

## Vezetői program / jövőkép

Szerencsésnek mondhatom magam, mert az iskolában töltött időm nagyobbik részében vezető voltam (munkaközösségvezető, minőségügyi vezető, igazgatóhelyettes, főigazgatóhelyettes) és fontos, hogy nem ugyanazért a területért feleltem. Így jól látom az összetett intézményünket. Benne voltam a stratégiai tervezésekben, megvalósításokban intézményi szinten. Fontosnak gondolom az előző tapasztalataimat abból a szempontból is, hogy mi az amit tovább kell vinni az intézmény életében, mi az, amit meg kell erősíteni vagy át kell alakítani a körülöttünk lévő oktatáspolitikai-, digitális változások vagy a generációs különbségek miatt. Az iskola alapértékei, profilja, a szervezeti kultúra, az évek óta bizonyítható eredményességünk szempontjából is megerősítettek, ezeken nem kívánok változtatni. A kollégáim szempontjából, a legtöbbjükkel 29 éve dolgozom együtt. A pedagógusok körében nem jellemző a fluktuáció, stabil a helyzetünk. A korfánkat nézve, egyre többen lesznek nyugdíjasok, de szerencsére folyamatosan üdvözölhetjük az új, fiatal kollégákat a tantestületben. Ismerjük egymást jól, ez mindenképpen kölcsönös nagy előnyt lesz továbbra is, folytatni tudjuk a megszokott, nyílt kommunikációt. Emberileg a kiszámíthatóság nagyon fontos lesz, biztonságot fog jelenteni a vezető személyében történő változás ellenére is. Vezetői stílusom, úgy gondolom hasonló a főigazgató asszonyéhoz, megfelelő szinten demokratikus, az iskola arculatának alakítása minden esetben közös megoldás jelent a középvezetőkön keresztül a tantestülettel vagy az alkalmazotti körrel is. Az iskola kiemelkedő helyet foglal el a térségi oktatásügy, a fenntartható város szempontjából is a helyi közösségi életben. Jó kapcsolatokat ápolunk a külső partnereinkkel, amiért sokat teszünk. További új partnerek megszólítása a cél, a diákjaink érdekében pl. pályaaorientáció vagy az iskolán kívüli lehetőségek bővítése szempontjából.

Meg kell felelnünk a változásoknak és az elvárásoknak. Azt gondolom, hogy a mindig innovatív tantestületünkkel, sokszor legelől járunk az újítások szempontjából. A felgyorsult világban pl. a fiatal szülők szempontjából.

**Négy terület van, amin el kezdtünk dolgozni és folytatni szeretném. Az ötletek külső, szakmai bírálatokon (szakdolgozat, mester portfólió) estek át, ahol mindegyiknél kiemelték a létjogosultságát, sikerességet a hasznosulás szempontjából.**

A nemzetköziesítés, a digitalizáció elterjesztése, a kiégés további mérése és kezelése a pedagógusok körében, a komplex művészetek további erősítése a tehetségpont kiemelt céljaként a legelső céljaink között vannak.

Az iskola nemzetköziesítése azt jelenti, hogy az intézmény tudatosan nyit a nemzetközi kapcsolatok, együttműködések és tapasztalatcserék felé, és ezek beépülnek az iskola mindennapi működésébe, pedagógiai munkájába és szemléletébe. Az Erasmus + programunkra épülve hosszú évek alatt ez kialakult nálunk, tudatosan és beíró indíttatásból is részese és támogatója vagyok a programnak az elejétől. Kolléganőnk mesterpedagógusi témája a nemzetköziesítés, az intézményi SWOT analízisünkben mindig erősségünként szerepel a kitűnően megszervezett program.

#### Nemzetköziesítési stratégia és Erasmus projektek

A 2021-22-es tanévben a Covid miatti lezárásokból felépülve, és a korábban elkezdett és felfüggesztett Erasmus+ projektjeinket befejezve a tantestület úgy döntött, hogy szeretné a nemzetközi projektek hatását jobban kiterjeszteni az iskola minden tanulójára és tanárára, illetve szorosabban illeszteni a mindenkori tananyaghoz és készségfejlesztéshez. Szeretnénk, ha valamilyen formában – online és/vagy offline – minden tanuló találkozna külföldi tanulókkal, megismerve mindennapi életüket, a különböző oktatási rendszereket és eközben használva az iskolában tanított idegen nyelveket.

Az Erasmus+ akkreditációs forma új lehetőséget biztosított mindehhez, hiszen a sok partneres és többéves projektek helyett rugalmasabban, évről évre újabb projektekkal és tanulócsoportokkal több diákot tudunk bevonni az együttműködésbe. A mobilitásokon kívül akár az eTwinning, akár csak bármilyen online kapcsolat segítségével tanulócsoport és osztály szinten is tudunk közös tevékenységeket végezni partnereinkkel.

Az akkreditációt 2023-ban szereztük meg. Azóta a következő számokkal jellemezhetők a nemzetközi kapcsolatok és tevékenységek iskolánkban.

Év	Diákok száma,	Tanárok, NOKS száma	Régi / új partnerek	Szakmai látogatás nálunk	Projektek száma és disszemináció

	érintett évfolyamok				
2023-24	26 9-12. évfolyam	16	0 / 3	8	3 eTwinning és Erasmus+projekt Erasmus Days workshop Europe Day project day Fenntarthatósági diák konferencia előadások
2024-25	62 7-12. évfolyam	16	1 / 4	4	5 eTwinning és Erasmus+projekt Erasmus Days workshop Europe Day project day Fenntarthatósági diák konferencia előadások
2025-26	64 7-12. évfolyam	17	3 / 2	10	5 eTwinning és Erasmus+projekt Erasmus Days workshop Europe Day project day Fenntarthatósági diák konferencia előadások

A 21. századi oktatás egyik meghatározó kihívása, hogy a tanulókat olyan tudással és kompetenciákkal vértesse fel, amelyek segítik őket a gyorsan változó, globalizált világban való

eligazodásban. Intézményünk pedagógiai törekvéseiben ezért kiemelt szerepet kap a nemzetközi nyitottság, a digitalizáció és az innovatív pedagógiai módszerek alkalmazása.

