

INTÉZMÉNYVEZETŐ

Balatoncsicsói Német Nemzetiségi Önkormányzat

SCHUMACHER ZSOLT

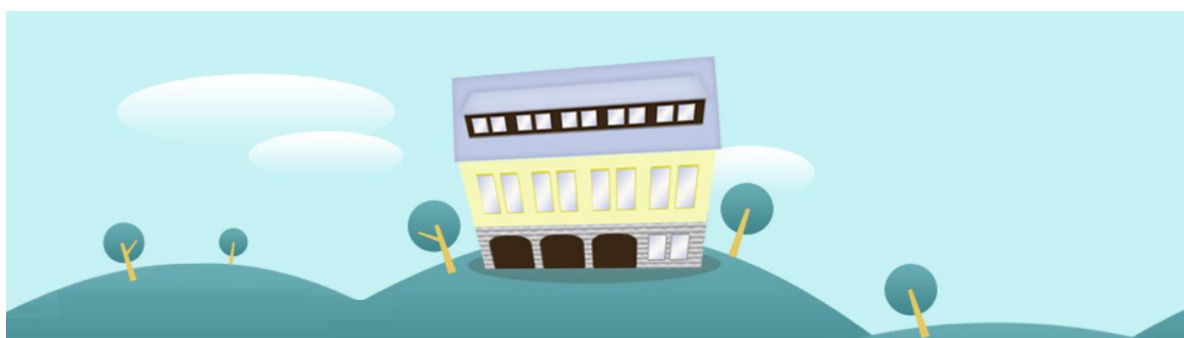
részére

8272 Szentantalfa, Fő u. 39.

2024. ÁPRILIS 4.

„ A SIKER NEM VÉGGLEGES, A KUDARC NEM
VÉGZETES: AZ SZÁMÍT, HOGY LEGYEN
BÁTORSÁG A FOLYTATÁSHOZ.”

WINSTON CHURCHILL



NIVEGY-VÖLGYI NÉMET NEMZETISÉGI NYELVOKTATÓ
ÁLTALÁNOS ISKOLA ÉS ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI ISKOLA
2024-2029. ÉVI IDŐSZAKÁNAK INTÉZMÉNY VEZETÉSI PROGRAMJA

DOMBI GÁBOR
dombi.gabor7@gmail.com

Tartalomjegyzék

Előszó	2
1. Szakmai helyzetelemzés.....	3
1.1 Az intézmény bemutatása	3
1.2 Tárgyi feltételek.....	4
1.3 Személyi feltételek	4
1.4 Oktató-, nevelő munka	5
2. Fejlesztési terv.....	6
2.1 Helyzetelemzés	7
2.2 A szervezet missziója.....	8
2.3 A szervezet víziója	9
2.4 A stratégia kialakítása	9
2.5 Megkülönböztető stratégia	10
2.6 Közösségépítés	11
2.7 Infrastrukturális és személyi fejlesztési célok	13
3. Megvalósítási terv 2024-2029.....	15
4. Összegzés	17
Mellékletek.....	19

Előszó

Elisabeth Kübler-Ross (1969) a haldoklás öt pszichológiai fázisát különítette el munkássága során, ahol az emberek természetes reakcióját figyelte és vizsgálta meg a gyász időszakában. A jelenkori pszichológiai tanulmányok ezt a modellt az embereket érintő negatív változások során is alkalmazzák. A sikertelen intézményvezetői pályázatom után hasonló hullámvölgybe kerültem hivatás tudatommal kapcsolatban. „Ez nem lehet igaz!” – gondoltam. Tehetetlennek éreztem magam a döntés után, hiszen évek óta készültem erre a lépcsőfokra, mégse léphettem fel. Egy elfogadható alternatíva jelent meg, az edzések, ahol ismét a gyerekekkel foglalkoztam, hiszen az ő „társaságuk” hiányzott a leginkább. Hosszú hónapokig a narratívám visszafogott volt az állás ismételt megpályázása kapcsán, időt szerettem volna adni magamnak és a gondolataimnak. Azonban apró mozaik darabok jelentek meg a hétköznapiakban, amik mind pozitív visszacsatolások voltak eddigi munkásságom illetően. Majd eljött a mindent eldöntő látogatás egy másik közoktatási intézményben. Az iskola minta példája volt annak a közösségnek, amilyennek az én képzeletemben a „csicsó sulis” az elmúlt évek alatt a jövőbeli iskolámként kiforrott.

A látogatás másnapján eldöntöttem, ismét megmérgettem magam az intézményvezetői poszt miatt. Egy evidencia, ami meghatározza a mindennapjaim, mégsem vettem észre. Közösségépítés. Az új vezérszó. Magán emberként az elmúlt 15 évben egy virágzó egyesület életében voltam először csak szereplő, majd segítő, később edző, jelenleg pedig vezető és minden más, ami eddig is voltam. Úgy véltem a közeli környezetem tisztán látja, a társadalmi felelősség vállalásom mértékét egy civil szervezetben. Kiemelten fontosnak tartom, mert egyesületet és iskolát sem lehet felépíteni egy odaadó közösség nélkül. A már említett iskola életet átszötte az egyesület mindennapi működése és fordítva is, hiszen sok diák és tanár volt aktív része a közösségnek. Két külön is erős közösség együtt azonban még nagyobbra nőtt, ahol bátran és sikeresen vívják a hétköznapi harcaikat nagyobb és tehetősebb városi iskolákkal szemben.

Az utolsó képkocka volt az a flow élmény, amit az iskolában tapasztaltam. Létre szeretném hozni a Nivegy-völgyben is, hiszen az itt élő gyerekek és szüleik és az összes lakos megérdemli, hogy a lehető legjobb közösség alakuljon ki lokálisan. A közösség által nyújtott biztonság, segítőkészség és odaadás megalapozza a gyermekek számára azt a fejlődési lehetőséget, ami egy minőségi helyi oktatással kiegészülve, kiemelkedően eredményes felnőtté alakíthatja őket.

