2026

Pats Krisztina

HELYZETELEMZÉS

Tartalomjegyzék

HELYZETELEMZÉS	2
1. Bevezetés	3
2. Tárgyi feltételek	3
3. Személyi feltételek.....	5
3.1. Pedagógusok	5
3.2. Munkaközösségek.....	5
4. Az intézmény működési keretei.....	7
5. Tanulói összetétel és nevelési kihívások.....	8
6. Pedagógiai munka és szakmai prioritások	9
6.1. Tanulmányi eredményesség	9
6.2. Digitális fejlesztés.....	9
7. Közösségi élet és partnerkapcsolatok.....	9
7.1. Szülői kapcsolatok.....	9
7.2. Belső kapcsolatok.....	10
7.3. Külső kapcsolatok.....	10
8. Gyermekvédelem és mentális támogatás.....	11
9. Összegzés	11
Források:	12

1. Bevezetés

A helyzetelemzés célja, hogy rendszerezett formában bemutassa az intézmény jelenlegi állapotát, erősségeit, valamint azokat a külső és belső tényezőket, amelyek befolyásolják az iskola működését.

Mivel jelenleg nem vagyok a tantestület tagja és nem tanítok az intézményben, külső pályázóként szükségét láttam, hogy ellátogassak az iskolába, megismerjem a helyi sajátosságokat, találkozzak a jelenlegi megbízott igazgatóval, hogy minél részletesebb ismeretekkel rendelkezek az intézményről.

Mivel a német nemzetiséghez tartozónak vallom magam, a német nemzetiségi intézmények oktatási tevékenységével kapcsolatos ismeretekkel rendelkezem, több jellemzőjét ismerem a német nemzetiségi intézményi feladatoknak, de a helyi sajátosságok megismerése a helyszíni találkozás és egyeztetés mindenképpen szükséges volt.

Emellett kívánatos volt az intézményi alapidokumentumok vizsgálata is, hogy a személyes találkozás mellett további információkra is rálátással bírjak.

2. Tárgyi feltételek

Az intézményben tett látogatás alapján megállapítottam, hogy a Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola és Várgesztesi Német Nemzetiségi Tagiskolája két településen helyezkedik el, két település tanulóinak német nemzetiségi oktatását látja el. Vértessomló az intézmény székhelye, Várgesztes pedig a telephelye, tagiskolája.

A Vértessomlón található épület a település csendes utcájában fekszik, tágas udvarral, zöld területtel, tornateremmel és sportpályával rendelkezik. Az épület felújított, korszerű, modern eszközökkel felszerelt, rendelkezik a működéshez szükséges alapvető tárgyi feltételekkel. A tantermeken kívül rendelkezik irodákkal, szertárakkal, melegítőkonyhával és étkezővel is.

Az intézmény folyamatos felújításokon esett át az előző években. Mind a település önkormányzata, mind a Tatabányai Tankerületi Központ elkötelezett abban, hogy az intézmény tanulói és dolgozói modern környezetben tanuljanak, illetve dolgozzanak. A tantermek, eszközök és digitális infrastruktúra biztosítják az oktató-nevelő munka alapjait. A tetőre felkerült napelemek a fenntartható fejlődéshez hozzájárulnak, biztosítják az intézmény energiaellátását, a költségek csökkentését, mely által az intézmény saját fogyasztását termelheti meg, csökkenti az elektromos hálózattól való függést.

Fontos lenne az intézményben a villamos hálózat felújítása, a tárolási lehetőségek bővítése, hogy a zsúfoltság csökkenjen, a meglévő eszközök élettartama nőjön, azok ne sérüljenek.

A már meglévő informatikai fejlesztések az idő előre haladtával lassan elavulttá válnak az informatikai eszközök sajátosságai miatt, illetve az iparág egyre inkább gyorsuló változásai rákényszerítik a felhasználókat arra, hogy egyre korszerűbb eszközökkel dolgozzanak, hiszen a fejlesztések csak a modern eszközökön futnak rendesen, az elavult eszközök nem alkalmasak a korszerű szoftverek futtatására, eszközök használatára. Így a tanári és tanulói oldalról is vannak ugyan informatikai eszközök, de használatuk több esetben is korlátozott a fennálló kopás, elhasználódás miatt.

A tanári szoba kissé szűkös a létszámhoz viszonyítva, ezért szükséges valamilyen megoldás biztosítása, hogy a szaktanári munka a megfelelő körülmények között történhessen, biztosítsa az intézményben a pedagógusok nyugodt felkészülését.

Az intézmény másik épülete Várgesztesen található a Faluházban. A Faluházban található két tanterem, mely a növekvő gyereklétszám miatt kissé zsúfolt, de pedagógiai munkavégzésre alkalmas.

A Faluházban található tornacsarnokot is használja az intézmény, de mivel más szervezetekkel együtt történik a használat, az ebből következő tárolás és zsúfoltság hátrányosan érinti az iskolát.

A megbízott igazgató tájékoztatása alapján, illetve a 2025/2026. tanév munkatervben megállapítottak szerint a kötelező felszerelésjegyzék nem minden eleme található meg az intézményben, ezt sürgősen pótolni kell. A Várgesztesen található Tagiskola tanári szobáját mind a pedagógusok, mind az óvodapedagógusok közösen használják, ez nem optimális megoldás, hiszen eszközeik is keveredhetnek, a különböző munkarend, az eltérő oktatásszervezési feladatok súrlódásokat okoznak.

Összességében elmondható, hogy a tárgyi feltételek megléte, a fizikai környezet minősége jelentős hatással van a tanulási motivációra és a közérzetre, vagyis a modern környezet által biztosítottak a tanulási feltételek is a tanulók számára.

3. Személyi feltételek

Az intézmény személyi állománya és a szakmai munkaközösségek működését foglalom össze ebben a fejezetben.

3.1. Pedagógusok

Az intézményben az engedélyezett pedagógusok létszáma 21 fő, ezen kívül 3,5 NOKS munkavállaló, valamint 4,5 technikai létszám engedélyezett. A NOKS és technikai létszám teljes mértékben betöltött álláshelyek, a betöltött pedagógus álláshelyek száma 20 fő, 1 fő betöltetlen álláshely van az intézményben. Az órákat 2 fő óraadó pedagógus, valamint 4 fő, KJT szerint alkalmazott nyugdíjas pedagógus segítségével sikerül megtartani. Egy fő gyakornok vesz részt ezen kívül az intézmény életében. Tartósan 1 fő van távol.

Az iskola pedagógusai megfelelő végzettséggel rendelkeznek, a szakos ellátottság biztosított, bár a nyugdíjas pedagógusok foglalkoztatása azt mutatja, hogy az országos tendenciának megfelelő pedagógushiány megfigyelhető a településen. Mivel a pedagógusok létszáma összességében kevésnek mondható, ezért túlterheltségük a tanórán kívüli tevékenységek vonatkozásában magasnak, hiszen a tevékenységek ellátását ugyanazok a személyek végzik. Ez az intézmény működésére is hatással lehet.

Az intézményben a pedagógusok által folyó szakmai munka az elérhető alapidokumentumok alapján együttműködésen alapul. Az egymásnak bemutatott jó gyakorlatok, a versenyeztetés, a tehetséggondozás, a felzárkóztatás, a tanulók motiválása és önálló gondolkodásra való felkészítése, a tudatos pénzügyi gondolkodás kialakítása, az aktív mozgáshoz való pozitív hozzáállás meghatározóak ebből a szempontból.

3.2. Munkaközösségek

Mivel munkaközösségi rendszer működik az intézményben, ez segíti a közösség együtt való gondolkodását, közös irányvonalak kialakítását, a pedagógusok tudásmegosztását.

Az alsó tagozatos munkaközösség, a német nyelvi munkaközösség, az osztályfőnöki munkaközösség jelenik meg a 2025/2026. tanév munkatervében.

3.2.1. Alsó tagozatos munkaközösség

Az **alsó tagozatos munkaközösség** tizenhárom főből áll, akik az alsó tagozatos tanulók oktató-nevelő tevékenységét helyezik az első helyre. A tudás gyakori alkalmazására helyezik a hangsúlyt, figyelembe veszik a tanulók egyéni képességeit, szociokulturális helyzetét és fejlettségét. Fontos számukra az egyéni képességek kibontakoztatása.

A tanulókat veszélyeztető környezet megelőzésében, feltárásában, megszüntetésében fontos feladatot vállalnak a szülőkkel és a szülők felé történő kommunikációval a tanulók fejlődésének elősegítése érdekében.

Összehangolják egymással folytatott munkájukat az eredményes teljesítés, jó teljesítmények elérése érdekében. Az új kollégák támogatása, mentorálása meghatározó feladat számunkra, mely biztosítja a folyamatos iskolai szemlélet továbbvitelét is.

Alapvető feladatnak tartják a település óvodájával való kapcsolattartást, mely eredménye az óvodások gyors integrációja az iskolai környezetbe.

Azonos hangsúllyal említik a tehetséggondozást és a felzárkóztatást is, vagyis minden tanuló megkaphatja a rá irányuló figyelmet a munkaközösségi tagoktól.