Az elmúlt években Intézményünkben kialakult nemzetközi kapcsolatok – különösen az Erasmus program keretében megvalósuló együttműködések – jelentős lehetőséget biztosítanak pedagógusaink szakmai fejlődésére és tanulóink nemzetközi tapasztalatszerzésére. A pedagógusok külföldi módszertani képzéseken való részvétele hozzájárul a korszerű pedagógiai szemlélet erősödéséhez, új tanulásszervezési eljárások megismeréséhez és a projektalapú tanulás fejlesztéséhez.

Fontos célom, hogy a nemzetközi programok során szerzett tapasztalatok ne csupán egyéni szakmai élményként jelenjenek meg, hanem tudatosan épüljenek be az intézmény pedagógiai gyakorlatába. A nemzetközi együttműködések, diákcserék és közös projektek lehetőséget teremtenek arra, hogy tanulóink valós kommunikációs helyzetekben használják idegen nyelvi tudásukat, miközben fejlődik digitális kompetenciájuk, együttműködési készségük és kulturális nyitottságuk.

A digitalizáció szintén fontos eszköze az intézményi innovációnak. A digitális tanulási környezetek és online együttműködési formák lehetőséget teremtenek arra, hogy a tanulók aktív, alkotó szereplői legyenek saját tanulási folyamatuknak. A digitális eszközökre épülő projektmunkák, nemzetközi online együttműködések és kreatív tanulási formák hozzájárulnak a kritikai gondolkodás, a problémamegoldás és a kreativitás fejlesztéséhez. De nemcsak a diákokról van szó, sokszor a tanár azért veszti el a motivációját, mert az adminisztráció, terhelés és a mindennapok monotóniája elnyomja a szakmai örömet. A digitális stratégia szerintem épp ebben, legalábbis részben, tud segíteni. Az időgazdálkodásra gondolok, azaz „túl sokat” foglalkozunk a munkával....persze benne van az együttműködés lehetősége, az elismerések...ezek a dolgok pedig mind a kiégés ellen vannak, nem is beszélve a kreativitásról.

Egyik kolléganőm új mérőeszköze a pedagógus digitális kompetenciájának mérése, jó alap volt ahhoz, hogy miben lehet fejlődni, hasznos. Most megállapítható, hogy a tantestület számos célra kísérli meg alkalmazni a digitális technológiákat, gyakorlataiba integrálva őket. Kreatívan használja fel őket annak érdekében, hogy továbbfejlessze szakmai szerepvállalásának különböző aspektusait. Szívesen bővíti gyakorlati repertoárját.

Vezetőként célokom, hogy támogassam azokat a pedagógiai kezdeményezéseket, amelyek erősítik az innovatív szemléletet, a nemzetközi együttműködéseket és a digitális kompetenciák fejlesztését.

A program továbbá megoldást jelent a pedagógus kiégés elkerülésére, a motiváltság megerősítésére is. Évenként mérném ezt a kompetenciát.

Csak hogy most azt gondolom, hogy ha a motiválás folyamata nem is, de akit motiválni kell és a környezet biztos változott. Az előrejelzések szerint a most felnövekvő, iskolapadban ülő nemzedéktől másféle kompetenciákat várnak majd el vagy máshol lesz a hangsúly, mint a mostani fiatal felnőtteknél. Számos nemzetközi és hazai szakirodalom elemezte már, hogy a népesség hogyan kategorizálható csupán életkori alapon a digitális eszközhasználat szerint. Napjaink iskolásai a tanulási folyamatokban inkább preferálják a képi, mozgóképi, hang ingereket. Nem mehetünk el mellette, figyelembe kell venni.

Ezenkívül tanulóinkat minél gyakrabban kell döntési helyzetbe hozni; passzív órai tanulásukat aktív ismeretszerzéssé kell alakítani. A tanórai folyamatokra jellemző megkérdőjelezhetetlen tanári irányításon szükségszerű lazítani, ez is az inspirálóbb tanulási környezet része.

A szakmai képzési rendszerünk átalakítását éljük jelen pillanatban és új generációs tananyagok fejlesztése folyik. Szerintem előtérbe kerül majd a csapatban dolgozás-, ezzel hangsúlyosabb lehet a rugalmasság és kreativitás képessége. A folyamatos tanulás mellett kiemelkedően fontos lesz az önfejlesztés képessége.

Ezekhez a folyamatokhoz elengedhetetlen, hogy lassan a tanári szerephez tartozó személyiségjegyek is finomodjanak. Természetesen nagyon fontos, hogy a pedagógus kommunikációja hatékony legyen, legyen jó előadó, legyen jó a szervezőkészsége, a figyelem megosztásával ne legyen problémája, gyorsan tudjon reagálni a kialakult helyzetekre. Az infokommunikációs fejlődés tudomásulvétele és felhasználása, lehetőség a motiválásra. Ránk, pedagógusokra sokféle elvárás, alkalmazkodás, önfejlesztés jellemző. A tudás forrása azonban még mindig „a Tanár”, a legfontosabb motiváló lehet, nem csak a személyisége, hanem az aktuális állapota. A jó légkörben tanító jól érzi magát.

De jól vagyunk? A motivációval szorosan összefüggő, tanárok körében mért kiégési fázisokra nem találtam mérőeszközt, pedig a legfontosabb motiváló tényezőnek tartom a tanár személyiségét és állapotát. Az emberekkel közvetlenül naponta kapcsolatba kerülő foglalkozások közül csak az egészségügyi dolgozókra találtam mérőeszközt, pedagógusra nem.