1. Szakmai helyzetelemzés

1.1 Az intézmény bemutatása

A Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola a Nivegy-völgyben, Balatoncsicsó településen található. A jelenlegi intézményt az 1971-72-ben épült tsz. iroda épületből alakították ki. 1993 nyarán sok szakember, szülő és pedagógus fáradozott azért, hogy szeptemberben elkezdődhessen az oktatás az intézményben. Az azóta végbement teljes külső szigetelés, festés, fűtéskorszerűsítés, padlófelújítás, tornaterem felújítás, interaktív táblák beszerelése, az alsó szinten villanyhálózat felújítás és számos belső munkát szolgálja az iskola zavartalan működését.

Jelenleg 139 általános iskolás gyerek jár az intézménybe, akiket az intézményben 12 főállású, 1 részmunkaidős és 3 óraadó pedagógus oktat. Az alapképzés mellett 127 diák jár zeneiskolai képzésre, akik fejlődéséért 4 teljes munkaidős, 4 rész munkaidős és 1 óraadó zenepedagógus felel. Az intézet életét egy iskolatitkár és két konyhás-takarító segíti. Az iskolában 8 általános iskolai osztály, egy napközis csoport és egy felső évfolyamosok részére szervezett tanulószoba működik. A 21. század rohamos változásának megfelelően az intézmény is több területen megújult az elmúlt években. Célja, a biztos alapokon álló tudás átadása és a számtalan szabadidős tevékenység biztosítása mellett szerethető, otthonos kisiskola maradjon.

Az intézet német nemzetiségi iskola révén biztosítja végzős tanulóinknak, hogy a DSD1 (Deutsches Sprachdiplom, A2-B1 szint), németországi egyesület által alapított és elfogadott nyelvvizsgát térítésmentesen szerezhessék meg. 2017-től évente 5 alkalommal OVISULI órákat tartanak hétvége az iskola pedagógusai a környező települések óvodásai és szülei számára azzal a céllal, hogy megismerjék iskolánkat, tanítóinkat. 2018-ban Nivegy-völgyi Általános Iskola sikeresen pályázott az ÖKOSULI cím elnyerésére, majd a tantestület részt vett egy továbbképzésen, a 120 órás Életrevaló programon, ami az egész intézmény pedagógia szemléletét megreformálta.

Az iskola fenntartója a Balatoncsicsói Német Nemzetiségi Önkormányzat. A 3 tagú képviselőtestület közül került ki az elnök, aki hivatalosan képviseli az iskolát. Az intézményvezető mellett dolgozik még egy helyettes, az ő munkáját segíti a két munkaközösség vezetője. Az igazgató az általános iskola mellett az alapfokú művészeti iskolában is ellátja a vezetői tisztséget.

1.2 Tárgyi feltételek

Az intézmény fenntartása végett, a folyamatos eszköz vásárlás elengedhetetlen. A fejlesztés legtöbbször tűzoltás, hiszen az iskola épülete és berendezései már jócskán elavultak. A projektek végrehajtásában a pénzeszközök a többnyire a kiegészítő támogatás, pályázati pénz formájában jelenik meg. Az elmúlt években a fenntartó is több esetben pályázott sikeresen, amit az intézet felújítására fordított.

2019/20
<ul style="list-style-type: none">• kb. 10 millió ft• esővíz elvezetés• tanuló asztalok, szekrények• projektorok, hangszerek
2020/21
<ul style="list-style-type: none">• kb 9 millió ft• aszfaltozás, elektromos hálózat fejlesztés• informatikai eszközök
2021/22
<ul style="list-style-type: none">• kb. 3,5 millió ft• tanterem bővítés• hangszerek, asztalok, szekrények
2022/23
<ul style="list-style-type: none">• kb. 10 millió ft• villamos hálózat felújítása• informatikai beruházás
2023/24
<ul style="list-style-type: none">• kb. 20 millió ft• hőszivattyús rendszer kiépítése

*1. ábra Tárgyi beruházások 2019-2024
Forrás: Nivegy-völgyi Általános Iskola beszámoló
Készítette: Dombi Gábor, 2024. 03. 27.*

Az 1. ábra bemutatja az intézményben létrejövő kisebb, nagyobb beruházásokat és azok értékeit. Kijelenthető, a fejlesztések szükség szerűek voltak. Az esővíz elvezetés, az elektromos hálózat kicserélésé, a tanterem bővítése hosszú távon is megfelelő színvonalat minőséget képviselnek. A tárgyi eszköz beruházások folyamatosak, a hangszerek, asztalok, informatikai berendezések cseréje állandó tevékenység.

1.3 Személyi feltételek

Az intézményben már évek óta biztosított a szakos ellátottság, ami rendkívül pozitív példa az évek alatt kialakult edukációs helyzetben. A jelenlegi igazgató nagy hangsúlyt fektet, hogy az oktatási területnek megfelelő orientáltságú, végzettségű pedagógus csatlakozzon a tantestülethez.



2. ábra Továbbképzések 2019-2023
 Forrás: Nivegy-völgyi Általános Iskola beszámoló
 Készítette: Dombi Gábor, 2023. 04. 27.

Az 2. ábra hűen bemutatja, hogy a kislétszámú tantestület aktívan vesz részt a szakmai továbbképzéseken. Az Éltrevaló program egy szakmai-módszertani innováció, célja, az intézet módszertani megújulása, paradigmaváltás azért, hogy diákjai sikeresebb legyenek a mindennapjainkban, tanulásban, társas kapcsolataikban illetve az iskola vonzóbb legyen a környékbeli gyermekek és szüleik számára. A különböző módszertani továbbképzések, önértékelések, a pedagógia minősítési fokozatokba lépés mind a tanulási aktivitás mutatja a pedagógusok részéről. A közoktatás vezetői képzés és az informatikai szak elvégzése mind tudatos lépés a szakmai előmenetelben.