Ezenkívül az esztétikai nevelés, a természetvédelem és az egészséges életmód is hangsúlyosan megjelenik a programban.

3.2.2. Német nyelvi munkaközösség

A **német nyelvi munkaközösség** megléte döntő a német nemzetiségi nevelés szempontjából. A program szerint fontos a helyi nemzetiségi hagyományok megismertetése a diákokkal, a kollégák szakmai fejlődése, fejlesztése a felkínált szakmai továbbképzések által.

A kétnyelvűség biztosítása az iskolai rendezvényeken, faliújságon is célként került meghatározásra. A településsel kapcsolatos saját nemzetiségi programokon való részvétel, műsorok készítése is felkerült a megvalósítani kívánt részletes programba. Ezen kívül a nemzetiségi projektnap megszervezése biztosítja a nemzetiségi intézmény kapcsolatát ezzel a területtel.

A megyei, régiós, területi és országos versenyeken való részvétel is részét képezi a munkaterv megállapításainak. A tehetséggondozás mellett a felzárkóztatás is hangsúlyosan szerepel a programban.

Lehetőséget biztosít az intézmény német nyelvű folyóiratok, újságok beszerzésére, a könyvtári állomány német nyelvű könyvekkel való feltöltése is igény a kollégák szempontjából.

3.2.3. Osztályfőnöki munkaközösség

Az **osztályfőnöki munkaközösség** nyolc tagból áll, minden évfolyam osztályfőnöke megjelenik a tagok között, akik segítik egymás munkáját. Ezen kívül gondozzák a tanulmányi versenyeket a tehetséggondozás által.

A munkaközösség az intézmény alapdokumentumainak összeállításában segíti az intézményvezetés munkáját, a továbbképzési program összeállításában, jelentkezések összegyűjtésében vállal feladatot.

Az intézményben folyó pedagógiai munka ellenőrzésében, elemzésében, értékelésében további feladatokat vesz magára, óralátogatások után esetmegbeszéléseket folytat, a felerülő problémák megoldására tennivalókat határoz meg. Az SNI és BTM tanulókkal kapcsolatos feladatokat végzi.

A tagok feladatot vállalnak a mérések lebonyolításában, az iskola rendezvényeinek koordinálásában, a tankönyvek, tananyagok, tanmenetek összhangjának biztosításában.

4. Az intézmény működési keretei

Az iskola működése a hatályos jogszabályi környezethez igazodik. Az elfogadott alapdokumentumok rendelkezésre állnak és tartalmazzák a jogszabály által előírt pontokat. A legitimációs záradékok szerint a Pedagógiai Programot és a Házirendet 2025 júniusában, az SZMSZ-t 2018-ban, kiegészítését 2019 szeptemberében fogadta el az intézmény, a Pedagógiai Programhoz és a Házirendhez a fenntartó 2025 augusztusában adta egyetértését, a SZMSZ-t 2018-ban hagyta jóvá.

A működést meghatározzák továbbá a fenntartói elvárások, a pedagógiai program célkitűzései, a helyi sajátosságok és a tanulói összetétel is.

Az intézmény munkaterve pontosan rögzíti a tanév rendjét, a tanítás nélküli munkanapokat, az értekezletek, vizsgák és egyéb szakmai események időpontjait. A dokumentumot a nevelőtestület 2025. szeptember 4-én fogadta el. Intézményi tanács, iskolaszék nem működik sem a székhelyen, sem a telephelyen, ezért ezen döntések nem relevánsak az intézmény esetén. A diákönkormányzat a tanulókat érintő programokat véleményezte, azokkal egyetértett szeptember 11-én, valamint a Sportkör szakmai programját is ugyanekkor elfogadta, azzal egyetértett. A Szülői szervezet mindkét telephelyen a jogszabályban előírtaknak megfelelően élt véleményezési jogával 2025. szeptember 4-én.

A munkatervet az intézmény megbízott vezetője 2025. szeptember 11. napján elfogadta.

A dokumentumból kitűnik, hogy az iskola működése tervezett, átgondolt és strukturált. A tanév programja ütemezett, felelősökkel és határidőkkel ellátott, ami a szervezeti stabilitás jele.

5. Tanulói összetétel és nevelési kihívások

A tanulói létszám alakulására jellemző, hogy az alsó és felső tagozatban hasonlóak az osztálylétszámok, egy-egy évfolyam egy-egy osztálya kisebb létszámmal működik, mely helyi sajátosság, hiszen a tanulók legnagyobb része a helyi közösségből iratkozik be az intézménybe. Minden évfolyamon egy-egy osztály található.

A tanulói összetétel jellegzetessége, hogy a székhely és a telephely az alapfeladattal kapcsolatos egyenlőtlenségeket követve, a 2025. szeptember 1-jén összesített létszám szerint 158 fő a székhelyen, 17 fő a telephelyen található tanulói létszám. Mivel a székhelyen 1-8. évfolyam, a telephelyen 1-4. évfolyam működik, és Várgesztes egy 641 fős kistelepülés, ez a létszámmal kapcsolatban megmagyarázza az egyenlőtlenségeket.

Az intézmény sajátos nevelési igénnyel bíró és beilleszkedési, tanulási és magatartási zavarokkal küzdő tanulók tanítását is ellátja. Az intézményben 3 fő egyéni tanrenddel tanuló diák is van.

Ez a sokszínűség pedagógiai szempontból egyszerre jelent lehetőséget és kihívást az intézmény pedagógusainak és tanulóinak egyaránt.

A tanulók bizonyos tantárgyakat csoportbontásban tanulnak, mely segíti a jobb odafigyelést, a tehetséggondozást és a felzárkóztatást is.

A dokumentum alapján kiemelt feladat a differenciált oktatás, az egyéni bánásmód, valamint a felzárkóztatás és tehetséggondozás egyensúlyának megteremtése

Az iskola helyzetét jellemzi, hogy a tanulói teljesítmények közötti különbségek fennállnak, változó a tanulási motiváció szintje, a digitális kompetenciák fejlettsége is eltérő.

Ez indokolja a korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását és a fejlesztő szemlélet erősítését, melyet a dokumentumok tartalmaznak.

A differenciálás különleges hangsúlyt kap a Tagiskolában is, ahol az összevont osztályok működnek.

6. Pedagógiai munka és szakmai prioritások

A munkaterv világosan meghatározza a tanév pedagógiai céljait. Ezek között szerepel az alapkészségek fejlesztése (szövegértés, matematika), a kompetenciaalapú oktatás erősítése, a digitális pedagógia alkalmazása, a nevelési funkció tudatos erősítése.

6.1. Tanulmányi eredményesség

Az iskola kiemelt célja a tanulmányi eredmények stabilizálása és javítása. A dokumentum hangsúlyozza a mérések, belső értékelések, valamint az országos kompetenciamérések eredményeinek elemzését és visszacsatolását. A helyzetelemzés alapján szükséges a gyengébb teljesítményt nyújtó tanulók célzott támogatása, fontos a tehetségek versenyeken való szerepeltetése, valamint erősíteni kell a rendszeres visszajelzés kultúráját.

6.2. Digitális fejlesztés

A dokumentum kitér a digitális eszközhasználat és az IKT-alapú tanulásszervezés szerepére. Az intézmény felismeri, hogy a digitális kompetencia fejlesztése nem csupán technikai kérdés, hanem módszertani megújulást is igényel. Fejlesztési irányok kerültek meghatározásra, melyek között digitális tananyagok alkalmazása, online platformok tudatos használata, pedagógusok módszertani továbbképzése is szerepel.

7. Közösségi élet és partnerkapcsolatok

A dokumentum összefoglalja az iskolai közösségi programokat, ünnepeket, a hagyományápolás színtereit, melyek hozzájárulnak az intézményi identitás erősítéséhez.

7.1. Szülői kapcsolatok

A hatékony működés egyik kulcsa a szülőkkel való együttműködés, ez kiemelt jelentőséggel van jelen az intézményi dokumentumokban. A rendszeres tájékoztatás, fogadóórák, szülői értekezletek biztosítják a kapcsolattartást,

Az intézmény kiemelt figyelmet fordít a partneri szemléletre, amely a bizalomra, az őszinte kommunikációra és az együttműködésre épül. A szülők bevonása az intézményi programokba,

rendezvényekbe, projektekbe erősíti a közösség összetartozását és támogatja a gyermekek harmonikus fejlődését. A digitális kapcsolattartási formák – például elektronikus napló, online felületek, e-mailes kommunikáció – szintén segítik a gyors és hatékony információcserét.

7.2. Belső kapcsolatok

Az intézményben tanító pedagógusok egymással való kapcsolatait a tanulók érdekei határozzák meg. Eredményességüket abban látják, hogy egymás óráit látogatják, mellyen tapasztalatokat szereznek a tanulók egyéb órákon való tevékenységéről. Az óralátogatások segítik egymás fejlődését is.

7.3. Külső kapcsolatok

Az intézmény eredményes működésének fontos pillére a tudatosan ápoltság és folyamatosan fejlesztett külső kapcsolatrendszer. A partneri együttműködések hozzájárulnak a stabil működéshez, a szakmai programok megvalósításához, valamint az intézmény közösségi beágyazottságának erősítéséhez.