A pedagógusok munkahelyi kapcsolatrendszere és az időbeosztásunk miatt nem biztos, hogy teljesen kiderül. A kiégés a legszélsőségesebb esete az alulmotiváltságnak.

A végállapothoz jutás során, viszont definiálni lehet a pszichológusok és az orvosok által leírtakból a fázisokat, azaz, hogy milyen fizikai-, lelki -, viselkedési jellemzők láthatók az emberen.

Így megkerestem azokat a motívumokat, amelyek biztos leírják az állapotokat. Ezt követően állításokat generáltam az egyes motívumokra vonatkozóan, kifejlesztettem egy motiváció vizsgálatára alkalmas (ön)definíciós kérdőívet és elvégezném annak statisztikai elemzését bizonyos időközönként a tanári karral.” (az idézet a Mesterportfóliómból való)

A téma érdekes és nagyon aktuális az oktatás folyamatosan változó világában. Most kiélezett, például abból a szempontból, hogy a pedagógusokat egy új módszerrel értékelik, a rendszer kidolgozása most zajlik, hogy idősödik a tanári karunk, pár éven belül szinte teljesen kicserélődünk a nyugdíjazások miatt, hogy változnak a gyerekek, hogy nem egy, hanem hat generáció él most ebben a pillanatban egymás mellett. Ez mind maga után vonja, hogy fokozottan figyelünk -vezetőként-a kollégák állapotára. Arra, hogy ők is motiváltak maradjanak.

A művészetek az akkreditált kiváló tehetségpontunk új területe lesz, eddig a dráma és az ének-zene területével erősítettük a diákok kreatív gondolkodását, önkifejezését, önismeretet, szereplését a nyilvánosság előtt, ezáltal tanítjuk a nyugodt egyensúlyra törekvés alkalmazását a mindennapokban. A művészetekhez tartozó többi, már meglévő területünkkel (képzőművészet, táncművészet) egészítjük ki a tehetséggondozásunkat. A komplexitás maga után vonja a projektalapú gondolkodás megerősítését, ezzel az időgazdálkodás racionalizálását, az ökoiskolához tartozó környezeti kultúra tovább gondolását.

Az intézmény jövőbeli fejlesztésének fontos eleme az iskola külső kommunikációjának tudatos és korszerű megújítása egyes területeken. Azt gondolom, hogy ebben sokat fejlődtünk, nemcsak honlapunk, hanem facebook oldalunk, YouTube csatornánk is van, az alapítványunknak és a DÖK-nek szintén. Egy-egy programunk, eredményünk bemutatása azonnali, az viszont biztos, hogy elsősorban a megjelenés formáján változtatnunk kell, természetesen az eddigi leíróbb stílusú hírek megtartásával.

Vezetői szemléletemben fontos szerepet kap a változó társadalmi és kommunikációs környezethez való alkalmazkodás. A mai diákok és szülők információszerzési szokásai jelentősen átalakultak: a digitális tér és a közösségi média meghatározó szerepet tölt be a mindennapi tájékozódásban és az intézményválasztás folyamatában is. Ahogy egyik kollégám fogalmazta meg egyszerűen: „még mindig több van bennünk, mint, amit látnak”. A rólunk szóló hírek szempontjából az alsó tagozatot kell így jobban megerősíteni. A partneriskolák többször vették át jog gyakorlataink közül a programjainkat.

Igen, intézményvezetőként fontos célom lesz, hogy az iskola értékei, pedagógiai eredményei és közösségi élete a digitális térben is jobban láthatóvá váljék, többek között a beiskolázás szempontjából is. Ennek érdekében szükséges a digitalizáció tudatos beépítése, az intézményi kommunikáció tudatos fejlesztése és a korszerű online jelenlét kialakítása.

Az intézményi digitális felületeinek nem a teljes megújítását gondolom, hanem egy-egy elemét korszerűsíteni: gyorsan frissülő hírek és események, könnyen elérhető online információk a leendő diákok és szülők számára, sokkal több rövid képes és videós tartalom alkalmazása. A mai szülők számára különösen fontos, hogy „beleláthassanak” az intézmény mindennapjaiba. Kollégáim szakdolgozatának alapja a digitalizáció fejlesztése a mindennapi rutinjaink kialakításában. Szerencsés vagyok, hogy véleményezhettem és beépíthetőségéről meggyőződhettem. Ennek a közös munkának az első lépése lehet egy munkacsoport létrehozása, aminek része lehet a diákok bevonása a kommunikációba, például egy iskolai médiacsoport létrehozásával, ahol a tanulók is fotókat, rövid videókat vagy beszámolókat készíthetnek az iskolai eseményekről. A korszerű digitális jelenlét hozzájárulhat az intézmény vonzerejének erősítéséhez, a szülőkkel való partnerség elmélyítéséhez és a mindennapjaink megkönnyítéséhez.

A fejlesztési irányok adottak, a „fiókjaink” tele vannak, csak ki kell húzni és újra rendezni őket. A meglévő alapok és a hozzá kapcsolódó gyakorlataink már működnek, csak ki kell egészíteni

őket a 21. század kihívásainak megfelelően. Így kapcsolódik össze a digitalizáció, a nemzetköziesítés, a művészetek hatása, a motiváltság fenntartása és a kiégés kezelése a pedagógusok körében.

A jövőben célom, hogy a nemzetközi együttműködések még szorosabban kapcsolódjanak az intézmény pedagógiai fejlesztési törekvéseihez. Ennek érdekében támogatni kívánom a pedagógusok részvételét nemzetközi módszertani képzéseken és szakmai mobilitási programokban, ösztönözni szeretném a projektalapú tanulási formák elterjedését, fontosnak tartom a digitális eszközökre épülő projektek erősítését.

A művészetek szerepének a megerősítését vállalom iskolai szinten, megváltoztatva, pontosabban kiszélesítve a tehetségpontunk egyik célkitűzését, támogatva ezzel egy kolléganőm mesterprogramját.