1.4 Oktató-, nevelő munka

A mai közoktatási rendszer hatalmas terhet ró a gyermekekre, tantárgyak bevezetése, a kibővített tananyagok elsajátítása csökkentett óraszámok mellett, a rengeteg külön óra és a sportági edzések. A fent felsorolt tevékenységeken nem csak megjelenni, ha nem teljesíteni kell, így állandó nyomás alatt vannak a diákok már egészen fiatal korban is. Az intézmény dolgozói ezért differenciáltan segítenek, fejlesztenek vagy értéket teremtenek. A lemaradók felzárkóztatása korrepetálások, logopédia és fejlesztő foglalkozásokkal rendszeresen zajlanak. A tehetséges tanulóknak tanulmányi versenyeken és továbbtanulási előkészítő foglalkozásokon vehetnek részt. A gyógytestnevelés mint a test prevenció eszközje kiemelt szerepet játszik az iskola életében, sajnos a mentális prevencióért felelős pszichológia ellátás nem megoldott az iskolában. Az intézet Ökoiskola címeres tag, ezért sok esetben az Ökö munkacsoport által szervezett programok (témahét, fenntarthatósági hét) segítik a gyerekek fejlődését non formális tevékenység által. A diákok életében mindennapos formában megjelenik az Éltrevaló program,

hiszen az alsós évfolyamokban az órarendbe beépítve jelenik meg a program. A nemzetiségi jelleg miatt a Márton nap, Trachtag és a „DSD” vizsga felkészülés is kiemelt feladat. Az Iskola gyümölcs program, a Bazalt Iskola projektje, a Családi nap, a Karácsonyi készülődés, a Farsang és az évfordulós ünnepségek mind a diákok ismereteit szélesítik, a közösséget építik.

Folyamatosak a különféle be és kimenőmérések, a kompetencia tesztek valamint a NETFIT mérések. A tantestület az elmúlt években felülvizsgálta és kiegészítette a pedagógia programját, a szervezeti és működési szabályzatát, a házirendet, az önértékelési és belső ellenőrzési tervet.

A következő években is célom a szakos ellátottság biztosítása, a pedagógusi kar előmeneteli rendszerbe történő aktivizálása, a módszertani képzések kihasználása. Kiemelt jelentőségű a megbízható és érték teremtő kölcsönös kapcsolat a Nivegy-völgyi Óvodával és a Szülői Munkaközösséggel.

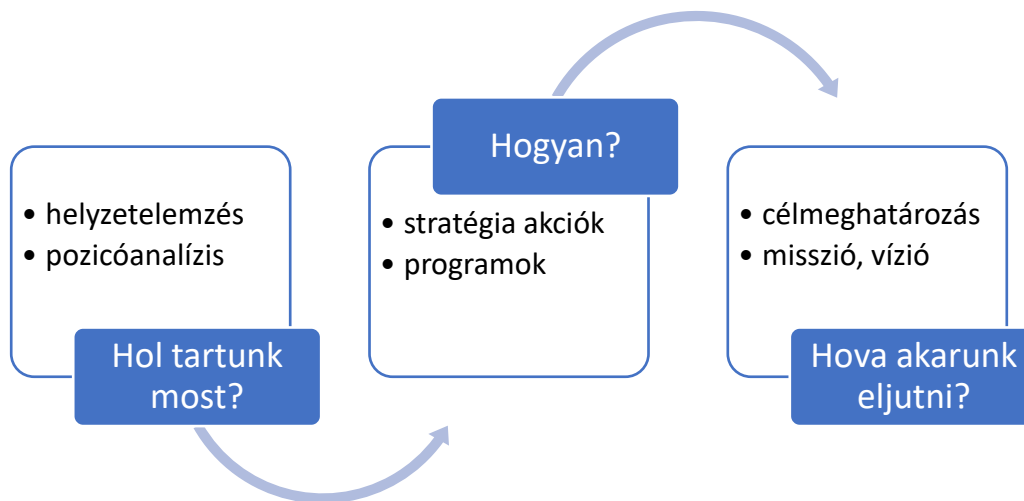
2. Fejlesztési terv

A intézmény jövőjére vonatkozó, hosszabb távú elgondolások kialakítására irányuló, tudatos, komplex és kreatív folyamatra van szükségünk, nevezzük ezt stratégiának. A stratégia célja, hogy az iskolát nyerő helyzetbe hozza hosszabb távon. A stratégia feladata azon változások időbeli beindítása, amelyekkel a tartós siker esélye növelhető.

Céлом, hogy a fejlesztési tervem (stratégiám) aktív legyen, ezért az intézmény nem követi a változásokat, hanem azok elébe megy, ezáltal nem a környezeti változások kényszerítő hatása generálja az eseményeket, hanem sokkal korábban, még akkor, amikor a környezeti változások előnyeit kihasználhatja vagy hátrányait elkerülheti. Az önéletrajzomban megjelent a menedzsment szemlélet, hiszen az iskolára egy működő vállalkozásként tekintek, akiknek a környékbéli intézetek a partnerei vagy/és a versenytársai. Fontosnak tartom a stratégiai tervezést és vezetést, mivel segít, hogy

- a célokhoz megteremtjük a feltételeket;
- meghatározó szereplője legyünk a környék közoktatási versenyében;
- az erősségekre építve, környezeti lehetőségeket kihasználva sikeresek legyünk.

A következő ábrán és a szakaszban bemutatom a stratégia alkotás folyamatát valamint elkészítem a Nivegy-völgyi Általános Iskola misszióját és vízióját, ami a fejlesztési célom alappillérei lesznek.