A település önkormányzatával való együttműködés elsősorban az infrastrukturális feltételek biztosításában, a közös rendezvények szervezésében és a települési szintű programok megvalósításában jelenik meg. A kölcsönös tájékoztatás és egyeztetés biztosítja, hogy az intézmény működése illeszkedjen a település fejlesztési elképzeléseihez, és aktív szereplője legyen a helyi közösségi életnek.

A német nemzetiségi önkormányzattal fenntartott kapcsolat kiemelt jelentőségű a nemzetiségi nevelés-oktatás területén. Az együttműködés támogatja a nemzetiségi programok, hagyományőrző rendezvények, nyelvi és kulturális projektek megvalósítását. A közös cél a német nemzetiségi identitás erősítése, a kulturális örökség ápolása és a nyelvhasználat ösztönzése.

A település egyesületeivel kialakított partneri viszony – legyen szó kulturális, sport- vagy hagyományőrző szervezetekről – színesíti az intézmény programkínálatát, és lehetőséget biztosít a tanulók számára a közösségi aktivitásra. A közös rendezvények, programok, projektek erősítik az intézmény és a helyi közösség kapcsolatát, valamint hozzájárulnak a tanulók szociális és közösségi kompetenciáinak fejlődéséhez.

A fenntartóval való együttműködés stratégiai jelentőségű. A rendszeres szakmai és gazdasági egyeztetések, a fejlesztési tervek összehangolása, valamint a jogszabályi megfelelés biztosítása

alapvető feltétele a kiegyensúlyozott működésnek. A fenntartó támogatása elengedhetetlen az infrastrukturális fejlesztésekhez, a személyi feltételek biztosításához és a hosszú távú szakmai célok megvalósításához.

8. Gyermekvédelem és mentális támogatás

A munkaterv alapján az intézmény figyelmet fordít a gyermekvédelmi feladatokra és a tanulók mentális jóllétére. A jelenlegi társadalmi környezetben ez egyre fontosabb, mert ezáltal megelőzhető az iskolai bántalmazás, és fontos pszichés támogatást nyújt az intézménnyel kapcsolatban állóknak.

Az iskola feladata nem csupán az oktatás, hanem a biztonságos és támogató légkör biztosítása is.

9. Összegzés

Az intézmény működését stabil szervezeti háttér és átgondolt, tervezett tanévi struktúra jellemzi, amely kiszámítható és biztonságos keretet biztosít a nevelő-oktató munkához. A pedagógusok szakmailag felkészültek, elkötelezettek, munkájukat a folyamatos fejlődés és a minőségi oktatás iránti igény határozza meg. Az intézmény közösségi élete hagyományokra épül, amelyek erősítik az összetartozást és a közös értékrendet.

Ugyanakkor kihívást jelent a tanulók eltérő teljesítményszintje, különösen a Várgesztes Tagiskola diákjai szempontjából, akik negyedik évfolyam után azzal találják szembe magukat, hogy egy új környezethez kell alkalmazkodniuk. Ez differenciált pedagógiai módszereket és fokozott odafigyelést igényel a pedagógusok részéről. Az adminisztrációs terhek növekedése jelentős idő- és energiaráfordítást követel a pedagógusoktól. Emellett az eszközállomány folyamatos fejlesztése is szükséges a korszerű és hatékony oktatás biztosítása érdekében.

A 2025/2026. tanévre vonatkozó munkaterv alapján az intézmény működése tudatosan tervezett és szakmailag megalapozott. Az iskola stabil szervezeti keretek között, világos célrendszer mentén végzi nevelő-oktató munkáját.

Összességében az intézmény jó alapokon áll, azonban a változó társadalmi és oktatáspolitikai környezet folyamatos alkalmazkodást és innovációt igényel. A munkatervben megfogalmazott célok reálisak és megvalósíthatók, amennyiben az intézmény képes fenntartani szakmai együttműködését és fejlesztési törekvéseit.



Források:

<https://www.vertessomloiskola.hu/iskolankrol/bemutakozas/>

<https://www.vertessomloiskola.hu/iskolankrol/rendezvenyeink/>

<https://www.vertessomloiskola.hu/dokumentumok/kozveteteli-lista/vertessomloi-nemet-nemzetisegi-altalanos-iskola/>

Munkaterv 2025_2026-jovahagyott

VEZETŐI PROGRAM

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI PROGRAM.....	1
1. Vezetői hitvallás.....	2
2. Vezetői program.....	2
3. A vezetői program alappillérei:	3
3.1. Egységes pedagógiai szemlélet kialakítása	3
3.2. Tárgyi feltételek erősítése	5
3.3. Személyi feltételek.....	6
3.4. Hagyományra alapuló innováció és tudásmegosztás kialakítása.....	7
4. Partnerkapcsolatok fejlesztése	13
4.1. Belső kapcsolatok	13
4.2. Külső kapcsolatok.....	17
5. Pályázati források bevonása –.....	20
6. Vezetői kompetenciák fejlesztése	22
7. A vezetői program megvalósításának veszélyei	23
7.1. Pedagógushiány országos szinten	23
7.2. Demográfiai csökkenés	23
7.3. Tanulói motiváció gyengülése	23
8. Záró gondolatok	24
Források:	25

1. Vezetői hitvallás

„Ha hajót akarsz építeni, ne azzal kezd, hogy a munkásokkal fát gyűjtessz, majd szó nélkül kiosztod közöttük a szerszámokat, és rámutatsz a tervrajzra. Ehelyett először keltsd fel bennük az olthatatlan vágyat a végtelen tenger iránt!”

Antoine de Saint-Exupéry

Vezetői munkám alapjának a gyermekközpontúság, a szakmai igényesség és az együttműködésre épülő intézményi kultúra megvalósítását tartom. Meggyőződésem, hogy az iskola nem csupán tudásátadó intézmény, hanem személyiségformáló közösség, amely meghatározó szerepet tölt be a tanulók értékrendjének és jövőképeinek alakításában.

Célom egy olyan stabil, kiszámítható, ugyanakkor innovációra nyitott intézmény működtetése, amely képes reagálni a társadalmi, technológiai és oktatáspolitikai változásokra, de figyelembe veszi a hagyományokat, a német nemzetiségi kulturális és szellemi örökség megtartását és továbbvitelét.

A cél eléréséhez együttes gondolkodás által kell szervezetet és humán erőforrást koordinálni, valamint a tanulóközösség oktatási-nevelési, tanítás-tanulási sikerességét megvalósítani. A kölcsönös bizalom alapozza meg az intézményi munkát mind a tanuló-pedagógus, tanuló-tanuló, pedagógus-pedagógus, pedagógus-külső szereplők vonatkozásában.

2. Vezetői program

Az előzőekben felvázolt helyzetelemzés nyomán megállapítható, hogy az intézmény működése stabil szervezeti keretek között zajlik. A tanévi tervezés rendszerszintű, a feladatok felelősökhöz és határidőkhöz kötöttek. A pedagógiai munka dokumentált és strukturált. A Pedagógiai Program, a Szervezeti és Működési Szabályzat, a Házi rend alapvetően meghatározzák a szakmai munkát a pedagógusok, diákok, külső szereplők számára is.

A tanulói összetétel heterogén, amely differenciált pedagógiai megközelítést igényel. Megfigyelhetők teljesítménykülönbségek, eltérő motivációs szintek és a különböző szociokulturális háttérből fakadó sajátosságok is.

Az intézmény tárgyi feltételei alapvetően biztosítottak, ugyanakkor a digitális eszközpark és az infrastruktúra folyamatos korszerűsítést igényel.

A helyzetelemzés bemutatta az intézmény erősségeit és gyengeségeit, a következőkben szükséges a lehetőségek részletesebb bemutatása, amelyek a továbblépés és a fejlődés irányait jelölik ki.

A német nemzetiségi hagyományokra alapozva kívánom megvalósítani a vezetői programomat, hiszen az intézmény német nemzetiségi településen helyezkedik el, a szülők, hozzátartozók német nemzetiségi gyökerekkel rendelkeznek, melyek megtartása elengedhetetlen abban, hogy a német nemzetiségi hagyományok megmaradjanak akkor is, ha a családi életben ezek már kevésbé kerülnek megőrzésre.

3. A vezetői program alappillérei:

3.1. Egységes pedagógiai szemlélet kialakítása

Az egységes pedagógiai szemlélet kialakítása tudatos, közös gondolkodáson és következetes szakmai együttműködésen alapuló folyamat. Megvalósítása több egymásra épülő lépésben történhet.

Első lépésként szükséges az intézmény pedagógiai alapelveinek, értékeinek és hosszú távú céljainak közös újragondolása és rögzítése. A nevelőtestület bevonásával kialakított, konszenzuson alapuló irányok biztosítják az azonos szemléletű munkavégzést.

A pedagógiai program, a helyi tanterv, a házirend és egyéb belső szabályzatok felülvizsgálata és összehangolása elengedhetetlen. Fontos, hogy a dokumentumok tükrözzék a közösen elfogadott pedagógiai elveket, és egymással koherens rendszert alkossanak. Át kell tekinteni az intézményi alapidokumentumokat, hogy megfelelnek-e a jogszabályi követelményeknek, tükrözik-e azt a célt, melyet az intézmény el kíván érni az általános iskola kimeneti követelményeivel kapcsolatban, a szülői és tanulói elvárásokat, melyek az eredményes továbbtanulás teszik lehetővé a diákok számára.