Mindezek együtt hozzájárulnak az intézmény megújulásához egy területen, ami továbbra is hangsúlyossá teszi majd a pedagógusok szakmai fejlődését, biztosítja motiválnak maradásukat, valamint sokat tesz ahhoz, hogy tanulóink nyitott, együttműködő és a változó világ kihívásaira felkészült fiatalokká váljanak.

A megvalósításhoz kapcsolódó attitűdömről, tudatos gondolkodásomról, mesterprogramom védéséről szóló szakértői bizottság véleményéből idézek.

„Adorjáné Káldi Boglárka mesterpedagógus-jelölt mesterprogramjában a fejlesztő innovátor tevékenységet jelölte meg. Tevékenységrendszere koherens, előremutató, megfelel a mesterpedagógusoktól elvárható négydimenziós tevékenységmodellnek. A választott tevékenység fókuszában új eszközök fejlesztése, alkalmazása, továbbá azoknak a területeknek a kiszűrése, ahol szükséges és lehetséges jobbitó tevékenység elindítása, saját intézményben tervezett diagnózison alapuló fejlesztés kezdeményezése szerepel. ...Elhivatott, szakmai képzését fontosnak tartó, továbbképzésekre, ismeretek bővítésére, innovációk megismerésére, azok gyakorlatba történő beemelésére nyitott pedagógusról van szó. Szaktárgyával kapcsolatos képzések mellett, egyéb pedagógiai, nevelési és az iskolai rendszert, oktatást érintő változásokban is tájékozódik....Mesterprogramjának előzményeként már foglalkozott a programban megfogalmazott témával; 2016-ban írt szakdolgozatának – Mérési lehetőségek az iskolában - résztémája volt a motiváció mérése a diákok körében.

A pedagógus gyakorlatában jelen van a fejlesztő pedagógiai területek feltérképezése: tanulói motiváció. Cél, hogy ne külső célok miatt, hanem belső motiváltságból adódóan tanuljanak a diákok. Innovatív tevékenysége a diákok, pedagógusok, szülők és az intézmény számára is értékes célok megvalósulását segítik...Versenyek, konferenciák aktív kezdeményezőjeként és résztvevőjeként kölcsönös tanulási folyamatok támogatója. A rendezvényekről a százhalombattai Hírtükör Online felületen olvashatunk. A természettudományos Országos Versenyek megyei fordulóit szervezi, koordinálja. Nevéhez fűződik az Országos Környezetvédelmi Pályázat és Környezetvédelmi Konferencia Középiskolásoknak rendezvény. Írásban is megosztja tudását....A pedagógus részletesen ismerteti szakmai pályafutását, életútját folyamatos fejlődési igény jellemzi. Továbbképzéseken, értekezleteken, pályázatokon, versenyszervezésekben kezdeményezően vesz részt. A minőségfejlesztési és a belső önértékelési csoport vezetőjeként adminisztrációja, dokumentációs logikája magas szintű fejlődést mutató. Eddigi szakmai életútja garancia arra, hogy felkészült Mesterprogramjának megvalósítására. A pedagógusok és a tanulók motivációjának vizsgálata hiánypótló, kezdeményező. A mesterprogram általános és résztervének ütemezése átgondolt, reális, megvalósításához a pályázó felkészültsége alkalmas.

Sikerkritériumok részletezése a védésen megtörtént. A tanulók motiváltsága a pedagógusok motiváltságától is függ, így mindkét fél vizsgálatát tervezi az aspiráns.

A pedagógus tevékenységének hasznosulása: A pedagógus korábbi tevékenységei intézményi és tágabb hatókörben is hasznosultak. A minőségfejlesztési és a belső önértékelési csoport vezetőjeként folyamatosan végez partneri elégedettségi méréseket, elemzi azokat, melyeket a vezetőség beépít a terveibe. A sikerkritériumok megismerésével a bizottság az intézményen kívüli terjesztésre bízta a jelöltet

A pedagógus önértékelése, reflektivitása: Motivált pedagógus, fontos, hogy intézményi-, és külső környezete is elismerje szakmai munkáját. A program tartalmazza a jelölt rövid - új mérőeszközök elkészítése - és hosszútávú - új mérőeszközök évenkénti alkalmazása – céljait.

A Mesterpedagógus pályázat bemutatása és védése: A jelölt részletesen bemutatta pedagógusi, intézményvezető heiyettesi tevékenységét, vállalásai egybecsengenek életútjával, habitusával. A kérdőívek, a mérési és értékelési módszerek egyértelműek, kivitelezhetőek, logikus felépítésűek. Az eredményekre intézkedési terv kialakítását tervezi,

emellett trendvizsgálatot is tervez a további mérések nyomán. Ebből kimutatható lesz egy fejlődési ív, a hozzátartozó módszertan és gyakorlat mögöttes tervezésével. Mesterprogramjának terveinél és céljainál kiemelten figyelembe vette az intézményi perspektívát.

A védés során - konkrét meghatározásokat kaptunk a motivációs programokról – pályaválasztó programok, pályaorientációval kapcsolatos tájékoztatók, tagozati értekezletek szerkezetének átalakítása. - Konkrét motivációs kérdőívek bemutatása történt- szülői, tanulói, dolgozói, kiégés kérdőív-dolgozóknak. - A sikerkritériumokat a védés során egzakt módon megfogalmazta, a pályázat részévé tette, részletezte a diákoknál, pedagógusoknál és intézményi szinten. - A pedagógus önmaga fejlődését a mesterprogram megvalósításával részletesen megfogalmazta. A jelölt jól felépített prezentációban, meggyőzően ismertette mind az intézménye, pedagógustársai, mind pedig a növendékek és szülők felé elkötelezett, fejlesztő innovátori tevékenységre épülő programját. Adorjánné Káldi Bogiárka mesterpályázatát a szakértői team 94%-os sikerességgel zárta. „

### **Pedagógiai fejlesztési célok a SWOT analízis alapján**

#### **Összefoglaló a SWOT-analízis (2025. december) alapján Felső tagozat és gimnázium**

Az intézmény felső tagozatának és gimnáziumi képzésének SWOT-elemzése egy olyan szakmailag erős, elhivatott pedagógusközösséget mutat, amely jelentős pedagógiai tapasztalattal, kreativitással és együttműködési kultúrával rendelkezik. A következő öt év stratégiai tervezésének célja az erősségek tudatos kihasználása, a lehetőségek rendszerbe szervezése, valamint a gyengeségek és veszélyek kezelése intézményi szintű fejlesztési programokkal.

