

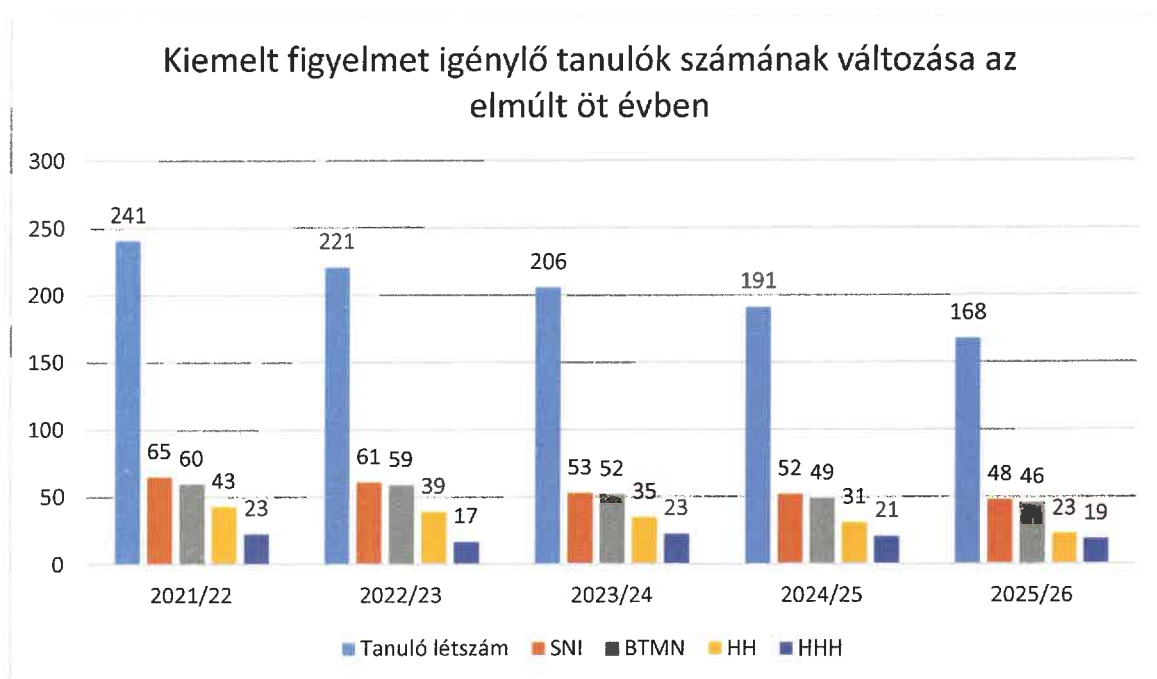
3. Vezetői program – Célok és intézkedések

Fontos kiindulópont számomra az elmúlt években megfigyelhető létszám-és összetételbeli változás intézményünkben. Ennek alátámasztására pontos számadataink nincsenek, de nagy arányban járnak iskolánkba roma származású tanulók. Pedagógiai szempontból a magyar és a roma kultúra közötti különbségek elsősorban a tanuláshoz való viszonyban, a tudás átadásának módjában és a közösségi szerepek értelmezésében jelennek meg. Mivel a magyar oktatási rendszer elsősorban az írásbeli tudásra, a strukturált tananyagra és az egyéni teljesítményre épít, míg a roma kultúrában a szóbeli hagyományok, a gyakorlati tapasztalaton alapuló tanulás, valamint a család és a közösség közvetlen szerepe a hangsúlyosabb. A pedagógusoknak ezt figyelembe véve és elősegítve inkluzív, élményalapú oktatást kellene előnyben részesíteni esetükben.

A másik alapvető különbség a gyereknevelési kultúrájukban van. A fegyelmezés sokszor kevésbé formális, inkább közvetlen jellegű, és gyakran a közösség vagy idősebb családtagok közvetítésével történik. Általában erősebb az életkori hierarchia és a családon belüli tisztelet, ami másféle tekintélyviszonyokat eredményez. Ez hatással van arra, hogyan reagálnak a gyerekek az iskolai szabályokra, fegyelmezésre, elvárásokra.

Ezeket figyelembe véve alakítottam ki vezetői programomat, melynek alapja a szabályrendszer közös kialakítása, kidolgozása, megvalósítása, a tanulók szabálykövetésének és motivációjának javítása, a hiányzások és az agresszivitás visszaszorítása, elsősorban megerősítések, jutalmazások rendszere, de szükség esetén szankciók alkalmazása. Ami talán legfontosabb: ehhez a szülők és pedagógusok megnyerése, a tanári közösség megerősítése és a kiegészítés megelőzése.

Az alábbi diagram jól szemlélteti az elmúlt öt éves időintervallumban, hogy a tanuló létszám lassú csökkenésével sem sokat változott arányaiban a kiemelt figyelmet igénylő tanulók száma. Ez egyben indokolja is programomat.