A tanítási-tanulási folyamatban alkalmazott módszerek összehangolása segíti az egységes szemlélet kialakulását. A differenciálás, a kompetenciafejlesztés, a formatív értékelés vagy a projektalapú tanulás alkalmazásának közös irányelvei átláthatóbbá és következetesebbé teszik a pedagógiai munkát.

Rendszeres szakmai műhelymunkák, esetmegbeszélések, belső továbbképzések és óralátogatások támogatják a tapasztalatcserét és a közös gondolkodást. A reflexió kultúrájának erősítése elősegíti az egységes szemlélet mélyülését.

Az egységes pedagógiai gyakorlat megvalósulását folyamatosan monitorozni szükséges. A belső ellenőrzési rendszer, a partneri visszajelzések és az önértékelési folyamatok lehetőséget adnak a korrekcióra és a további fejlesztésre.

Az intézményvezetés szerepe kulcsfontosságú a folyamat koordinálásában, a szakmai irány kijelölésében és a következetesség biztosításában. A támogató, példamutató vezetői attitűd erősíti a közös célok iránti elköteleződést.

Az egységes pedagógiai szemlélet kialakítása hosszú távú, folyamatos fejlesztési folyamat, amely a közösségi gondolkodásra, az együttműködésre és a szakmai tudatosságra épül.

Az egységes szemlélet kialakításához belső önértékelési rendszer működtetése szükséges, melynek célja, hogy az iskola rendszeresen és tudatosan áttekintse saját működését, pedagógiai gyakorlatát, valamint az elért eredményeket, és ezek alapján meghatározza a fejlesztés irányait.

Jó gyakorlatnak tartom, ha havi rendszerességgel megtörténik az adminisztratív munka ellenőrzése, mely a Pedagógiai Programnak való megfelelést, valamint a jogszabályi és intézményi előírások betartását is segíti. A rendszeres ellenőrzés lehetőséget biztosít arra, hogy időben feltárjuk az esetleges hiányosságokat vagy pontatlanságokat, és szükség esetén támogató jellegű visszajelzést adjunk a pedagógusok számára.

Úgy tartom, hogy az óralátogatások segítik a pedagógusok megújulását, így lehetőséget teremtenek a szakmai tapasztalatok megosztására, az egymástól való tanulásra és a pedagógiai gyakorlat tudatos fejlesztésére. Az óralátogatások során szerzett tapasztalatok segítenek abban, hogy a pedagógusok visszajelzést kapjanak munkájukról, új módszereket és megközelítéseket ismerjenek meg, valamint reflektáljanak saját tanítási gyakorlatukra. A látogatásokat követő szakmai megbeszélések támogató, fejlesztő jellegűek, amelyek célja a közös gondolkodás és a pedagógiai munka minőségének javítása. Az ilyen alkalmak hozzájárulnak a tudásmegosztás erősítéséhez, az egységes pedagógiai szemlélet kialakulásához, valamint az innovatív módszerek elterjedéséhez az intézményben.

Az önértékelési folyamat során az intézmény a jogszabályokban meghatározott szempontok mentén vizsgálja a pedagógusok, az intézményvezetés és az intézmény működésének különböző területeit. A folyamat része a dokumentumok elemzése, az óralátogatások, a kérdőíves felmérések, valamint a partnerek – pedagógusok, tanulók és szülők – véleményének megismerése.

Az összegyűjtött tapasztalatok és adatok elemzése lehetőséget teremt arra, hogy az intézmény felismerje erősségeit, azonosítsa a fejlesztendő területeket, és konkrét intézkedési terveket dolgozzon ki a minőség javítása érdekében. A folyamat így hozzájárul a pedagógiai munka tudatos fejlesztéséhez és a szervezeti tanulás erősítéséhez.

3.2. Tárgyi feltételek erősítése

Az intézmény eredményes és biztonságos működésének alapfeltétele a megfelelő infrastrukturális háttér folyamatos fejlesztése és karbantartása. A jelenlegi helyzetelemzés alapján több területen indokolt a korszerűsítés és a kapacitásbővítés.

Kiemelt feladat a villamos hálózat korszerűsítése. Az oktatásban egyre nagyobb számban alkalmazott digitális eszközök – számítógépek, interaktív kijelzők, projektorok, töltőállomások – jelentős terhelést rónak az elektromos rendszerre. A biztonságos üzemeltetés, a túlterhelés megelőzése és az energiahatékonyság javítása érdekében

szükséges a hálózat felülvizsgálata, a vezetékek és elosztók cseréje, valamint a korszerű védelmi rendszerek kiépítése.

Szintén indokolt a tárolási kapacitás bővítése. A taneszközök, fejlesztő eszközök, sportfelszerelések és dokumentumok elhelyezése jelenleg korlátozott lehetőségek mellett történik, ami nehezíti a rendszerezett és hatékony munkavégzést. Új szekrények, raktárhelyiségek kialakítása, illetve a meglévő terek átszervezése hozzájárulhat az átláthatóbb, rendezettebb környezet megteremtéséhez.

Az informatika terem hűtésének megoldása szintén sürgető feladat. A számítógépek és egyéb technikai eszközök működés közben jelentős hőt termelnek, amely a nyári időszakban – a fokozott napsütés következtében – tovább növekszik, de az őszi, még melegebb időszakban is problémát okozhat. A nem megfelelő hőmérséklet rontja a tanulási komfortot, csökkenti az eszközök élettartamát, és akár működési zavarokat is eredményezhet. A korszerű, energiatakarékos hűtési rendszer kiépítése biztosítaná a megfelelő munkakörülményeket, valamint az informatikai eszközök hosszú távú védelmét. A tárgyi feltételek fejlesztése tehát nem csupán komfortnövelő intézkedés, hanem a biztonságos, hatékony és korszerű oktatási környezet megteremtésének alapvető eleme.

A helyzetelemzésben megállapított hiányosságokat az informatikai eszközök avulásából következően, valamint a felszerelési jegyzék hiányzó elemeinek pótlására a megfelelő forrásokat minél gyorsabban elő kell teremteni, hiszen ezek az eredményes munkavégzés feltételei, az oktató-nevelő munka eredményessége ezek által is megvalósul. Hiányok hosszú távon a tanulói tudásszint hatásfokát gyengíti.

A korábban említett tárgyi feltételek megléte a tanulói és tanári motivációra is pozitív hatással van, biztosítja az intézmény munkavállalóinak, tanulóinak jóllétét is.

3.3. Személyi feltételek

A szakos ellátottság megtartása az intézmény szakmai színvonalának és eredményességének egyik alapvető feltétele. Kiemelt cél, hogy valamennyi tantárgyat megfelelő végzettséggel és szaktudással rendelkező pedagógus tanítson, hiszen ez biztosítja a tananyag magas szintű közvetítését, a követelmények szakszerű számonkérését és a tanulók kompetenciáinak tudatos fejlesztését.

A szakos tanárok jelenléte hozzájárul a tantárgyi mélység, a módszertani sokszínűség és a korszerű pedagógiai gyakorlat megvalósításához. A szaktudás nem csupán a tananyag átadásában, hanem a tehetséggondozásban, a versenyfelkészítésben, valamint a felzárkóztatásban is meghatározó szerepet játszik. A megfelelő szakos ellátottság növeli a tanulók továbbtanulási esélyeit és a kompetenciamérések eredményességét is.

A szakos ellátottság fenntartása tudatos humánerőforrás-gazdálkodást igényel. Fontos a stabil tantestület megtartása, a támogató munkahelyi légkör kialakítása, a szakmai fejlődési lehetőségek biztosítása, valamint az utánpótlás tervezése.

Fontosnak tartom, hogy a tapasztalt, sok éve dolgozó kollégák mellett fiatalok is magasabb létszámban megjelenjenek az intézményben, mert a pályakezdő pedagógusok új lendülete hat a tapasztalt kollégák munkavégzésére is. Másrészt a fontos a fiatal pedagógusok mentorálása, hogy a nevelési-oktatási cél elérhető legyen. A továbbképzések támogatása és a belső tudásmegosztás erősítése mind hozzájárulnak ahhoz, hogy az intézmény hosszú távon biztosítani tudja a megfelelő szakemberállományt.

A szakos ellátottság megőrzése nemcsak szervezési kérdés, hanem stratégiai cél, amely az oktatás minőségének, a tanulói eredményességnek és az intézmény szakmai hitelességének alapját képezi. A cél elérése érdekében meg kell valósítani a kiegészítő megelőzést, melyet kiegyenlített munkaterheléssel, támogató szervezeti kultúrával, szakmai visszajelzésekkel, a munka-magánélet egyensúlyának támogatásával érhetünk el.

3.4 Hagyományra alapuló innováció és tudásmegosztás kialakítása

Az intézmény szakmai arculatát a hagyományok tisztelete és az innováció iránti nyitottság egyaránt meghatározza. A múlt értékeinek megőrzése és a korszerű pedagógiai megoldások alkalmazása nem egymással ellentétes, hanem egymást kiegészítő elemei a minőségi nevelő-oktató munkának.