A tantestület szakmai sokszínűsége, tudásmegosztása és az egymást támogató munkakultúra stabil alapot teremt a minőségi oktatáshoz. Az iskola erősségei közé tartozik az élményalapú iskolai programok gazdagsága, a kreatív problémamegoldás, valamint az érettségire való felkészítésben szerzett tapasztalat. Az Erasmus programok és a külső kapcsolatok szintén jelentős értéket képviselnek az intézmény nemzetközi és szakmai nyitottsága szempontjából.

A következő időszakban azonban fontos figyelembe venni azokat a kihívásokat is, amelyek az intézményi működés hatékonyságát befolyásolják. Ide tartozik az informatikai eszközök gyors

elavulása, az IKT eszközök hiánya, a feladatok időnkénti felaprózódása, valamint a tanórák elmaradása pl. a sok program miatt. Emellett egyre nagyobb kihívást jelent a tanulók magatartási és figyelemkoncentrációs problémáinak kezelése, valamint az intézményi működésben az időgazdálkodás és a feladatelosztás hatékonyságának növelése.

A pályázati források, a digitalizáció és a módszertani innovációk lehetőséget teremtenek az oktatás minőségének további javítására. Kiemelt szerepet kaphat a pályaaorientáció további támogatása, a versenyfelkészítés, valamint a fenntarthatóságra és egészségtudatosságra nevelés erősítése. A külső partnerekkel való együttműködés, illetve a tantestületen belüli nyílt kommunikáció és véleménynyilvánítás természetesen, ahogy eddig is, hozzájárulhat az intézmény további fejlődéséhez.

Ugyanakkor az oktatási környezetben megjelenő veszélyek – mint a pedagógusok túlterheltsége, a kiégés kockázata, a növekvő külső elvárások és mérések, valamint a pedagógushiány és az utánpótlás problémája – még mindig stratégiai szintű megoldásokat igényelnek. A tanulók körében megjelenő magatartási és fegyelmi problémák szintén növelhetik a pedagógusokra nehezedő terhelést.

## **Stratégiai fejlesztési irányok és feladatcsoportok (2026–2031)**

### **1. Szakmai és pedagógiai fejlesztés**

- belső szakmai tudásmegosztás erősítése
- innovatív pedagógiai módszerek és digitális tanulási formák bevezetése
- kompetenciamérések eredményességének javítása célzott fejlesztésekkel

### **2. Digitális és infrastrukturális fejlesztések**

- informatikai eszközpark folyamatos korszerűsítése
- IKT-eszközök bővítése és tudatos használata a tanításban
- digitális oktatási platformok és tananyagok integrálása

### **3. Szervezeti működés és hatékonyság**

- az időgazdálkodás és a programok tervezésének optimalizálása
- az írásbeli kommunikáció és adminisztráció pontosságának fejlesztése

#### 4. Tanulói támogatás és iskolai légkör

- magatartási - és fegyelemproblémák kezelésére szolgáló pedagógiai programok

#### 5. Intézményi kapcsolatok és nyitottság

- Erasmus programok és nemzetközi kapcsolatok (nemzetköziesítés) további erősítése

#### 6. Humánerőforrás és pedagógusjólét

- a túlterheltség csökkentését célzó munkaszervezési megoldások
- a kiégés megelőzését támogató programok
- a fiatal pedagógusok bevonása és mentorálása
- támogató, együttműködésen alapuló szervezeti kultúra fenntartása

#### Összefoglaló a SWOT-analízis alapján

#### Alsó tagozat

Az alsó tagozat SWOT-elemzése szintén egy elhivatott, szakmailag felkészült pedagógusközösséget mutat, amelynek működését a gyermekközpontú szemlélet, a szakmai együttműködés és a tanórán kívüli tevékenységek iránti elkötelezettség jellemzi.

Az alsó tagozat egyik legfontosabb erőforrása a pedagógusok motiváltsága és elhivatottsága, amely a mindennapi pedagógiai munkában és a tanórán kívüli programok szervezésében is megmutatkozik. A munkaközösségen belüli jó kapcsolat, az együttműködési hajlandóság, valamint a szakmai eszmecserék és jó gyakorlatok megosztása stabil szakmai alapot biztosít a tanulók fejlesztéséhez.

Ugyanakkor a működés során több olyan terület is megjelenik, amely fejlesztést igényel. A differenciált oktatás és a kooperatív tanulásszervezési technikák alkalmazása további módszertani támogatást igényelhet, különösen a heterogén tanulócsoportok miatt. A munkaközösség kis létszáma és az időhiány következtében időnként feladatfeltorlódás alakul ki, ami megnehezíti a határidők következetes betartását. Emellett az IKT-eszközök hatékony alkalmazása is fejlesztési lehetőséget jelent.

A jövő szempontjából jelentős lehetőségek állnak az alsó tagozat előtt. A motiváló, támogató tanulási környezet kialakítása tovább erősítheti a diákok tanulási kedvét és iskolai kötődését. A digitalizáció és a tudásmegosztás, valamint a más munkaközösségekkel és külső partnerekkel való együttműködés új pedagógiai megoldások bevezetését segítheti.