3.1. A tanulók motivációjának és szabálykövetésének javítása

- **Kulturálisan érzékeny pedagógiai megközelítés:** A tanulók kulturális háttérének megértése és tisztelete kulcsfontosságú a bizalom kialakításában. Szakképzett pedagógusok bevonása a kulturális érzékenyítés érdekében, valamint a tananyagon belüli olyan elemek alkalmazása, amelyek tükrözik a tanulók identitását és kultúráját.
- **Pozitív megerősítés:** A negatív következmények helyett az ösztönző és elismerő rendszerek bevezetése segíthet a tanulók motivációjának növelésében. Az iskola vezetése ösztönözheti a tanárokat, hogy alkalmazzanak olyan módszereket, amelyek a tanulókat aktívan bevonják, és a sikeres teljesítményt jutalmazzák.
- **Közösségi projektek, mentorálás:** Az iskolában a tanulók számára olyan programok létrehozása, amelyek segítenek a társadalmi kapcsolatok építésében és erősítésében. Például közösségi programok, iskolai rendezvények, ahol a tanulók együtt dolgozhatnak a közösség javán.

Szabályrendszer átdolgozása: A tanulók szabálykövetésének javítása érdekében az iskola szabályait közösen kell kialakítani, bevonva a tanulókat is. A szabályok követése ne csak büntetéseken alapuljon, hanem a tanulók bevonásával, közösen megfogalmazott normákra épüljön. A szabályrendszer kidolgozása kulcsfontosságú ahhoz, hogy a tanulók számára világos irányelveket és elvárásokat határozzunk meg, miközben figyelembe vesszük az iskola sajátos helyzetét. A szabályok betartásánál a következetesség és a pozitív megerősítés alkalmazása elengedhetetlen.

3.2. Szabályrendszer kialakítása, azok részletes kidolgozása és megvalósítása

Szabályalkotási folyamat: A szabályrendszer kialakításában a tanulók és a pedagógusok aktívan részt kell, hogy vegyenek. A közösségi megközelítés segít abban, hogy a tanulók értékeljék a szabályokat, és érzékeljék azok fontosságát. A következő lépések segíthetnek ebben:

- **Tanulói és pedagógusi vélemények gyűjtése:** A tanulókat osztályfőnöki órák keretében vagy külön megbeszéléseken, a DÖK segítségével bevonhatjuk a szabályok megfogalmazásába. Ehhez kérdőíveket, beszélgetéseket, szituációs gyakorlatokat alkalmazhatunk.
- **Szabályok közös megfogalmazása:** Az iskolai szabályok közösen történő megalkotása segít abban, hogy mindenki személyesen elköteleződjön a betartásuk mellett. A tanároknak is egyértelmű, következetes elvárásokat kell megfogalmazniuk.
- **Szabályok ismertetése:** Az új szabályok bevezetését követően fontos, hogy minden tanuló számára ismertté váljanak. Ehhez osztályfőnöki órák, plakátok, szórólapok, iskolai szintű ismertetés segíthet, illetve a szülőket is tájékoztatni kell erről.

A hiányzások visszaszorítása

A hiányzások, az esetek jelentős részében ok nélkül, gyakori nehézségek, amelyek zavarják az oktatás folyamatosságát és az osztály összhangját. A következő intézkedések segíthetnek ennek kezelésében:

- **Motiváló jelenlét-politika:**
- **Pozitív ösztönzők:** Azoknak a tanulóknak, akik minden órán pontosan megjelennek, különféle elismerésekben részesíthetők. Pl. heti vagy havi jelenléti díj, amely a tanulókat arra motiválja, hogy minden órán részt vegyenek.
- **Csoportos jelenléti célok:** Az osztályok számára egy közös cél kitűzése (pl. az egész osztály 95%-os jelenléte egy hónapon keresztül). Ha ezt eléri, közös jutalom (pl. egy iskolai kirándulás, egy játékos program) járhat. Ezt az iskola nyilvánossága előtt hirdetni kell, hogy minél motiválóbba legyen mindenki számára.

A hiányzások következményei:

- **Értesítés és konzultáció:** Azok a tanulók, akik az iskolai szabályok szerint rendszeresen hiányoznak, figyelmeztetést kapnak, és a szülőkkel is fel kell venni a kapcsolatot a problémás hiányzásokkal kapcsolatban. A cél, hogy a szülők és pedagógusok együttműködve próbáljanak megoldást találni.
- **Szociális segítő programok:** Ha a tanulók rendszeresen hiányoznak, a háttérben szociális okok is állhatnak. A szakszolgálat, családsegítő, családgondozó, gyermekorvos, iskolarendőr, iskolapszichológus segítségével ezeket a problémákat is kezelni kell.