3. ábra Stratégia alkotás
 Forrás: Készített: Dombi Gábor, 2023. 04. 27.

2.1 Helyzetelemzés

Az intézmény helyzet elemzése a dokumentum 1. fejezetében már kifejtésre került, a számomra elérhető adatok alapján. Összefoglalás, táblázatba szerkesztés segítségével analizálom a jelenlegi pozícióját az intézménynek.

STRENGTHS/ERŐSSÉGEK	WEAKNESSES/GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> - lojális tantestület - megbízható társadalmi környezet - biztos működés, önálló gazdálkodás - szakos ellátottság - nemzetiség - aktív szülői háló 	<ul style="list-style-type: none"> - az iskolai beiratkozásnak való kitettség a hullámzó születés szám miatt - a kisiskolai veszély (elcsatolás) - nagyobb környékbeli (konkurens) iskolák - rossz infrastrukturális elhelyezkedés - rendszergazda, karbantartó hiánya
OPPURTUNITIES/LEHETŐSÉGEK	THREATS/FENYEGETETTSÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> - meglévő pénzügyi forrás - innovatív pedagógia szemlélet - alapítvány vagy egyesület létrehozása: pályázati lehetőségekhez önrész biztosítása - közösségépítés - nemzetiségi jelleg 	<ul style="list-style-type: none"> - a környezet elnéptelenedése - a tanári kar kiöregedése - az épület jelentősebb felújítása - hely hiány - az állami fejlesztésekből való kimaradás - fenntartási költségek emelkedése

1. táblázat SWOT analízis
 Készítette: Dombi Gábor, 2024. 04. 04.

	ERŐSSÉGEK 1. biztos működés 2. önálló gazdálkodás 3. lojális tantestület 4. nemzetiség	GYENGESÉGEK 1. az iskolai beiratkozásnak való kitettség 2. konkurens iskolák 3. a kisiskola veszély (elcsatolás)
LEHETŐSÉGEK 1. innovatív pedagógia szemlélet 2. alapítvány v. egyesület által: pályázati lehetőségekhez önrész biztosítása, előteremtése, megtakarítása 3. meglévő pénzeszköz 4. közösség építés	STRATÉGIÁK 1. rendszerszintű pedagógia szemlélet bevezetése 2. menedzseri gondolkodás, pályázati lehetőségek maximalizálása végett 3. közösségépítés partner egyesülettel	STRATÉGIÁK 1. a körzeten kívüli gyerekek bevonása a plusz oktatási lehetőségek miatt 2. pedagógiai siker sztori az innovatív szemléletből, a biztos fennmaradás végett.
FENYEGETETTSÉGEK 1. az épület jelentősebb felújítása 2. aktuális a hely hiány 3. a tanári kar kiöregedése	STRATÉGIÁK 1. állandó karbantartás, ill. a felújításhoz szükséges költségek előirányzása 2. a hely hiány kezelésére ésszerű és fenntartható fejlesztési terv kidolgozása 3. az alsó szint újragondolása, átépítése, akár bevételi forrás gyanánt is	STRATÉGIÁK 1. ergonómia fejlesztéssel a hely hiány és az elcsatolás (kis létszám esetén) veszélyét mérsékelni kell 2. a tantestület frissítése környékbeli fiatal pedagógusokkal, a konkurens iskolák, és a kiöregedő tantestület miatt. Vonzó munkakörnyezet. 3. az iskola épületében /a tetőtérben, az ifjúsági szállóban/szolgálati szobák kialakítása 4. rendszergazda és pedagógiai asszisztens alkalmazása

2. táblázat 8 mezős SWOT mátrix
Készítette: Dombi Gábor, 2024. 04. 04.

2.2 A szervezet missziója

A Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola célja, hogy az intézményben tanuló diákok kiemelkedő eredményességgel tudják élni az életüket. A méretei alapján is családias helyszínt átszövi a szeretet és a befogadás, hiszen számos eltérő kultúrából érkező fiatal talál segítő „otthonra” a Nivegy-völgy szívében. Fontosnak érezzük a nemzeti hagyományok ápolását, tesszük mindezt a 21. századi társadalom

által elvárt technológiai szinten és a fenntarthatóság keretein belül. Az intézmény összes alkalmazottja elhivatott a közösen kitűzött cél iránt, miszerint az oktató-nevelő munkák hatására proaktív, kritikai gondolkodással megáldott diákok hagyják el 8 év után iskolánkat. Tantestületünk egyöntetűen nyitott az innovatív pedagógiai megújulásra, ami garantálja a fejlődés folytonosságát. Társadalmi felelősség vállalásunk óriási, hiszen a Nivegy-völgy jövőjének apró mozaik darabkáit tartjuk a kezünkben és óvó tekintetünk mellett, bontakoztatjuk ki képességeiket. A Nivegy-völgy jövője itt épül!

2.3 A szervezet víziója

Célunk, hogy az intézmény 3 éven belül reális konkurenciát jelentsen, a környező intézményeknek létszámban, technológiában, oktatási lehetőségekben és a tovább tanulási versenyben. A konkurencia számunkra azt jelenti, hogy a körzeten kívülről is érkezzenek diákok az intézménybe, így biztosítva a megfelelő létszámot és a vele járó egészséges verseny helyzetet az osztályokban. Az intézet széles palettával rendelkezik az oktatási területek terén, amit az Éltrevaló program, rendszer szintű bevezetésével teszünk még sikeresebbé és vonzóbbá a beiratkozók számára. Az információs és kommunikációs technikák (IKT) bővítése, ami akár az összes diák és pedagógus számára lehetővé tenné komfortos digitális oktatást. Ezt a hatalmas fejlesztést pályázati pénzforrásból biztosítjuk. Mindezen tényezők megvalósítóval, diákjaink sikeresen veszik a tovább tanulás jelentette akadályokat. A Nivegy-völgyi Általános Iskola őszintén hisz abban, hogy a kitűzött rész célok elérésével, egy komplex oktató-nevelő folyamat lép életbe, ami kiemelkedően eredményes fiatalokat képez a környék társadalma számára.