A **hagyományok** ápolása stabilitást és kiszámíthatóságot biztosít az intézmény közössége számára. Az évről évre visszatérő programok, ünnepek, közösségi rendezvények, valamint a kialakult pedagógiai gyakorlatok erősítik az összetartozás érzését és az intézményi identitást. A hagyományokra épülő működés érték közvetítő szerepet tölt be, és

hozzájárul a tanulók személyiségfejlődéséhez, valamint a közösségi normák megerősítéséhez. Szeretném a már meglévő programokat, közösségi rendezvényeket megtartani, mert ezek az állandóságot biztosítják mind a tanulók, mind a pedagógusok és a szülők felé, de új eseményeket, rendezvényeket, közösségi és oktatási célokat kívánok beépíteni az intézményi programokba, amelyek tovább gazdagítják az iskola életét és alkalmazkodnak a változó oktatási környezet kihívásaihoz.

Az **innováció** ezzel párhuzamosan a folyamatos megújulás lehetőségét teremti meg. Az új pedagógiai módszerek, tanulásszervezési eljárások, digitális eszközök és projektalapú megközelítések alkalmazása segíti az alkalmazkodást a változó társadalmi és oktatási környezethez. Az innovatív szemlélet nem öncélú változtatást jelent, hanem tudatos, szakmailag megalapozott fejlesztést, amely a tanulók eredményességét és motivációját szolgálja.

A hagyomány és az innováció közötti egyensúly megteremtésének kulcsa a tudásmegosztás. A nevelőtestületen belüli szakmai párbeszéd, a belső továbbképzések, műhelymunkák, óralátogatások és jó gyakorlatok bemutatása elősegíti a közös gondolkodást és az egységes szakmai fejlődést. A pedagógusok egymástól tanulva, tapasztalataikat megosztva képesek a bevált értékek megőrzésére és az új módszerek felelős bevezetésére.

A külső szakmai kapcsolatok, partnerintézményekkel való együttműködés, szakmai fórumokon való részvétel tovább gazdagítja az intézmény tudásbázisát. Az így kialakuló tanuló szervezet képes arra, hogy egyszerre őrizze hagyományait, nyitott legyen az új megoldásokra, és tudatosan építse saját szakmai fejlődését.

A hagyomány, az innováció és a **tudásmegosztás** egymást erősítő rendszert alkotnak, amely hosszú távon biztosítja az intézmény stabilitását, megújulási képességét és szakmai színvonalának folyamat

Kiemelt fejlesztési irány a digitális pedagógiai fejlesztések erősítése. A digitális eszközök és tanulásszervezési módszerek tudatos és rendszeres alkalmazása támogatja a differenciált oktatást, növeli a tanulók motivációját, és elősegíti a 21. századi kompetenciák – például a digitális írástudás, problémamegoldás és együttműködés – fejlődését. **A digitális kultúra**

fejlesztése nemcsak technikai eszközök beszerzését jelenti, hanem a pedagógusok módszertani megújulását is, melyet elérhetőek célzott módszertani továbbképzések által, melyen az intézmény pedagógusainak nagyobb része részt vesz. Ehhez kapcsolódóan elengedhetetlen a **Digitális témahét megszervezése**, mely a tanulók digitális térben való tájékozódását, a digitális tér előnyeit és veszélyforrásait is feltárja és segíti a szülők-tanulók-pedagógusok aktív digitális állampolgárrá válását is.

Mivel napjainkat a mesterséges intelligencia befolyásolja. annak használata elkerülhetetlen mindenki számára, alapvető célom, hogy minden intézményi érintett megfelelő szinten, a saját képességeit, életkorát figyelembe véve sajátítsa el ezeket a kompetenciákat is, hiszen az ismeretlenség hátránya sokkal negatívabb hatást vált ki, mint annak megismerése, a használat veszélyeire való felkészülés.

Az intézményi innováció erősítése szintén fontos lehetőség. Az új pedagógiai eljárások, projektek, jó gyakorlatok bevezetése és megosztása hozzájárul az intézmény szakmai megújulásához. A belső tudásmegosztás, a szakmai műhelymunka, valamint a külső szakmai kapcsolatok bővítése támogatja az alkalmazkodóképességet és a folyamatos fejlődést. Az innovatív szemlélet hosszú távon növeli az intézmény versenyképességét és vonzerejét.

A hagyományok megőrzésének keretein belül fontosnak tartom a **„Nemzetiségi nap” programjainak kibővítését „Nemzetiségi hét” programsorozattá.**

A nemzetiségi hét lehetőséget biztosít a tanulók számára a nemzetiségi kultúra, hagyományok és értékek mélyebb megismerésére, valamint identitásuk erősítésére. A tematikus programok – előadások, kézműves foglalkozások, táncházak, gasztronómiai bemutatók, kiállítások – élményszerű módon hozzák közelebb a diákokhoz a német nemzetiség történelmét, nyelvét és szokásait.

A rendezvénysorozat alkalmat teremt az anyanyelv használatára és fejlesztésére, a kulturális örökség tudatos ápolására, valamint a generációk közötti kapcsolatok erősítésére, például meghívott vendégek, hagyományörzők bevonásával. Építünk a település

önkormányzatára és német nemzetiségi önkormányzatára, a helyi települési generációk megjelenésére.

A nemzetiségi hét emellett a közösségépítést is szolgálja: erősíti az összetartozás érzését, támogatja a kölcsönös tisztelet és elfogadás kialakulását, valamint lehetőséget ad a kultúrák iránti nyitottság fejlesztésére. A programokba bevont szülők és külső partnerek tovább gazdagítják az élményeket, és erősítik az intézmény és a tágabb közösség kapcsolatát.

Összességében a nemzetiségi hét nem csupán hagyományőrző esemény, hanem tudatos értékközvetítő pedagógiai eszköz, amely hozzájárul a tanulók kulturális tudatosságának, önazonosságának és közösségi kompetenciáinak fejlődéséhez.

A hagyományok mellett az innováció, az innovatív szemlélet segíti a pedagógusok fejlődését, az innováció általi folyamatos megújulást, mely a hagyományok feldolgozásában, megélésében, új német nemzetiségi hagyományok kialakításában is megnyilvánulhat.

Az innovációra építve bemutatjuk egymásnak jógyakorlatainkat, mely a harmadik elem, a tudásmegosztás abból a szempontból, hogy biztosítja az intézményen belüli szakmai egységességet és a folyamatos fejlődés lehetőségét. A pedagógusok tapasztalatainak, bevált módszereinek, jó gyakorlatainak rendszeres megosztása hozzájárul ahhoz, hogy az egyéni szakmai tudás közösségi értékévé váljon.

A tudásmegosztás csökkenti az elszigetelt munkavégzésből fakadó különbségeket, erősíti az egységes pedagógiai szemlélet kialakulását, és támogatja a minőségi oktatási gyakorlat elterjedését az intézményben. Lehetőséget teremt arra is, hogy az innovatív megoldások ne egy-egy pedagógus gyakorlatában maradjanak meg, hanem szélesebb körben is beépüljenek a mindennapi munkába.

Ezen túlmenően a tudásmegosztás növeli a szakmai biztonságérzetet és az együttműködési kultúrát. A közös gondolkodás, az esetmegbeszélések, belső továbbképzések és óralátogatások révén a pedagógusok visszajelzést kapnak munkájukról, új nézőpontokat ismerhetnek meg, és megerősítést nyerhetnek szakmai döntéseikben.

Hosszú távon a tudásmegosztás hozzájárul ahhoz, hogy az intézmény tanuló szervezetként működjön: képes legyen reflektálni saját gyakorlatára, alkalmazkodni a változásokhoz, és tudatosan építse szakmai fejlődését. Ez a szemlélet biztosítja a stabilitás, vagyis a hagyományok és a megújulás egyensúlyát.

A tudásmegosztás segítheti a közösséget abban is, hogy a tanulók kompetenciái fejlődjenek. Céлом hogy **a szövegértés és a matematikai kompetenciamérés eredményei az időszak végére legalább 10 %-kal emelkedjenek.**

A szövegértés és a matematikai kompetencia fejlesztése nem kizárólag az adott tantárgyat tanító pedagógusok feladata, hanem intézményi szintű együttműködést igényel. A szövegértési készségek fejlesztése valamennyi tantárgyban megvalósulhat a tudatos szövegfeldolgozási stratégiák alkalmazásával, a változatos szövegtípusok használatával és a gondolkodtató kérdések előtérbe helyezésével. Hasonlóképpen, a matematikai gondolkodás fejlesztése is erősíthető más tantárgyak keretében logikai feladatokkal, problémamegoldó helyzetekkel.

A tudásmegosztás keretében közös mérési-értékelési gyakorlat alakítható ki: a kompetenciamérések eredményeinek közös elemzése, a fejlesztendő területek azonosítása és az ezekre épülő intézkedési tervek kidolgozása célzottabb pedagógiai beavatkozást tesz lehetővé. A differenciált fejlesztés, a felzárkóztató és tehetséggondozó programok összehangolása szintén hozzájárulhat az eredmények javításához.