Az agresszió és a trágár beszéd visszaszorítása, a kulturált kommunikáció előmozdítása

Ezek bármelyike nemcsak az iskolai légkört mérgezi, hanem a tanulók közötti kapcsolatokra is negatív hatással van. Kezelésére a zéró tolerancia elvének alkalmazását látom a legmegfelelőbbnek. A kommunikáció kultúrájának megteremtése alapvető fontosságú. Az iskolai szabályoknak egyértelműen rögzítenie kell, hogy a trágár, sértő vagy másokat bántó beszéd, vagy a zaklatás bármely formája nem elfogadott, illetve nem megengedett. A tanulóknak meg kell tanulniuk, hogy a konfliktusokat és véleménykülönbségeket kulturált módon kezeljék.

- **Szankciók a trágár beszédért:** Ha egy tanuló trágár szavakat használ, először figyelmeztetést kap, majd a további esetekben szankciók léphetnek életbe (pl. írásbeli figyelmeztetés, szülői értesítés, esetleg csoportos jutalom megvonása az egyes tanulóktól)
- **Szituációs gyakorlatok:** Az osztályokban szituációs játékokkal is erősíthetjük a kulturált kommunikációt, ahol a tanulók gyakorolhatják, hogyan kell különböző konfliktushelyzeteket konstruktívan megoldani anélkül, hogy trágár beszédhez folyamodnának. Ezeket osztályfőnöki, illetve etika órákon, szükség esetén külső szakember bevonásával látom megvalósíthatónak.

3.3. A szabályok betartásának és nyomon követésének mechanizmusai

- **Rendszeres visszajelzés és ellenőrzés:**
- Minden tanulónak világosan kell látniuk, hogy milyen szabályok vonatkoznak rájuk, és hogy ezek betartása fontos. Ehhez a szabályok állandó nyomon követése és visszajelzés szükséges.
- Az osztályfőnökök, pedagógusok rendszeresen értékelik a tanulók magatartását, a megfogalmazott intézményi szabályrendszer betartását, és ez alapján pontos visszajelzéseket adnak.
- **Diákönkormányzat szerepe:** A diákönkormányzatot bevonva segíthetjük a szabályok népszerűsítését. Ők lehetnek azok, akik egy-egy iskolai kampány során, a szülők és diákok körében is figyelmeztetnek a szabályok fontosságára.

3.4. Megerősítések és szankciók rendszere

Rendkívül fontos a pozitív megerősítések alkalmazása, hogy a tanulók érezzék a szabályok betartásának előnyeit. Ezen felül egy jutalmazási rendszer bevezetését tervezem, melyekhez anyagi hozzájárulást az alapítvány tudna nyújtani. (Helyettes kolleganóm erről a témáról írt mesterportfóliója támogatja terveim megvalósulását.) Előfordulnak olyan helyzetek, amikor bizonyos szankciók alkalmazása is elengedhetlenné válik.

- **Pozitív megerősítések:**
- Az iskolai közösség elismeri a jó magatartású tanulókat különféle formákban: díjak, oklevelek, kiemelt figyelem.
- Jutalom program (bowling, szabaduló szoba, kirándulás) egy-egy osztálynak, tanulónak.
- **Szankciók:**
- Az első lépés: figyelmeztetés, beszélgetés a tanulóval.
- A második lépés: a szülő értesítése, és a helyzet megbeszélése.
- A harmadik lépés: komolyabb következmények, például közösségi programokon való részvétel felfüggesztése.

Ez a szabályrendszer, amely a tanulók bevonásával, tiszteletteljes kommunikációval és pozitív megerősítéssel dolgozik, segíthet a fegyelem, a részvétel és a tiszteletteljes bánásmód kultúrájának kialakításában.

3.5. A tanári közösség megerősítése és a kiégés megelőzése

Kulcsfontosságú a tantestület esetében is a személyes példamutatás ereje - melyben személy szerint hiszek – beleértve a szabályok betartását magunkra nézve is.

- **Támogató közeg kialakítása:** A tanárok számára rendszeres közösségi és szakmai támogató programok szervezése, például szakmai műhelyek, coaching, illetve szupervíziók, ahol a tanárok megoszthatják tapasztalataikat, kérdéseiket és nehézségeiket.
- **Szakmai fejlődés és önálló tanulás:** A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődése elengedhetetlen. Az iskolában rendszeres lehetőségek biztosítása a tanárok számára, hogy fejlesszék saját tudásukat, új módszereket tanuljanak, és beépíthessék a legújabb pedagógiai trendeket a munkájukba. Az új továbbképzési rendszer segítségünkre lehet ebben, amennyiben együtt alakítjuk ki a képzési területeket tanuló összetételünk figyelembe vételével, megosztjuk ott szerzett tapasztalatainkat. Az intézményben még nem próbált, új módszerek például „KAP” megismerése, megismertetése.

