

Pályázat

A Gyömrői Weöres Sándor Általános Iskola
és Alapfokú Művészeti Iskola
intézményvezetői állására



Weöres utak 2018-2023

Készítette: Spaitsné Rónaszéki Mária

Gyömrő, 2018.03.26.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETŐ GONDOLATOK	3
2.	HELYZETELEMZÉS	5
2.1.	Adottságok	5
2.2.	Nevelő oktató munka	13
2.3.	Partnerelégedettség mérés, intézményi önértékelés	20
3.	VEZETŐI FEJLESZTŐ PROGRAM.....	23
3.1.	A vezetésről vallott nézeteim	23
3.2.	Az intézmény struktúrája	26
3.3.	Célok, elképzelések.....	29
3.4.	Hosszú távú célok (5 év).....	34
3.5.	Középtávú célok (2-3 év).....	34
3.6.	Rövidtávú célok és feladatok	34
4.	ZÁRÓGONDOLATOK.....	38
1. SZ. MELLÉKLET	2013-2018 IDŐSZAK NYERTES PÁLYÁZATAI	39
2. SZ. MELLÉKLET	LÉTSZÁMADATOK	41
3. SZ. MELLÉKLET	VEZETŐI PROGRAM MEGVALÓSULÁSA.....	42
4. SZ. MELLÉKLET	KÖZÉPFOKÚ BEISKOLÁZÁS ADATAI.....	45
5. SZ. MELLÉKLET	AZ ELŐZŐ ÖT ÉV KOMPETENCIA MÉRÉSI EREDMÉNYEINEK FŐ ADATAI, TENDENCIÁI.....	47
6. SZ. MELLÉKLET	ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS EREDMÉNYEI.....	49
7. SZ. MELLÉKLET	VEZETŐI FEJLESZTÉSI TERV	52
8. SZ. MELLÉKLET	ÖNÉLETRAJZ	55
9. SZ. MELLÉKLET	OKLEVÉL MÁSOLATOK, ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY.....	58
10.SZ. MELLÉKLET	NYILATKOZATOK.....	59
11.SZ.MELLÉKLET	MUNKÁLTATÓI IGAZOLÁS	60

1. Bevezető gondolatok

Második vezetői ciklusom -amely 2013-2018 időszakot öleli fel- mély változások irányítását, szervezését jelentették számomra. A főbb területei az oktatás irányítás, az intézmények szakmai, működési feltételeinek változásában jelentkező feladatok intézmény szintű implementációját jelentették. A változások során vezetőként továbbra is fontosnak tartottam és természetesen a jövőre nézve is fontosnak tartom – kollégáimnak - a szakmai, a személyes emberi támogatást, az előrelépés lehetőségének biztosítását, mert e nélkül nem működhet, fejlődhet egy intézmény sem. Az utak, amelyeket bejártunk közösen az elmúlt 5 évben, mindenki számára a szakmai fejlődést jelenthették.

Az elmúlt 5 évben a nevelőtestület, mint közösség is sokat változott, folyamatosan új kihívásoknak kellett megfelelnünk. A kihívások mindig új helyzetet teremtettek körülöttünk, így megtapasztalhattuk, hogy mennyire bízhatunk meg egymás szakmai, módszertani, vagy akár szervezési tudásában. Sokat tanultunk egymástól megértésben, toleranciában, együttérzésben és ez a tapasztalat volt számomra az egyik fontos muníció a vezetői munkámban. Köszönet ezért minden kollégámnak. Az elmúlt öt évben vezetőként igyekeztem tudásomat tovább bővíteni, látókörömet szélesíteni. Ezért több olyan képzésben, feladatban is részt vettem, amely alapján az intézményi folyamatokat csiszolni, szélesíteni tudtuk vezető munkatársaimmal. Fizika szakos pedagógusként tananyagfejlesztésben vettem részt az Öveges Projekt keretében, mely a budapesti Szent László Gimnáziumban történt természettudományos laborfejlesztéshez kapcsolódott. Oktatási rendszerünkben megjelenő külső értékelési rendszer szakértőjeként végzem a feladatomat. A szakértői munka során jónéhány intézmény és pedagógus munkájába nyerhettem bepillantást, amelyekből sok értékes tapasztalatot szereztem. A megszerzett ismereteket, tapasztalatokat szintén jól tudtam, tudom kamatoztatni intézményünk fejlesztésére. Ez az út, tapasztalat volt számomra a másik fontos muníció.

Ez az intézmény az első munkahelyem, nagyon sok érzelmi szál köt hozzá. Kezdő tanárként nagyon sok segítséget kaptam kollégáimtól, akik közül többen tanáraink is voltak. Számomra meghatározók ezek az emberi kapcsolatok, és az intézmény sorsa. Azt gondolom, hogy az elmúlt időszakban szerzett ismeretek, felkészültség, biztos alapot adnak ahhoz, hogy az intézmény jövőjéért felelősen tudjak tenni, tovább dolgozni.