A cél elérése érdekében rendszeres belső szakmai konzultációkat, közös feladatbank kialakítását, mérési tapasztalatok elemzését és egységes fejlesztési irányok meghatározását tartom szükségesnek. A tudatos, közösségi szintű szakmai együttműködés biztosíthatja, hogy a kitűzött cél reális és elérhető legyen, és mérhető fejlődés mutakozzon a tanulók kompetenciáiban.

Mivel a német nyelv tanulása a településen már az óvodában megkezdődik és az általános iskolában is emelt szinten, heti minimum öt tanítási órában folyik, valamint mellette a német nemzetiségi népismeret oktatásában is megnyilvánul, fontos, hogy a tanulók, szülők

és pedagógusok is megbizonyosodjanak arról, hogy a nyelvi fejlődés egy folyamatos munka, melynek eredményéről is tájékoztat egy külső mérés.

Célom a **DSD I. (Deutsches Sprachdiplom)** vizsga bevezetése a 8. osztályos tanulók számára, mely kiemelkedő lehetőséget biztosít a német nyelvi kompetenciák nemzetközileg elismert mérésére és hiteles igazolására. A vizsga a Közös Európai Referenciakeret (KER) szerinti A2–B1 szintek elérését teszi lehetővé, amely stabil alapot jelent a további nyelvtanuláshoz és a középfokú tanulmányokhoz.

A DSD I. vizsga komplex módon méri a tanulók nyelvi készségeit: az olvasott szöveg értését, a hallott szöveg értését, az íráskészséget és a szóbeli kommunikációt. A vizsgára történő felkészítés során a tanulók nemcsak nyelvtani és lexikai tudásukat mélyítik el, hanem fejlődik kommunikációs kompetenciájuk, önálló szövegalkotási képességük és problémamegoldó gondolkodásuk is.

A program intézményi szinten is jelentős szakmai értéket képvisel. A vizsgára való tudatos, több éven át tartó felkészítés strukturált tanulási folyamatot igényel, amelyben kiemelt szerepet kap a német nyelv használata a tanórákon, a rendszeres gyakorlás, a vizsgatípusú feladatok alkalmazása, valamint a célzott készségfejlesztés. A pedagógusok számára is szakmai kihívást és fejlődési lehetőséget jelent a nemzetközi sztenderdekhez igazodó oktatás.

A DSD I. bizonyítvány a tanulók számára kézzelfogható sikerélményt és motivációt biztosít, erősíti önbizalmukat, valamint versenyelőnyt jelenthet a középiskolai felvételi vagy későbbi tanulmányok során. Emellett hozzájárul az intézmény idegen nyelvi profiljának erősítéséhez, valamint a minőségi, mérhető eredményekre épülő pedagógiai munka elismeréséhez.

Összességében a DSD I. vizsgáztatás nem csupán egy nyelvi mérési forma, hanem tudatosan felépített nyelvi fejlesztési folyamat, amely támogatja a tanulók idegen nyelvi

kompetenciáinak fejlődését, nemzetközi kitekintést biztosít számukra, és emeli az intézmény szakmai presztízsét.

A hagyományok és az innováció összekapcsolása a német nemzetiségi népismeret tantárgy tanításában is szerepet kell, hogy játsszon. A tanulók számára olyan **kutatási projektek** meghirdetését ajánlom, melyek által saját településük német nemzetiségi hagyományait, azok új megközelítéssel való feltárását valósítják meg. A tanulók aktív módon kapcsolódjanak saját kulturális örökségükhöz, és azt a mai kor eszközeivel értelmezzék újra. Ez a tevékenység nemcsak a történelmi és kulturális ismeretek bővítését segíti, hanem fejleszti a kutatási, kommunikációs és együttműködési készségeket is. Az ilyen jellegű projektek lehetőséget adnak arra, hogy a hagyományok élményszerűen és kreatív módon jelenjenek meg az oktatásban. A projektek eredményei a intézményi és települési közösség számára is bemutathatók és a kulturális örökség továbbadását is szolgálják.

Összefoglalva: a hagyományok megőrzése és az új kezdeményezések bevezetése együtt biztosíthatják azt a dinamikus, mégis stabil működést, amely hosszú távon is vonzóvá teszi az intézményt a tanulók és a családok számára.

4. Partnerkapcsolatok fejlesztése

4.1 Belső kapcsolatok

Pedagógusok

A szakmai közösség számára olyan közösségépítő programok szervezését szeretném megvalósítani, melyek motiváló légkörrel hozzájárulnak a saját önmegvalósításhoz és új impulzusokat adnak a kollégáknak.

A közös gondolkodásra épülő **műhelymunkák** lehetőséget biztosítanak a tapasztalatcserére, jó gyakorlatok bemutatására és közös problémamegoldásra. Ezek az alkalmak nemcsak szakmai fejlődést szolgálnak, hanem erősítik az összetartozás érzését is.

Külső szakember bevonásával szervezett kommunikációs vagy konfliktuskezelési tréningek segíthetik a hatékonyabb együttműködést. Az **interaktív, élményalapú programok** oldják a mindennapi feszültséget és javítják a munkahelyi légkört.

Tantestületi kirándulások, színházlátogatás, sportprogramok, közös főzés vagy hagyományörző események informális kereteket teremtenek a kapcsolatok elmélyítéséhez. Ezek az alkalmak lehetőséget biztosítanak arra, hogy a kollégák ne csak szakmai szerepben találkozzanak egymással.

Jóga, relaxációs foglalkozás vagy közös sporttevékenység támogatja a testi-lelki egyensúlyt. Az egészségtudatos szemlélet erősítése hozzájárul a hosszú távú munkaképesség megőrzéséhez.

Évnyitó vagy évzáró közös program, pedagógusnap méltó megünneplése, belső díjak, elismerések átadása erősítik az intézményi identitást és a szakmai megbecsültség érzését. Az **Év pedagógus díj** szempontrendszerének kialakítása és a közösség elismerése fontos eszköze lehet a pedagógusok munkájának megbecsülésében és a szakmai motiváció erősítésében. A díj célja, hogy felhívja a figyelmet azokra a pedagógusokra, akik kiemelkedő szakmai munkájukkal, elkötelezettségükkel és példamutató magatartásukkal hozzájárulnak az intézmény fejlődéséhez és a tanulók sikerességéhez.

A közösségépítő programok rendszeressége és tudatos tervezése hozzájárul ahhoz, hogy a tantestület valódi szakmai és emberi közösségként működjön. A jól működő pedagógusközösség pozitív hatással van a tanulókra is, hiszen a harmonikus, együttműködő légkör közvetlenül tükröződik az iskola mindennapi életében.

Tanulók

Az intézmény tanulói számára elsődleges a biztonságos és elfogadó iskolai környezet kialakítása. Ehhez az intézmény közösségi normáinak elfogadása mellett a tanulók egymás közötti pozitív kommunikációja, problémák esetén prevenciós programok szervezése, konfliktuskezelési tréningek tartására is szükség lehet.

Mivel a tanulók két település iskolájába járnak, elengedhetetlen, hogy a Várgesztesi Tagiskola diákjai megismerjék a Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskolát, az intézmény székhelyét és az oda járó diákokat, hiszen a negyedik osztály befejeztét követően ott integrálódik az ötödik osztályban minden diák, mely mind a Tagiskola, mind a Székhely számára feladatok elvégzését jelenti a diákokkal kapcsolatban.

Az alsó tagozatos diákok és a felső tagozatos pedagógusok látogatása mellett fontosnak tartom, hogy közösségi programokon is megismerjék egymást a diákok, így egy **Vértessomló–Várgesztes túra** megszervezését tartom egy olyan jó lehetőségnek, amely során egymás megismerése iskolán kívüli környezetben folyik, mely az integrációt segíti elő.

A Vértessomló–Várgesztes túra közösségformáló, hagyományápoló programként nemcsak sport- és természetközeli élményt nyújt, hanem erősíti a helyi közösségi identitást is. A közös túra lehetőséget teremt a diákok, pedagógusok és esetenként szülők közötti kötetlenebb kapcsolattartásra. Az ilyen jellegű programok támogatják az egészséges életmódra nevelést, valamint a településhez és a térséghez való kötődést is.

A túra két alkalommal, az őszi és a tavaszi időszakban kerülhet megszervezésre, mely az intézményi óralátogatások mellett folyamatos átmenetet biztosít a tanulók számára.

A pedagógusok megbecsülése mellett a tanulók elismerésére is figyelni kell. A tanév során elért eredményéért a legkiemelkedőbb tanuló számára „**Év tanulója**” díj alapítását javaslom a közösségnek, mely elismerni azt a tanulót/azokat a tanulókat, akik tanulmányi munkájukkal, példamutató magatartásukkal, közösségi tevékenységükkel és kitartásukkal kiemelkednek társaik közül. A díj célja, hogy értéket közvetítsen, motivációt adjon a tanulók számára, és ráirányítsa a figyelmet azokra a teljesítményekre, amelyek hozzájárulnak az iskola jó hírnevéhez és közösségének erősítéséhez.

A Diákönkormányzat véleménye fontos számomra, a programok kialakításához, a tanórán kívüli környezet kialakításához szívesen várom a javaslataikat.