Mentorálás és csapatmunka ösztönzése: Az iskolai közösség erősítése érdekében, egy mentoráló és támogató légkör kialakítása. A tapasztaltabb pedagógusok segíthetnek az újak beilleszkedésében, valamint közös csapatépítő programok, megbeszélések szervezése, hogy a tanárok jobban támogathassák egymást.

- **Munkakörülmények javítása:** A szabályrendszer eredményeképpen a tanulók motivációja hatással lesz a pedagógusok motiváltságára, a munkában való megújulására is. Fontos a túlterheltség csökkentése érdekében egy-egy feladat arányosabb elosztása, hogy képesek legyenek a legjobb teljesítményt nyújtani.

3.6. A szülők és a közösség bevonása

- **Szülői kapcsolatok erősítése:** A szülők és családok bevonása a tanulók fejlődésébe kulcsfontosságú. Az iskola rendszeresen szülői értekezleteket, fogadóórákat, programokat és fórumokat szervez, ahol megismerkedhetnek az iskola működésével és céljaival, valamint közösen dolgozhatnak a tanulók előrehaladásán. Terveim szerint nagyobb teret adnék az SZMK-nak, motiválnám őket, támogatnám ötleteiket például intézményi segítő programok létrehozásában.
- **Közösségi együttműködés:** A helyi közösség, a város oktatási-nevelési intézményeivel meglévő kapcsolatok ápolása is segíthet az iskola integrációjában. A közösségi programok, helyi vállalatokkal való együttműködés vagy szociális szolgáltatások igénybevétele mind hozzájárulhatnak a tanulók támogatásához. Ez személyes ügyem is, hiszen pályaorientációs mesterprogramom megvalósításához is elengedhetetlen a külső kapcsolatok fenntartása. Két helyi szervezettel is együttműködési megállapodást kötöttem ennek érdekében.

3.7. Stratégiai céljaim, egyben milyen vezetővé szeretnék válni

- **Vezetői képességek:** Elsődlegesen a tantestület irányítása, inspirálása, határozott, de együttműködő stílusban. Körültekintő és gondos tervezéssel, szervezéssel, világos, egyértelmű célok és követelmények mentén történő ellenőrzéssel végzi munkáját, képes a dicséretet, pozitív megerősítést, nem csak a diákok, hanem a pedagógusok felé is kommunikálni. Képes a szervezetfejlesztésre.
- **Empatikus, támogató vezetés:** Az iskola vezetőjeként olyan kultúra kialakítása, amely értékeli az egyéni különbségeket és támogatja a tanulók fejlődését. A vezetői

szerep folyamatosan a tanárok, tanulók és szülők közötti közvetítő szerep betöltésére épít, hogy minden érintett fél szava elérjen a döntések meghozatalakor.

- **Kommunikáció fejlesztése:** Nyílt, őszinte és rendszeres kommunikáció kialakítása az iskola összes szereplője között, hogy mindenki tisztában legyen az elvárásokkal, célokkal, és a problémák gyorsan kezelhetők legyenek.
- **Innovációra való nyitottság:** Készen állok új módszerek bevezetésére az iskola segítése érdekében.
- **Rugalmasság és problémamegoldás:** Fontos a gyors reagálás váratlan helyzetekben, konfliktushelyzetekben is.

Záró gondolatok

A sikeres vezetés kulcsa a tanulók és a tanárok közötti bizalom kiépítése, egy inkluzív iskolai környezet biztosítása, valamint a közösségi érzés erősítése. A fenti program keretében az iskola vezetése nemcsak a tanulók egyéni fejlődésére összpontosít, hanem figyelmet fordít a pedagógusok és szülők támogatására is, hogy mindenki számára egy támogató és fejlődő környezetet biztosítson. Mindez kellő elhivatottság, következetesség nélkül elképzelhetetlennek tartom. Az intézményben a 34. tanévetem kezdtem meg. Úgy érzem ez idő alatt szereztem annyi szakmai tapasztalatot, amit most már a közösség javára akarok és tudok fordítani, kihívásnak érzem az igazgatói állás betöltését. Egy iskola jövőjét a múlt hagyományainak ápolásával és továbbvitelével lehet eredményesen építeni. A megvalósításhoz nagyon jó alap az intézményi hagyományok megtartása, aktualizálása. Tudom, hogy céljaimat csak az intézményi kollektíva támogatásával és együttműködésével érhetem el, ugyanakkor bízom a szülők, diákok és természetesen a fenntartó támogatásában.

„Apró változások is hatalmas következményekkel járhatnak. Ez a pillangóhatás lényege.”

/ James Gleick /

Szentes, 2026. március 10.


Óze Tímea