Biztos támasz az a 30 éves pedagógiai munka és ezen belül az a 10 éves vezetői tapasztalat, ami a hátam mögött van. Nagyon sok tapasztalat, mind szakmai, mind nevelési téren. Sok kérdés, sok feladat, amelyeket egyre biztosabban kezeltem és oldottam meg,

köszönhetően közvetlen vezetőtársaim támogatásának és az intézményben további vezetési feladatokat ellátó kollégáimnak.

A XXI. században egy intézmény vezetőjének széles látókörrrel és megfelelő nyitottsággal kell rendelkezni ahhoz, hogy értelmezni tudja a körülötte zajló folyamatokat. Az elmúlt öt évben törekedtem arra, hogy vezetőként megfelelő rálátással rendelkezsem és megértsem az oktatásban történő változásokat.

A legfontosabb muníció a szakmai képzettségen túl az a közösség, amelynek 30 éve tagja lehetek. Szeretném ezt a közösséget ezzel a pályázati munkával is támogatni, a közös utak kialakítására, párbeszédre, a tovább gondolkodásra buzdítani közös jövőnk érdekében. Nagyon fontosnak tartom a közösség támogatását. Az elmúlt 10 évben - vezetőként is - a nevelőtestületben olyan közösségre találtam, akikkel szívesen dolgoznék továbbra is.

2. Helyzetelemzés

Az előző vezetői programom megvalósulását a 3.sz melléklet tartalmazza.

2.1. Adottságok

2.1.1. Tárgyi feltételek

Épületek működtetése

Intézményünk három épületben működik. Az elmúlt öt év során jelentős változások, felújítások történtek elsősorban a székhely épületünkben és a Csokonai egységben. 2016 december 31-ig a működtetői feladatokat az épületekre vonatkozóan Gyömrő Város Önkormányzata látta el. 2017-ben a Monori Tankerületi Központ átvette a működtetői feladatokat. 2017-ben megtörtént az épületek működésére vonatkozó teljeskörű átvilágítás. Ez a következő területeket jelentette: az épületek biztonságos működéséhez tartozó felülvizsgálatok (érintésvédelem, tűzvédelem), az intézmény higiénié viszonyainak vizsgálata, épület szerkezeti adottságok felülvizsgálata, fűtésrendszer felülvizsgálata. A felülvizsgálatból adódó feladatok meghatározásra kerültek. Szép számú feladat keletkezett, ezek megvalósításában elengedhetetlen a közös gondolkodás a fenntartó tankerületi központ, az intézményvezetés és a tulajdonos önkormányzat között.

Az épületek működtetésében másik komoly feladatot jelent, hogy településünk lakosság száma az elmúlt öt évben jelentősen növekedett, ez a növekedés az intézményi tanulólétszámban is megjelent. Ezért épületeink kapacitás kihasználtsága a maximumon van. A művészeti oktatásban is növekvő tanulólétszám mellett szervezzük meg a feladatot, így ehhez a feladatellátáshoz kapcsolódó infrastrukturális fejlesztés is elengedhetetlen. A tanulólétszám növekedéshez kapcsolódó -épület adottságaiból adódó problémákat folyamatosan jeleztem a korábbi fenntartó önkormányzatnak, és 2017 januárjától a fenntartói feladatokat ellátó Monori Tankerületi Központnak. A jelzések eredményesnek bizonyultak, mert 2018 március közepére elkészül a város oktatásfejlesztési koncepciója.

Épületek állaga

A 2009-re felújított Erzsébet telepi egységünkben fontos feladat az épület állagmegóvása. Ebben az épületben a földszinti folyósó és az aula festésére került sor az elmúlt időszakban. Az udvar egy része térburkolatot kapott, ugyanakkor a vízelvezetés az udvaron nem megoldott. Kollégáim a szülőkkel közösen maximális lelkesedéssel és az intézmény anyagi

lehetőségei alapján igyekeztek barátságossá tenni a külső-belső környezetet, de további támogatásra, segítségre van szükség. 2018 márciusában elkezdődött a volt ebédlő épületének rekonstrukciója egy pályázati forrásból, amely terem a mindennapos testnevelés megszervezéséhez nyújt további lehetőséget. A külső játszótéri elemek karbantartása és fejlesztése is további feladat.