Az alsó tagozat működését ugyanakkor több külső és belső kockázati tényező is befolyásolhatja. A gyermeklétszám csökkenése (helyi adottság) és a tanulócsoporthok összetételének változása új pedagógiai kihívásokat jelent. A tanulók motivációjának csökkenése, a magatartási problémák megjelenése, valamint a szülői érdeklődés esetleges visszaesése növelheti a pedagógusokra nehezedő terhelést. A nagy létszámú, különböző tanulási nehézségekkel küzdő gyermekeket integráló osztályokban különösen fontos a megfelelő pedagógiai támogatás biztosítása. Emellett az infrastruktúrával kapcsolatos problémák – például az eszközök javításának lassúsága vagy a nem megfelelő tanulói bútorzat – szintén befolyásolhatják a tanulási környezet minőségét.

### **Stratégiai fejlesztési irányok és feladatcsoportok (2026–2031)**

#### **1. Pedagógiai és módszertani fejlesztések**

- belső szakmai műhelyek erősítése, kiemelve a különböző generációkba tartozó tanítók módszertani tapasztalatcseréje a tankerület által ajánlott hálózatosodás elindítása

#### **2. Tanulói motiváció és tanulási környezet**

- a magatartási problémák megelőzését és kezelését segítő programok

#### **3. Szervezeti működés és együttműködés**

- hatékonyabb feladatmegosztás a kis létszámú munkaközösségen belül
- a határidők és adminisztratív feladatok jobb tervezése

#### **4. Digitális és eszközhasználati fejlesztések**

- IKT-eszközök hatékonyabb integrálása az alsó tagozatos oktatásba
- pedagógusok digitális módszertani támogatása

Az SNI tagozat SWOT-elemzése egy tapasztalt, elhivatott pedagógusközösséget mutat, amely jelentős szakmai rutinnal és nagyfokú rugalmassággal végzi munkáját. A sajátos nevelési igényű tanulók fejlesztése különösen magas szintű pedagógiai érzékenységet, együttműködést és módszertani nyitottságot igényel, amely a tagozat mindennapi működésében jól megfigyelhető.

A tagozat egyik legfontosabb erőssége a pedagógusok szakmai tapasztalata és gyakorlati rutinja, amely stabil alapot biztosít a tanulók fejlesztéséhez. A tanulók tanulás iránti motivációja, a pedagógusok terhelhetősége, valamint az egymást segítő munkakultúra és a jó közösségi hangulat hozzájárul a támogató pedagógiai környezet kialakításához. A belső továbbképzések és a nyitott, rugalmas szakmai szemlélet lehetővé teszi az új módszertani megoldások befogadását és alkalmazását.

Ugyanakkor a működés során több fejlesztendő terület is megjelenik. A pedagógusok szakmai felkészültségében tapasztalható különbségek, valamint a szakirányú továbbképzések korlátozott elérhetősége nehezítheti az egységes pedagógiai gyakorlat kialakítását. A speciális tanulócsoportok számára megfelelő tankönyvek és feladatlapok hiánya, illetve a digitális kompetenciák területén meglévő hiányosságok szintén olyan tényezők, amelyek a jövőben fejlesztést igényelnek.

Az SNI tagozat működésében egyre nagyobb kihívást jelent a tanulók összetételének változása. Az egyre súlyosabb fogyatékossgal élő tanulók megjelenése, valamint a nem integrálható, mégis integrált tanulók jelenléte jelentős pedagógiai és szervezési terhelést ró a pedagógusokra. Ezzel párhuzamosan a pedagógushiány, a motiváció csökkenése és a kiegészítő kockázata is fokozódhat, különösen akkor, ha a feladatmegosztás nem kiegyensúlyozott. Időnként a szülői együttműködés hiánya is nehezítheti a fejlesztő munka hatékonyságát.

Az intézményben bővülő IKT-eszközpark új lehetőségeket teremthet a differenciált fejlesztésben és az egyéni tanulási utak támogatásában

### **Stratégiai fejlesztési irányok és feladatcsoportok (2026–2031)**

#### **1. Szakmai és pedagógiai fejlesztés**

- tudásmegosztó műhelyek és belső szakmai fórumok erősítése
- innovatív pedagógiai módszerek és digitális tanulási formák bevezetése

## 2. Humánerőforrás és pedagógusjólét

- a pedagógusok szakmai támogatása és mentorálása
- a kiégés megelőzését segítő szakmai és közösségi programok
- a pedagógushiány kezelését segítő intézményi megoldások

## 3. Tanulói fejlesztés és differenciált pedagógia

- a tanulók motivációjának fenntartása és erősítése
- a súlyosabb sajátos nevelési igényű tanulók támogatásának fejlesztése

## 4. Tananyag- és eszközfejlesztés

- saját fejlesztésű pedagógiai segédanyagok létrehozása

## 5. Digitális kompetencia fejlesztése

- az IKT-eszközök integrálása a fejlesztő foglalkozásokba
- digitális fejlesztő programok és tanulást segítő alkalmazások használata

## 6. Szülői és intézményi együttműködés

- közös fejlesztési célok kialakítása a családokkal
- együttműködés más szakemberekkel (gyógypedagógusok, fejlesztőpedagógusok, pszichológusok)

## Intézményi szintű SWOT-elemzés – Összevont (Alsó tagozat, Felső tagozat/Gimnázium, SNI)

### Erősségek – Közös jellemzők

- Szakmai elhivatottság és tapasztalat: minden tagozaton a pedagógusok motiváltak, elkötelezettek, rendelkeznek szakmai tudással és rutin tapasztalattal.