Pedagógusok és tanulók kapcsolattartása

A pedagógusok és a tanulók közötti kapcsolattartás az iskola nevelő-oktató munkájának egyik legfontosabb alapja. A hatékony pedagógiai folyamat megvalósításához elengedhetetlen a bizalomra, kölcsönös tiszteletre és nyitott kommunikációra épülő kapcsolat. A támogató, elfogadó légkör hozzájárul a tanulók motivációjának erősítéséhez, valamint a biztonságos tanulási környezet kialakításához.

A kapcsolattartás elsődleges színtere a tanórai munka, ahol a pedagógus nemcsak a tananyag átadásában, hanem a tanulók személyiségfejlesztésében és közösségi nevelésében is fontos szerepet tölt be. A tanórákon kívüli tevékenységek – szakkörök, versenyek, kirándulások, projektek – szintén lehetőséget biztosítanak a tanár–diák kapcsolat elmélyítésére.

Fontos szerepet kap az osztályfőnöki munka is, amely során a pedagógus kiemelt figyelmet fordít a tanulók egyéni fejlődésére, tanulmányi előmenetelére és szociális helyzetére. Az osztályfőnök segíti a közösség formálását, támogatja a tanulók közötti együttműködést, valamint szükség esetén közvetít a tanulók, a szülők és az iskola között.

A pedagógusok törekednek arra, hogy a tanulók véleményét meghallgassák, javaslataikat figyelembe vegyék, és lehetőséget biztosítsanak számukra az iskolai élet alakításában való részvételre.

A diákönkormányzati tevékenység, az osztályközösségi programok és az intézményi rendezvények mind hozzájárulnak a tanulók aktív bevonásához, mely saját érdekeik kifejezésében is megnyilvánul.

A rendszeres és támogató kapcsolattartás segíti a tanulók személyiségének fejlődését, erősíti az iskolához való kötődésüket, valamint elősegíti a pozitív iskolai légkör kialakulását.

A saját Tagiskolával való kapcsolattartást nem említem, mert ez elengedhetetlen az intézmény közös fejlődése és hatékony működése szempontjából. Az információk áramlása, a közös tervezés a záloga a stabil együttműködésnek.

4.2. Külső kapcsolatok

Az intézmény külső kapcsolatrendszere meghatározó szerepet tölt be a közösségépítésben, a hagyományápolásban és a stabil működés biztosításában. A partneri együttműködések erősítik az iskola társadalmi beágyazottságát, valamint támogatják a pedagógiai célok megvalósítását. A felsorolt külső kapcsolatok nem a teljesség igényével fedik le a kapcsolati hálót, de jelen esetben a megjelenített partnerek az intézmény számára a legfontosabbak. Nem szabad elhanyagolni az egyéb kapcsolatokat sem, melyek a helyi média, a vármegyei nemzetiségi iskolák, az egyházak képviselői, a helyi kulturális intézmények, a szakszolgálatok stb. alkotják

A partneri kapcsolatok alapja a kommunikáció. A világos és rendszeres kommunikáció hozzájárul a bizalom kialakulásához és fenntartásához, valamint elősegíti a közös célok megvalósítását. A hatékony kommunikáció pedig a közös felelősségvállalást erősíti, hiszen a kapcsolatrendszer akkor felel meg és éri el a megfelelő célt, ha a tanulók fejlődését szolgálja.

SZMK és Szülői közösség

A Szülői Munkaközösséggel való együttműködés a partneri szemlélet egyik legfontosabb eleme. Az SZMK aktív közreműködése segíti a programok szervezését, az iskolai rendezvények lebonyolítását, valamint a szülői vélemények közvetítését az intézmény felé. A rendszeres egyeztetések biztosítják az átlátható kommunikációt és a közös döntéshozatal lehetőségét. Az együttműködés hozzájárul a bizalom erősítéséhez és a közösségi felelősségvállalás kialakulásához. A továbbiakban is számítok a munkaközösség tapasztalataira és úgy vélem, hogy véleményük egy hatékony iskolai környezet kialakításában tud segíteni a közösségnek.

Az intézményi programok kialakításában alapvető cél, hogy részesei legyenek a szülők és törvényes képviselők az iskola életének, illetve az egymás iránti tisztelet jellemezze a két fél egymáshoz való viszonyát.

A szülői értekezletek és a fogadóórák biztosítják, hogy a teljes szülői közösség megfelelő tájékoztatást kapjon a tanulók előmenetelével kapcsolatban, a tehetséggondozás és a felzárkóztatás eredményeiről, lehetőségeiről is.

Önkormányzatok

Az önkormányzatokkal kialakított partneri kapcsolat az intézmény működésének egyik meghatározó külső pillére. A települési önkormányzattal való folyamatos és konstruktív együttműködés hozzájárul a stabil működési feltételek biztosításához, az infrastrukturális fejlesztések összehangolásához, valamint a közös települési célok megvalósításához.

Az önkormányzat támogatása különösen fontos az intézményi rendezvények, ünnepek, közösségi programok lebonyolításában. A nemzeti és helyi ünnepek, kulturális események, sportprogramok megszervezése során az iskola és az önkormányzatok együttműködése erősíti a település közösségi életét, és növeli az intézmény társadalmi szerepvállalását.

A nemzetiségi önkormányzattal való kapcsolat kiemelt jelentőségű a nemzetiségi nevelés és hagyományápolás területén. Az együttműködés támogatja a kulturális programok, nyelvi projektek, hagyományörző rendezvények megvalósítását, valamint a nemzetiségi identitás erősítését. A közös cél a kulturális értékek megőrzése és továbbadása a fiatal generáció számára, az anyanyelv megőrzése, mely a két szervezet közös érdeke az anyanyelv jövőbeli fennmaradása és aktív használata érdekében. Az együttműködés lehetőséget teremt arra, hogy a tanulók ne csak tanórai keretek között, hanem különböző kulturális programok, hagyományörző rendezvények és közösségi események során is találkozzanak az anyanyelvvel és a hozzá kapcsolódó szellemi és kulturális örökséggel.

Az önkormányzatokkal fenntartott rendszeres párbeszéd biztosítja a kölcsönös tájékoztatást, az átlátható működést és a hosszú távú tervezés lehetőségét. Az együttműködés nemcsak adminisztratív vagy fenntartói szinten fontos, hanem közösségépítő és értékközvetítő szerepet is betölt, hozzájárulva az intézmény és a település közötti erős, támogató kapcsolathoz.

Az intézmény volt diákjai

Az intézmény egykori diákjai nagyon fontos szerepet töltenek be az intézmény életében, hiszen gyermekéveik meghatározó részét töltötték el az intézmény falai között. Minden iskola büszke a volt tanítványaira, elismeri az eredményeit, a teljesítményét. Az intézménynek építeni kell a volt diákok tapasztalataira, hiszen ők lesznek majd azok a szülők is, akik az intézménybe hozzák saját gyermekeiket, biztosítva az iskola hosszú távú fennmaradását is.

Az intézményben tanult diákok számára közösségi eseményt szervezünk, mely lehetőséget biztosít számukra, hogy a szokásos osztálytalálkozók keretein túl találkozzanak azokkal a társaikkal is, akikkel együtt vettek részt számos programban, találkoztak az intézmény folyosóján, iskolai ünnepeken, farsangi rendezvényeken, sportprogramokon.

A **Véndiák-nap** hagyományteremtő és hagyományőrző esemény, amely lehetőséget biztosít a volt tanulók és az intézmény jelenlegi közössége közötti kapcsolat fenntartására. A rendezvény erősíti az intézményi identitást, bemutatja az iskola múltját és jelenét, valamint példát állít a jelenlegi diákok elé. A véndiákok sikertörténetei motiváló erővel bírnak, és hozzájárulnak az iskola jó hírnevének erősítéséhez. Az intézményben végzett diákok az intézményi közösséghez tartozásuk által támogatást tudnak biztosítani az intézménynek mind szellemi, mind anyagi értelemben is.

Fenntartó

A fenntartóval kialakított konstruktív és folyamatos együttműködés stratégiai jelentőségű az intézmény működése szempontjából. A rendszeres szakmai és gazdasági egyeztetések, a fejlesztési tervek összehangolása, valamint a jogszabályi megfelelés biztosítása hozzájárul a kiegyensúlyozott, hosszú távon fenntartható működéshez. A fenntartó támogatása elengedhetetlen a személyi és tárgyi feltételek biztosításában, valamint az intézmény szakmai célkitűzéseinek megvalósításában.

Testvértelepülési kapcsolattartás

Szendehellyel kialakított **testvértelepülési kapcsolat** az intézmény és a település életében egyaránt értékes együttműködési forma. A partnerkapcsolat lehetőséget teremt a közös programok, kulturális találkozók és tapasztalatcserék megvalósítására, amelyek erősítik a települések közötti szakmai és közösségi kapcsolatokat.

A diákok számára a testvértelepülési együttműködés különösen fontos élményt jelent. A közös rendezvények, tanulmányi kirándulások, sport- és kulturális programok során fejlődik alkalmazkodóképességük, kommunikációs készségük és közösségi kompetenciájuk. A személyes találkozások hozzájárulnak az egymás iránti nyitottság, tisztelet és együttműködés kialakulásához.