2.4 A stratégia kialakítása

Az előzetesen felvázolt iskola bemutatás, a misszió és a vízió, a különböző analízisek és elemzések feljegyzése után egyértelmű irányt mutat a következő 5 évben az intézmény élete. A közoktatási verseny, egy azonos érdekcsoportok között kialakult tusa. Az iparban és a szolgáltatásban létrejött cégek között ugyanakkora a konkurencia harc, mint a közeli iskolák között. A feltételek, a rendelkezésre álló anyagi források homogénebb viszonyt mutatnak, mint a versenyszféra egyes szereplői közt. A közoktatásban sokkal meghatározóbb az emberi tőke, mint a fizikai tőke. Az intellektuális tőke az intézetben dolgozó szakemberek tudásanyaga, amit munkájuk során átadnak a diákoknak, munkatársaiknak és a társadalmi közegnek ahol dolgoznak és élnek. A Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola jövője a megkülönböztető stratégiában rejlik.

2.5 Megkülönböztető stratégia

Az általános versenysztratégiák közül, az a fajta, ahol az egy érdekcsoportba tartozó szervezetek célja, a másik túlszárnyalása. A fent említett metódus lényege, hogy az iskola különleges minőségre törekszik, és egy márkanevet épít ki munkája során. A környező intézetek mind frekvenciáltabb helyen találhatók és nagyobb a vonzás körzetük. A Nivegy-völgyi Általános Iskolának rapszodikus beiratkozási évei vannak, köszönhetően a hozzá tartozó kis körzethez. Így a hullámzó gyerek számmal, „erőből” nem tud versenyre kelni a konkurens iskolákkal. A lojális és befogadó tantestület miatt, az intézetben egy újfajta pedagógiai szemlélet bevezetése jelentheti a márkanevet. Az innovatív fejlesztés alapja már meg van, hiszen az egész tanári kar, egy paradigma váltáson ment keresztül az Életrevaló program képzése során. A tudás átadás mellett, elsődleges feladat kiemelkedően sikeres fiatalok nevelése az iskolában. Az intézet zászlóshajója a következő időszakban a 7 szokás.

Az Életrevaló pedagógia program során, a diákok egy 7 lépcsőből (szokásból) álló komplex életvezetési módszert sajátíthatnak el. Az egyéntől a kölcsönös győzelmeken át jutunk el egészen a harmonikus társas és munka kapcsolatokig, ahol mindenki céltudatosan él miközben szinergiát teremt környezetével. Az innovatív projekt célja, a már meglévő diákok fejlesztése és minél több körzeten kívüli gyermek bevonása az intézet életébe, biztosítva a minőségi működést a környék társadalma számára.

A nemzetiség fontos pillér az iskola életében, hiszen az autonómia a német nemzetiségű nevelésnek köszönhető. Az iskolában dolgozó német szakterülettel rendelkező pedagógusok elhivatottak a nemzetiségi jelleg megőrzése érdekében. A közoktatási intézményi versenyben a nemzetiségi jelleg a környező iskolákkal szemben nem előny, hiszen a német nemzetiségi oktatás mindkét településen megjelenik. Fontos tartani a lépést, nem szabad lemaradni a konkurens intézetekkel szemben a német nemzetiség oktatás terén. Szükséges lesz az iskolán kívüli programok még színesebbé tételére, ami vonzó lehet az ideérkező diákok számára.

A megkülönböztető stratégia egyik legnagyobb fegyvere az iskolán belül az egyenlőség. Az intézet életében egyre több BTMN-s és SNI-s gyermek jelenik meg. Az Ő fejlesztésük, az egyik legfontosabb feladata az iskolának és a megkülönböztető stratégiának. Az elfogadás és az ekvivalencia alapja kell legyen az iskolai életnek. Az intézményben kiváló fejlesztő pedagógusok dolgoznak, akiknek a személyes továbbképzése a jövő egyik záloga lehet. A fejlesztő foglalkozás mellett, fontosnak tartom a tehetségek gondozását is, amit az Életrevaló

program keretében valósítanánk meg. Az infrastruktúra fejlesztése témakörben kifejtem a 4-6 fős tanuló szobák létrehozását, pont ezen csoportok még jobb fejlődése végett.

2.6 Közösségépítés

Az általam kidolgozott intézményvezetői program ezen bekezdésében, egy kicsit elrugaszodom az iskola életétől. Néhány számszerűsített adattal szeretném bemutatni működésemet a Szentantalfa Nivegy-völgy SE életében. Az egyesület életében mindig kiváló munkacsoportok voltak jelen, de mára kibővült a létszám és szükséges a napi szintű koordinálás, amit operatív vezetőként el kell végezmem.

Szereplői időszakomban 35 regisztrált játékoskal és kb. 2 millió ft-os költségvetéssel rendelkezünk. 2011-ben egy pályázat során 3 családi rendezvényt szerveztünk meg, kapukat, labdákat, edzés felszereléseket, mezeket szereztünk be, ebben az időszakban már ötletadóként, pályázat íróként, főszervezőként és edzőként működtem közre. Videó YouTube elérhetősége: Szentantalfa I. Eon kupa. Videó linkje: <https://www.youtube.com/watch?v=VrN2cZAPho>. 2012 végére 60 regisztrált játékoskal és 5 korosztályos csapattal rendelkezünk, az eddig kettő helyett, köszönhetően a sikeresen lebonyolított rendezvényeknek és a végrehajtott beruházásoknak. Az elmúlt 10 évben villanyvilágítást, locsoló berendezést, napelemes rendszert építettünk ki, kisbuszt vásároltunk, öltözőt újítottunk fel, 500 fős látogatottságú sportnapot szerveztünk évről-évre, folyamatosan működünk és fejlődünk. A 2020-as évek végére közel 100 regisztrált játékoskal 15 millió ft-os éves költségvetéssel, 6 alkalmazottal rendelkezünk, ekkor már operatív vezetőként is tevékenykedtem az egyesület életében. Az idei évben megnyitottuk az egyesület közösségi szállását, ami a helyi öltöző tetőterében épült ki, tovább biztosítva az egyesület működési lehetőségét. Mindezt a helyi közösség segítségével, a helyi emberekért. A 2024-es adatok az elmúlt több mint tíz év munkáját támasztják alá, amit a közösség szorgalmas és alázatos munkájának köszönhetően prezentálhatok az alábbiakban:

- 70 millió forintos költségvetéssel számolunk, amiből a nivegy-völgyi falvak támogatása kb. 3 %. A fejlesztésekhez, működéshez szükséges összeget pályázati forrásból és önerőből biztosítjuk, amire természetesen alanyi jogunk nincs, azonban az elmúlt évek során elvégzett hatalmas munkának és a korosztályos csapatainknak köszönhető a lehetőség.
- 150 regisztrált játékos. Az év végére 5 környékbeli közoktatási intézménnyel lesz szerződésünk (jelenleg 3 van), akinek a diákjait versenyeztetjük ennek ellenében az intézményt sportszer csomaggal támogatja az egyesület.

- Jelenleg 6 okleveles edzővel dolgozunk, akik a korosztályos csapatok minőségi fejlesztésével foglalkoznak. A pályakarbantartó és a takarító munkakör betöltése mára 8 főre emeli a fizetett alkalmazottak számát. Önkéntes minősítésben 1 fő felel a szállásért, 1 fő a büfé üzemeltetéséért, 1 fő a fotó és videó anyagokért, a 2 fős marketing csapat felel az egyesület megjelenéséért a közösségi felületeken. Az önkéntesek munkája elengedhetetlen egy közösség életéből, hiszen ők elkötelezettek az ügy érdekében. Büszkék vagyunk rájuk és a többi társukra is, akik jegyet szednek, fotóznak, sütit sütnek, szerelnek, honlapot fejlesztenek és építenek. Az operatív vezetői munkám társadalmi megbízatás, feladataim közé tartozik, az edzők kinevezése, képzési program felügyelete, pályázat írás, felelős gazdálkodás és számviteli elszámolás, az önkéntes program koordinálása.
- Jelenleg a 13. legmagasabban jegyzett Veszprém Vármegyei futball klub vagyunk a több mint 80-ból. Mindezt tesszük fizetett játékos nélkül úgy (500 fős faluból, 1000 fős Nivegy-völgyből), hogy a felnőtt csapat akár 11 Nivegy-völgyi játékosal is ki tud állni. Várpalota, Tapolca, Badacsonytomaj, Zirc, Herend, Devecser (sok-sok társukkal egyetemben) méretű egyesületek mind a MI kis közösségünk után foglal helyet a megyei hierarchiában.
- A megkülönböztető stratégia működik, hiszen az Egyesületnek erőből (pénzügyi és létszámbeli lehetőséggel) nem sikerült volna kitűnnie a többség közül. Az elmúlt évek alatt egy márkanév lett a Szentantalfa NVSE, ami előtt a különböző megyei és megyén túli egyesületi vezetők is értetlenül állnak, hogy lehet ilyen magasan pozícionált egy ennyire „hátrányos” helyzetű klub.

A fent leírtakhoz szorosan kapcsolódik a közösség ereje. Aktív 150 fős szurkolói bázissal rendelkezünk, akik a meccsek mellett a kísérő rendezvényeinkre is kiemelten odafigyelnek. A közösség rengeteget áldoz az egyesületért, hiszen számos társadalmi munkával megvalósult projektünk volt az elmúlt időszakban. Ha a regisztrál játékosokat és szurkolókat/önkénteseket összeadjuk, közel 300 ember alkotja a környék (kb 20 km-es körzet) legnagyobb társadalmi civil szerveződését, a Szentantalfa Nivegy-völgy SE-t.

A Nivegy-völgyi Általános Iskola és a Szentantalfa Nivegy-völgy SE szereplői sok esetben megjelennek mindkét közösség életében. Természetesen vannak akik tudatosan vagy érdek hiány miatt kimaradnak valamelyik közösség életéből, ami teljesen normális. Viszont számtalan olyan hétköznapi folyamat/esemény van jelen, ami mindkét közösségre hatással van. Az iskolába érkező diákok jelentik az Egyesület jövőjét, akiket célszerű bevonni a korosztályos

csapatokba, a garantált működés érdekében, hisz biztosítja a létszámot és a működést. Az iskolások évek óta az egyesület által finanszírozott pólókban jelennek meg a sporteseményeken. Több százezer forint értékben kapott az intézmény sportszer csomagot az elmúlt években a klubtól. Pedagógusként számtalanszor vettem igénybe az egyesület által használt buszokat, az iskolán kívüli programok megvalósítása érdekében a diákok számára, hogy gyerekek minél több élményt szerezhessenek. Az iskolai pálya talaja kielégítőnek mondható, a kis karbantartásnak köszönhetően, azonban a kísérő infrastruktúra rossz állapotban van. Ezzel szemben a szentantalfai sporttelep rendelkezik az iskolai sport tevékenységeket minőségében támogató pályákkal, ahol nagyobb iskolai sportrendezvények is megszervezhetőek. Jelenleg egy nagyobb volumenű és évek óta várt projekt van bevezetés alatt, egy műfüves pálya kivitelezése ami a rossz időjárás esetén is segítséget nyújthat.