- **Együttműködési kultúra:** a tantestületek belső együttműködése, tudásmegosztás, segítőkészség minden tagozaton jelen van.
- **Nyitottság és rugalmasság:** kreatív, problémamegoldó, nyitott szemlélet jellemzi a pedagógusokat, képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez.
- **Tanulásra motiváló környezet:** a diákok fejlesztése és motiváltságuk támogatása minden tagozaton fontos érték.
- **Szakmai fejlődési lehetőségek:** belső továbbképzések, hospitálások, szakmai műhelyek, Erasmus és más programok.

### **Gyengeségek – Közös jellemzők**

- **Eszköz- és módszertani hiányosságok:** IKT-eszközök, digitális kompetencia, tankönyv- és feladatlap-választék nem minden esetben elégséges.
- **Munkaszervezési kihívások:** feladatelosztás, időgazdálkodás, határidők betartása több tagozaton problémás.
- **Kis létszámú vagy heterogén munkaközösségek:** a feladatok gyakran felaprózódnak, a differenciálás nehéz, a pedagógusok között különbségek lehetnek a felkészültségben.
- **Speciális tanulói igények:** mindhárom tagozaton vannak olyan csoportbontási vagy tanulási problémák, amelyek extra figyelmet és erőforrást igényelnek (pl. SNI, heterogén alsós csoportok, magatartási problémák felső tagozaton).

### **Lehetőségek – Közös jellemzők**

- **Szakmai innováció és fejlődés:** új módszertanok, digitális eszközök, hospitálások, továbbképzések és tudásmegosztás fejlesztése.
- **Külső kapcsolatok:** Erasmus programok, nemzetköziesítés külső partnerekkel való kapcsolatok építése.
- **Motiváló és támogató tanulási környezet:** a diákok motivációjának és kompetenciáinak fejlesztése programok, élményalapú tanulás és differenciált pedagógia segítségével.
- **Fenntarthatóság és egészségtudatosság:** lehetőség az egészségtudatos és fenntarthatóságra nevelés erősítésére.

## Veszélyek – Közös jellemzők

- Pedagógushiány és túlterheltség: a tanárok túlterheltsége, kiégés, motiváció csökkenése minden tagozatot érinthet.
- Tanulói összetételből adódó kihívások: heterogén csoportok, magatartási problémák, SNI vagy integrációs nehézségek.
- Infrastruktúra és erőforrások

## Közös stratégiai irányok

### 1. Szakmai fejlesztés és tudásmegosztás

- Digitalizáció, Innovatív módszerek, IKT és differenciált pedagógiai technikák alkalmazása
- Komplex művészeti projektek (tehetségpont)
- Ökoiskolának való további megfelelés

### 2. Humánerőforrás és pedagógusjólét

- Kiégés mérése, megelőzése, munkaterhek optimalizálása
- Mentorálás, fiatal pedagógusok bevonása és támogatása

### 3. Tanulói motiváció és fejlesztés

- Differenciált és élményalapú tanulási módszerek
- Különleges igényű diákok támogatása (SNI, heterogén csoportok)
- Kompetencia projekt folytatása

### 4. Kapcsolati és infrastrukturális fejlesztések

- Külső partnerekkel, Erasmus és más programokkal való együttműködés, nemzetköziesítés
- Bútorzat, taneszközök, digitális eszközpark folyamatos fejlesztése ÖKOISKOLA szemlélettel közösségi összefogással
- Szülői és közösségi együttműködés erősítése

- A médiában megjelenés korszerűsítése

Az intézmény erőssége a pedagógusok elhivatottsága, a tudásmegosztás, a rugalmasság és a támogató közösségi kultúra. A jövő stratégiai célja, hogy ezen értékekre építve **fenntartható, motiváló és innovatív tanulási környezetet** alakítson ki minden tagozaton, miközben **tudatosan kezeli a pedagógusokra nehezedő terheket, az eszköz- és módszertani hiányosságokat, és felkészül a demográfiai, tanulói és külső elvárásokból adódó kihívásokra.**

**Intézményi SWOT összehasonlítás (Alsó-, Felső-, Gimnázium-, SNI tagozatok)**

SWOT kategória	Közös elemek mindhárom tagozaton	Alsó tagozat specifikus	Felső tagozat/Gimnázium specifikus	SNI tagozat specifikus
<b>Erősségek</b>	Elhivatott, motivált pedagógusok; szakmai tapasztalat; együttműködési kultúra; tudásmegosztás; nyitott, rugalmas szemlélet; motiváló tanulási környezet	Tanórán kívüli tevékenységek szervezése; jó közösségi hangulat	Kreativitás, problémamegoldás; élményalapú programok; Erasmus programok	Nagy szakmai tapasztalat, rutin; belső továbbképzések; jó közösségi hangulat
<b>Gyengeségek</b>	Eszköz- és módszertani hiányosságok (IKT, tankönyv, feladatlapok); munkaszervezési nehézségek; határidők betartása; differenciálás nehézsége;	Kis munkaközösség; feladatfeltorlódás	Informatikai eszközök gyors elavulása; felaprozódás; eltérő munkakultúrák; tanórák elmaradása	Pedagógusok felkészültségeli különbségei; korlátozott szakirányú továbbképzés; digitális kompetencia hiányosságok

	hetercsoportok kezelése			
<b>Lehetőségek</b>	Innováció, új módszertanok, tudásmegosztás; külső kapcsolatok	Együttműködés más munkaközösségekkel; külső partnerkapcsolatok bővítése	Pályázatok, versenyek, pályáorientáció; digitális oktatás és módszertani megújulás; egészség tudatosság, fenntarthatóság	Órabontás; önképzés, hospitálás; IKT-eszközpark bővülése
<b>Veszélyek</b>	Pedagógushiány, túlterheltség, kiégés; heterogén, motiválatlan tanuló csoportok; magatartási problémák; infrastruktúra- és erőforrás-korlátok	Gyereklétszám csökkenése (HELYI PROBLÉMA); nagy létszámú problémás csoportok	Külső elvárások és mérések növekedése; demográfiai változások; magatartászavaros diákok miatti feszültség	SNI és súlyosabb fogyatékossgal élő diákok; nem integrálható, de integrált tanulók; szülői együttműködés hiánya;

## 10. Megvalósítás ütemezése

A rövid távú célok lehetnek: Az új vezetővel a szokásrend alapján, az egységes törzskari vezetés megtartása. A nemzetköziesítés, a digitalizáció elterjesztése, a kiégés, motiváció további mérése és kezelése a pedagógusok körében, a komplex művészetek további erősítése a tehetségpont kiemelt céljaként a legelső célok között vannak. A kompetencia projekt további folytatása.