Pedagógiai szempontból a kapcsolat szakmai tapasztalatcserére is lehetőséget ad. Az intézmények megoszthatják egymással jó gyakorlataikat, módszertani tapasztalataikat, amely támogatja az innovációt és a szakmai fejlődést. A közös projektek – például hagyományörző, környezetvédelmi vagy kulturális programok – tovább erősítik az együttműködés tartalmát.

A magyar testvértelepülési kapcsolat mellett fontos, hogy a település **német testvértelepülései** viszonylatában is hozzájáruljon az intézmény a kapcsolatok erősítéséhez, mert az anyanyelvi fejlődést a német nyelvű kapcsolat mind a tanulók, mind a pedagógusok vonatkozásában lehetővé teszi. Célom, hogy az intézmény képviselői is vegyenek részt és szerezzenek tapasztalatot a külföldi kapcsolattartásban, mert a testvértelepülési kapcsolatok hozzájárulnak a helyi nemzetiségi identitás erősítéséhez is, hiszen a pedagógusok, tanulók megtapasztalják, hogy településük aktív szereplője egy tágabb közösségi hálózatnak. Az együttműködés hosszú távon nemcsak kulturális és közösségi értéket képvisel, hanem az intézmény társadalmi beágyazottságát és nyitottságát is erősíti.

5. Pályázati források bevonása –

A Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. több olyan nemzetiségi iskolák számára is elérhető pályázati kiírást tesz közzé, melyek hasznosak lehetnek az intézményi célok elérése érdekében. A kulturális kezdeményezések (KUL), nemzetiségi tábor megvalósítása (TAB), energiahatékonyságot segítő fejlesztések és eszközbeszerzése (BER) első körben azok a

pályázatok, melyekkel kapcsolatban szükséges a támogatási kérelmek benyújtása többletforrások megszerzésének céljából.

Ez azért az egyik legfontosabb lehetőség az intézményi célok megvalósítása során, mert a hazai és európai uniós pályázatok lehetőséget teremtenek infrastrukturális fejlesztésekre, eszközbeszerzésre, szakmai programok megvalósítására, valamint pedagógus-továbbképzések támogatására is. A sikeres pályázati tevékenység hozzájárulhat az intézmény szakmai színvonalának emeléséhez, valamint a korszerű oktatási feltételek megteremtéséhez.

A kulturális kezdeményezések megvalósítására kiírt pályázatok lehetőséget biztosítanak arra, hogy az intézmény külső források bevonása által valósítson meg olyan célokat, melyek saját forrásokkal nehezebben, vagy egyáltalán nem valósíthatók meg.

A nemzetiségi táborok támogatására kiírt pályázatok által a tanulók nem iskolai környezetben ismerhetik meg a német nemzetiség szellemi és tárgyi értékeit, hagyományait, melyek a német nemzetiségi népismeret tantárgy tanulását is elősegítik.

Az energiahatékonyságot segítő fejlesztések és eszközbeszerzések pedig az intézmény mindennapjait teszik könnyebbé, egyben segítik a fenntarthatóságot is.

Célom, hogy a 2026/2027. tanévtől a pályázatokkal kapcsolatos tevékenység beépüljön az intézményfejlesztési területre. Mivel a 2026. évre szóló pályázatokról már döntés született, kizárólag a 2027. évre van esély eredményes pályázatok benyújtása esetén a források megszerzésére.

A pályázatírásokkal kapcsolatban fontos olyan team összeállítása, akik az ezzel kapcsolatos folyamatok megismerése után képesek a rendszer működtetésére, a pályázatok megírásával kapcsolatos ismereteik bővítésére, a támogatott német nemzetiségi programok megszervezésére, azok költségvetésének követésére, pénzügyi és szakmai elszámolására is.

6. Vezetői kompetenciák fejlesztése

Az intézményvezető feladatok ellátása a törvényeken, jogszabályokon alapuló tudás mellett gyakorlati ismeret vezetői tapasztalatot és szervezőkészséget is igényel. A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy a jogszabályi kereteket a mindennapi intézményi működésben is hatékonyan alkalmazza, és a változó környezethez rugalmasan alkalmazkodva biztosítsa az intézmény stabil működését.

A vezetői munkám során a stratégiai gondolkodás, a tervezés és a döntéshozatal mellett törekedni fogok arra, hogy összehangoljam a pedagógiai célokat, a humánerőforrás-gazdálkodást és a tárgyi feltételek fejlesztését.

A fenntartó, a pedagógusok, a tanulók és a szülők között létrejött eredményes kommunikáció véghezvitele elsődleges számomra.

A céljaim eléréséhez igénybe veszem azokat a már meglévő tapasztalatokat, melyeket hatósági munkám és pedagógiai tevékenységem során nyertem, szakirodalmakat tanulmányozok, német nemzetiségi intézmények vezetői által nyert tapasztalatokkal bővítem a szakmai tevékenységem.

Részt veszek a fenntartó által tartott megbeszéléseken, értekezleteken, konferenciákon, hogy szakmai fejlődésem megvalósulhasson, a fenntartó munkatársaival szoros kapcsolatot tartok, hogy megismerjem és elsajátítsam azokat a kompetenciákat is, melyek a helyi jellegzetességek, a különböző tanügyi, infrastrukturális felületek kezelésében nyújtanak segítséget.

Elengedhetetlennek tartom, hogy a motiváció, önfejlesztés, csapatépítés terén is olyan ismeretekre tegyek szert és adjak át, melyek a közösség fejlődését, az eredményes működést segítik elő.

7. A vezetői program megvalósításának veszélyei

7.1. Pedagógushiány országos szinten

Az oktatási rendszer mai napig jelentős kihívása a pedagógushiány, a megfelelő szakos ellátottság biztosítását, különösen bizonyos tantárgyak esetében. A pályakezdő pedagógusok alacsonyabb száma, a kistéleplési lét, a tantestül létszámának alacsony száma többletterhelést jelenthet a meglévő pedagógusok számára.

Az esetleg bekövetkező pedagógushiány a tananyag szakszerű átadását gátolja, hosszabb távon befolyásolhatja az oktatás minőségét, a tananyag mélységét és a tanulók tantárgyi kompetenciáinak fejlődését, továbbtanulási esélyeiket.

Ezért fontos a tantestület megtartása, hiszen a stabil pedagógusközösség alapvető feltétele a kiegyensúlyozott és magas színvonalú nevelő-oktató munkának. A hosszabb ideje együtt dolgozó pedagógusok jól ismerik az intézmény pedagógiai programját, hagyományait, valamint a tanulók és a helyi közösség sajátosságait, ami hatékonyabb és tudatosabb pedagógiai munkát tesz lehetővé.

7.2. Demográfiai csökkenés

A népességszám alakulása, különösen a gyermeklétszám csökkenése, hatással van az intézmények működésére. A kevesebb beiratkozó tanuló csökkentheti az osztálylétszámokat, ami hosszabb távon befolyásolhatja az intézmény struktúráját és működési lehetőségeit.

Az intézményi programok folyamatos fejlesztése szükséges annak érdekében, hogy az iskola továbbra is vonzó választás maradjon a családok számára.

7.3. Tanulói motiváció gyengülése

A tanulói motiváció csökkenése szintén kihívást jelenthet az oktatásban. A digitális környezet, a megváltozott tanulási szokások és a társadalmi hatások befolyásolhatják a tanulók tanuláshoz való viszonyát. Amennyiben a motiváció csökken, az hatással lehet a tanulmányi eredményekre, a kompetenciamérések teljesítményére és a tanulási folyamat

hatékonyságára. Ezért fontos a változatos, élményalapú és a tanulók érdeklődésére építő pedagógiai módszerek alkalmazása, amelyek segítik a tanulók aktív bevonását és tanulási kedvének fenntartását. Ez a pedagógusok folyamatos megújulását is igényli, mely közös célunk kell, hogy legyen.

A fenti veszélyek tudatos felismerése lehetőséget teremt arra, hogy az intézmény időben reagáljon a kihívásokra és céljait a szervezeti kultúra, az intézményi célok eredményessége tekintetében el tudja érni.

8. Záró gondolatok

Vezetői célom egy stabil, szakmailag elismert és fejlődésre képes intézmény irányítása, amelyben a pedagógus érték, a tanuló középpont, a közösség erőforrás, melyet a hagyományok, az innováció és a tudásmegosztás hármassága fog közre és a minőség áll a középpontban, hogy azok a gyermekek, akik a Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola és Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola Várgesztesi Német Nemzetiségi Tagiskolája tanulói, megtalálják céljaikat, őrizték hagyományaikat és nyitott, tudásra építő szemlélettel forduljanak a jövő felé, mert az intézmény feladata nem csak a tudás, hanem az értékek közvetítése is.

Németül:

«Qualität bedeutet, es richtig zu machen, wenn niemand hinsieht.»

Henry Ford

Magyarul:

„A tanítás csak információt tölt a fejekbe, de a nevelés: növel. Nem mennyiséget ad, hanem minőséget. Segít egy rózsának igazi rózsává válni. És egy gyereknek megtalálni és kibontani önmagát.”

Müller Péter