Mivel kevés olyan személy lélegzik a völgyben, akinek a nincs hosszú távú kapcsolata az iskolával vagy az egyesülettel, így a két közösség erejét kihasználva, együtt fejlődve hosszú éveken át biztosíthatjuk a Nivegy-völgy jövőjét azzal, hogy a legnagyobb társadalmi civil szerveződés és a helyi közoktatási intézmény karöltve neveli a gyermekeket. Lokális szemléletű, természet közeli és a helyi értékeket előtérbe helyező kiemelkedően eredményes felnőttek válhatnak belőlük.

2.7 Infrastrukturális és személyi fejlesztési célok

Az előző bekezdésekben az iskola oktató, nevelő stratégiája került kifejtésre, azonban a pedagógia célok elérése végett az infrastruktúra is fejlesztésre szorul. A 2.6 bekezdés taglalja, hogy a beruházások sok pénzt igényelnek, de az okosan befektetett tőke idővel növekedést hozhat. A beruházások költség csökkentésében szerepet játszhat a közösség, a kaláka, ahol egyes munka folyamatok kiválthatók. Az intézmény gazdasági helyzetét csak az év végi beszámolókból, tantestületi ülésekből ismerem. A legjobb tudomásom szerint, az iskola több tíz millió forintos megtakarítással rendelkezik. A Balatoncsicsói Nemzetiségi Önkormányzat a fenntartó, így az intézményvezető gazdálkodó személy is, nagyobb hatással van az épültben lezajló korszerűsítésekre is. Az iskolának és az önkormányzatnak egy az útja, hiszen a nemzetiség nélkül már beolvasztásra került volna az intézmény, viszont a falunak a legnagyobb (talán az egyetlen) lakosság megtartó és csalogató ereje az intézet életben tartása.

A tökéletes fejlesztési tervhez a konkrét számokat ismerni kell, de a fejleszteni kívánt irányt, remélem így is betudom mutatni. A projekteken belül vannak sürgős, azonnali megvalósítást igénylő lépések, de vannak hosszabb távú, több tervezést igénylő beruházások.

1 éven belül		2-3 éven belül	
<p>Rendszergazda</p> <p>4. melléklet a 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelethez</p> <p>A nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak finanszírozott létszáma. Általános iskola 0,5 fő (1-250 tanulóig)</p>	<p>Az informatika eszköz park gazdátlan (kb. 60 eszköz)</p> <p>Az IT felszerelések élethosszának kitolásához szükséges egy rendszergazda, aki a social media és a honlap kezelését is magára vállalja.</p> <p>Felülvizsgálatra szorul az iskolai NOKS feladatkör.</p> <p>Szükség esetén külső cég rendszeres megbízása.</p>	<p>Internet hálózati fejlesztés</p>	<p>Az IKT eszközök használatához elengedhetetlen a minőségi internet elérés. Két hálózat kerülne kialakításra, egy tanári sáv a másik a diák/vendég sáv.</p> <p>A zavartalan oktatásért az iskola egész területén rendelkezni kell megfelelő sáv szélességgel.</p>
<p>Pedagógia asszisztens</p> <p>4. melléklet a 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelethez</p> <p>A nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak finanszírozott létszáma. Általános iskola 1 fő (1-250 tanulóig)</p>	<p>Az iskolában a SNI-s tanulók száma 10%. Ez az arány nem csökken, évről évre nő. A pedagógusoknak (főleg a tanítóknak) nagy szüksége lenne egy támogató munkatársra.</p> <p>Felülvizsgálatra szorul az iskolai NOKS feladatkör</p>	<p>Alsó szint/ tornaterem újragondolása</p>	<p>Étkező: a növekvő gyerekszám miatt kicsi.</p> <p>Tornaterem: a növekvő gyerekszám miatt kicsi illetve elavult, balesetveszélyes.</p> <p>Számítástechnika terem, öltözők, személyzeti egységek: nagyon elavult és lelakott helységek.</p> <p>Az egész szint újra gondolása, akár üzleti céllal is. (a terem és az étkező bérbeadása rendezvényekre, plusz bevétel.)</p>
<p>Karbantartó</p> <p>4. melléklet a 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelethez</p> <p>A nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak finanszírozott létszáma.</p> <p>Hangszerkarbantartó</p>	<p>A jogszabály hangszerkarbantartót enged, aki további karbantartási feladatot is elláthatna az iskolában. Napi szinten 150 ember fordul meg az épületben, törvényszerű, hogy a tönkre mennek a dolgok. Felülvizsgálatra szorul az iskolai NOKS</p>	<p>Sportpálya felújítása/állandó karbantartása</p>	<p>Az iskolai pálya talaja kielégítő a kis karbantartásnak köszönhetően, de a kísérő infrastruktúra rossz állapotban van. 4-5 éve teljesen felújításra került minimális pénzből, rengeteg társadalmi hozzájárulással.</p>

Alapfokú művészeti iskolában 0,5 fő (1-250 tanulóig)	feladatkör. Külsős karbantartó cég állandó megbízása.		Meg kell oldani az ismételt felújítását és a folyamatos karbantartását.
Szolgálati szoba	Az iskola tetőterében van egy ifjúsági szálló. Egy szolgálati szoba kialakítása, hogy akár a keleti országrészből is tudjunk invitálni pedagógust. Az öregedő tantestület számára létfontosságú. Az ifjúsági szálló a helyi önkormányzat tulajdona, de nem lehet nagyobb érdeke a falunak, mint a legfőbb ÉRTÉKÉT, az iskolát megtartani.	Zeneterem felújítása	Alapfokú Művészeti Iskola révén az iskola egy zeneteremmel rendelkezik. A zenetanárok és a növendékeik megérdemelnék a megfelelő felszereltségű oktatási helyszínt.
Alapítvány v. egyesület létrehozása	A „Nivegy-völgyi Általános Iskoláért Alapítvány” vagy a „Nivegy-völgyi Általános Iskola Diákportegyesülete”. Mindkét szervezet számtalan új lehetőség nyújt a pályázatok világában, hogy az iskola eszközeit, infrastruktúráját fejleszteni lehessen.	4-6 fős tanulói szobák kialakítása	Az épület felső szintjén történő változások szinte kivitelezhetetlenek, esetlegesen a régi-új belső lépcső újra nyitásával érhetünk el módosítási lehetőséget. A tanórák mellett egyre több délutáni kiscsoportos foglalkozás jelenik meg, és nem elég a tantermek száma. Az alsó szint, a pince használatba vétele esetleg a tantermeket elválasztó mobil falak/harmonika fal beszerelése lehet megoldás.