További közép- vagy hosszútávú célok lehetnek:

Fejlesztő tanulószoba rendszerének megtartása. Mindenképpen hasznosnak tartom a projektnapokat, projektheteket. A kialakult hagyományaink megőrzése, oktatási, nevelési kultúránk, eredményeink fejlesztése mellett a folyamatosan módosuló oktatási és a digitalizálódó környezethez való rugalmas alkalmazkodás lehet a kiemelt célunk.

Minden kiemelt területünknek vannak még tartalékai, fejlesztendő területei és megfelelően rugalmas a tantestületünk az elvárások szempontjából.

Szeretném, ha az oktatás színvonala tovább emelkedne, így nagy figyelmet szeretnék fordítani a tanórai munka szintjének emelése mellett az országos és a kimeneti mérések eredményeinek emelésére, a versenyeredményeink megtartására, javítására, ezzel párhuzamosan a nevelőtestületi belső szakmai képzések szorgalmazására,

Többcélú, összetett intézményként továbbra is nagy gondot szeretnék fordítani négy tagozatunk színvonalas szakmai működésére.

Továbbra is támogatnám az inkluzív iskola jellegének megtartására való törekvést.

Fontosnak tartom is partnereink figyelmét, építő véleményét, melyek szakmai munkánk irányát is befolyásolhatják..

## Záró gondolat

Célom, hogy a Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium a következő években is stabil, szakmailag elismert és a helyi közösség számára meghatározó oktatási intézmény maradjon. Egy olyan iskola jövőképét tartom szem előtt, amely egyszerre őrzi hagyományait és képes rugalmasan reagálni a folyamatosan változó oktatási és társadalmi környezet kihívásaira.

Az intézmény fejlődésének alapját a magas színvonalú pedagógiai munka, az elkötelezett tantestület és az együttműködésen alapuló közösségi szemlélet jelenti. A jövő iskoláját olyan tanulási környezetként képzelem el, ahol a tudás megszerzése mellett kiemelt szerepet kap a kritikus gondolkodás, az együttműködési készség, a kreativitás és az önálló tanulás képességének fejlesztése.

Fontos célom, hogy az intézményben tanuló diákok biztonságos, támogató és motiváló környezetben fejlődhessenek. Az iskola feladata nem csupán a tananyag átadása, hanem olyan személyiségek formálása is, akik képesek felelősséggel gondolkodni önmagukról, közösségükről és a tágabb társadalmi környezetről.

A jövőben is kiemelt figyelmet kívánok fordítani a tehetséggondozásra és a felzárkóztatásra egyaránt, hiszen a differenciált pedagógiai munka biztosíthatja, hogy minden tanuló a saját képességeinek megfelelő támogatást kapja. Célom, hogy az intézmény továbbra is erős szakmai műhelyként működjön, ahol a pedagógusok együtt gondolkodnak, megosztják tapasztalataikat, és nyitottak az új pedagógiai módszerek alkalmazására.

A digitális kompetenciák fejlesztése, a korszerű pedagógiai módszerek alkalmazása, valamint a partneri kapcsolatok erősítése mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az intézmény a jövőben is vonzó és versenyképes oktatási környezetet biztosítson tanulói számára.

Vezetőként célom egy olyan stabil, kiszámítható és együttműködésen alapuló intézményi működés biztosítása, amelyben a pedagógusok szakmai munkája megbecsülést kap, a diákok motiváltan tanulhatnak, a szülők pedig partnerként vehetnek részt az iskola életében.

Hiszem, hogy a Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium jövője abban rejlik, hogy erős hagyományaira építve, ugyanakkor nyitottan és tudatosan reagál a jövő kihívásaira, miközben megőrzi legfontosabb értékét: az összetartó, egymást támogató iskolai közösséget.

Az új lehetőségek felkutatásánál, alkalmazásánál minden esetben figyelembe fogom venni az intézmény Pedagógiai Programját.

A pályázatomban vázolt célok eléréséhez együtt gondolkodásra, közös erőfeszítésekre és hosszú távú minőségi munkára lesz szükség, mely az iskolám minden tagjának aktív részvétele nélkül nem valósulhat meg. Tudom, hogy képesek vagyunk a folyamatos fejlődés révén megerősíteni és megtartani az eddig elért eredményeinket. Kollégáimmal folytatott beszélgetések meggyőztek arról, hogy akarják és segítik az ilyen irányú változást, nyitottak az új módszerek, az új gondolatok, lehetőségek feié. Úgy érzem, legjobban akkor segíthetem intézményemet, ha vezetőként segítem kollégáimat, tanítványaimat. Ez a támogatás is megerősített abban, hogy intézményünk vezetésére pályázatot nyújtsak be és a közös munkát tovább folytassuk, melyben új utakat keresve vonzóbbá tehetjük intézményünket.

Szívügyemnek érzem ennek az iskolának, az első és egyetlen munkahelyemnek a jövőjét. Úgy gondolom, hogy szakmai és személyes kompetenciáim lehetőséget adnak a mindennapi kihívásokhoz való alkalmazkodáshoz és alkalmassá tesznek a tizenhárom éve megkezdett igazgató-helyettesi munka után főigazgatóként a munka folytatására.

Adorjánné Káldi Boglárka

pályázó