3. táblázat Fejlesztési célok
Készítette: Dombi Gábor, 2024. 04. 04.

3. Megvalósítási terv 2024-2029

Mérföldkövek	Megvalósítás
1. Tantestület értekezlet / 2024. augusztus	- a stratégia bemutatása - közös vízió megalkotása, cél kitűzése

	<ul style="list-style-type: none"> - a fejlesztési folyamatokért felelősök személyek kijelölése - az azonnali feladatok kijelölése - megvalósításhoz szükséges törvényi, működési háttér felülvizsgálata - a kidolgozás határ idejének kijelölése: 2024. december
2. Fenntartói beszámoló /2024. augusztus	<ul style="list-style-type: none"> - az azonnali feladatok végrehajtása - az intézmény fenntartó előtt megtartott vezetői beszámoló, a következő évek céljairól - támogatási lehetőségek megbeszélése - kompromisszum, fenntartói plusz támogatás, pályázati lehetőségek
3. Tantestületi értekezlet – Értekezlet a külső szereplőkkel fenntartóval / 2025. január	<ul style="list-style-type: none"> - a sürgős feladatok ellátása, működésük ellenőrzése. - a létrehozott stratégia elfogadása - SZM meghívása - a feladatok kiosztása - a nyilvános bemutató megszervezése
4. Tanév végi nyilvános bemutató / 2025. június	<ul style="list-style-type: none"> - az elmúlt egy éves rövid távú feladatok értékelése, reflexió - az intézmény résztvevőinek meghívása (fenntartó, támogatók, szülők, diákok) - PR tevékenység, és iránymutatás a kitűzött célokért
5. Tantestületi értekezlet / 2025. augusztus	<ul style="list-style-type: none"> - a tanévnyitó értekezleten a következő egy év programjának megtervezése, elfogadása - a projektvezető felelősök kijelölése - a különböző események/folyamatok szervezésért felelős személyek jelölése - kontroll csoport felállítása

6. Tanévnyitó /2025. szeptember	- a diákokkal közölni az évre kitűzött célokat
7. Tantestületi értekezlet /2026. január	- minőség biztosító ellenőrzés - reflexió az elvégzett munkáról
8. Tantestületi értekezlet /2026. június	- minőség biztosító ellenőrzés - reflexió az elvégzett munkáról - az egy éves munka értékelése (hibajavítás, tovább fejlesztés) - a következő évi célkitűzések
9. Tanévzáró /2026. június	- az idei évben elvégzett munka értékelése - a diákok véleményének visszacsatolása
10. Fenntartói beszámoló / 2026. június	- a program első évének értékelése - reflexió a szereplők részéről - következő évi célok bemutatása
11. 2026/2027-es tanév	- hasonló menetrenddel, mint az előző évben
12. 2027/2028-as tanév	- hasonló menetrenddel, mint az előző évben
13. 2028/2029-es tanév	- hasonló menetrenddel, mint az előző évben
13. Együttes ülés / 2029. június	- közös beszámoló és értékelő ülés - tantestület, intézetvezetés, fenntartó, SZM - várt és elért eredmények, visszajelzések, pozitív negatív változások, pénzügyi helyzet - személyes reflexió a program 5 évéről - a következő fejlesztési irányok meghatározása

4. táblázat Megvalósítási terv dokumentáció
Készítette: Dombi Gábor, 2024. 04. 04.

4. Összegzés


Törekedtem arra, hogy e projekt keretein belül minden sarokpont megnevezésre kerüljön és logikailag összekapcsolva egy strukturált egészet kapjunk, a Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi

Általános Iskola jelenéről és az általam tervezett jövőjéről. A pedagógusi pályafutásom során tudásomat elmélyítettem az iskola működésével, dinamikájával kapcsolatban, megértettem szakaszait, befolyásoló tényezőit. A közoktatás vezetői szakvizsga megszervezésével az elmúlt négy évben sokat fejlődött a vezetési látásmódom, mivel más „szemüvegen” keresztül tekintettem az intézményre. Rendkívül hasznosnak tartom ezt az időszakot, amit megfigyeléssel és tanulással töltöttem, úgy érzem a vezetői kompetenciám remekül prosperált.

Az intézményvezető munkakör ellátására kiírt pályázat megírása (személyes/szakmai beszélgetései, a tervezés, az önmenedzselés és az intézményvezetői program elkészítése) majd az idei kiegészítése/felülvizsgálata összességében hasznosnak bizonyult. Kijelenthető, az elmúlt évben új impulzusok értek a versenyszféra világából, hiszen a közoktatástól távol éltem. Ez az időszak még jobban bebizonyította számomra, hogy mennyire elengedhetetlen a menedzseri szemlélet mód a mai iskolavezetés szempontjából. Hiszek a programban, amit az elmúlt évek alatt fejlesztettem ki fel és hiszek magamban is, hogy véghez tudom vinni a közösség segítségével.

„Minél nagyobb a haladás, annál nagyobb mértékben ismerjük meg fogyatékoságunkat. Az elégtétel a törekvésben rejlik, nem az elérésben.” (Mahatma Gandhi)

Szentantalfa, 2024. 04. 04.



Dombi Gábor