Csokonai egységünk épületén az elmúlt tanévben külső energetikai beruházás (az épület hőszigetelése, nyílászáró csere) és napelemes fejlesztés történt. Az udvar térburkolása is megtört, itt is további feladat az udvar vízelvezetésének megoldása. Az épület belső tereiben halaszthatatlan a termék festése, a belső falak rendbetétele, az épület férőhely kapacitásának bővítése, a fűtési rendszer rekonstrukciója, a kazánok cseréje. Kollégáim a szülőkkel közösen minden évben szervezett keretek között a külső környezetet rendezik. Ezen a telephelyen is elengedhetetlen a játszótéri elemek rendbetétele, fejlesztése.

A központi épületben az előző tanévben került sor külső energetikai beruházásra. A beruházás során az épület külső hőszigetelése, nyílászáró cseréje történt meg. 2014-ben valósult meg az akkori működtető önkormányzat segítségével a tanári szoba bővítése. Ez a bővítés az itt dolgozó pedagógusok komfort érzetére jó hatással van, kulturált körülmények között készülhetnek az órai feladatokra. 2017 nyarán az intézményi működés átvilágítás kapcsán került sor az épületben a teljeskörű mosdó felújításra. A felújítás teljes költségét a Monori tankerületi Központ finanszírozta. Szintén tankerületi finanszírozásból valósult meg a könyvtár teljes felújítása. A könyvtár felújítás utolsó fázisaként a szülők alapítványi támogatásából tervezzük a bútorzat beszerzését. Az épületben, szintén az átvilágítás során derült ki, hogy elengedhetlenné vált az elektromos hálózat felújítása és a fűtési rendszer korszerűsítése, az aula rendbetétele. Ezen felújításokra vonatkozóan infrastrukturális pályázatot állítottunk össze, amelyet 2018. márciusában a tankerületi központnak nyújtottunk be. Az előző öt évben kiemelt feladatnak tekintettük épületeink külső-belső rendezettségének megvalósítását, a gyermekek számára a kulturált, tiszta környezet kialakítását és erre törekszünk a következő időszakban is.

Az elmúlt öt évben komoly feladat volt az építkezések miatt az oktatás zökkenőmentes megszervezése. Ezeknek a feladatoknak a megoldásában mind pedagógus kollégáim, mind a karbantartó, takarító személyzet összefogása, egymás munkájának támogatása jól érzékelhető volt.

Az intézményvezetés a korábbi fenntartást, működtetést végző önkormányzat és a Monori Tankerületi Központ elmúlt években történt párbeszédnek köszönhető, hogy intézményeink állapotfelmérése megtörtént és elindulhat további együtt gondolkodás az intézményfejlesztés területén. A külső-belső környezet és az épületek rendezettsége fontos mindannyiunk számára. Kiszámítható intézményvezetéssel biztos partnere kívánok lenni a működtető tankerületnek, hogy továbbra is hatékonyan tudjuk az érdekeinket képviselni a fejlesztések területén. Vallom, hogy a kiszámíthatóság és a közös tervezés együttesen eredményezi azt, hogy az iskola a város stabil intézményeként tud továbbra is működni, ezáltal vonzerőt jelent a gyermekek és stabil munkahelyet az itt dolgozók számára.

Az iskola felszereltsége

A törvényben meghatározott kötelező eszköz és felszerelési jegyzékben leírt taneszközökkel átlagos szinten rendelkezik. A székhely épületben lévő bútorzatok, székek, padok cseréje szüksége, mert balesetveszélyesek. Az elmúlt időszakban a művészeti oktatásban sem történt átfogó eszköz fejlesztés, amire pedig nagy szükség van. 2017-ben a meglévő hangszer állományt próbáltuk felújítani, de elkerülhetetlen új hangszerek beszerzése. Ez igaz a néptánc oktatáshoz szükséges fellépő ruhák esetében is. A természettudományos tantárgyak tanításához szükséges eszközökben is hiányosságok mutatkoznak, itt mindenképpen szükséges az eszköz igény pontosítása, beszerzése. 2017-ben egy nagyobb volumenű informatikai eszközfejlesztés történt intézményünkben a Monori Tankerületi Központ által. A termék 90%-ban felszerelésre kerültek projektorok. Számítógép parkunk is frissült, de még további új gépek beszerzése szükséges, ahhoz, hogy a bevezetésre váró elektronikus adminisztrációs rendszer használatához mindenkinek megfelelő eszköz álljon a rendelkezésére. A tankerület jelezte, hogy az intézmény még 25 notebook-ot fog kapni, ez az eszköz szám egy teremben teszi lehetővé, azt, hogy okos teremként használjuk. Ennek a teremnek a kialakítása egy közel jövőbeli fejlesztési lehetőség. Az elmúlt öt évben különböző pályázati forrásokból a robotika oktatásához és a 3D tervezéshez kapcsolódóan is tudtunk eszközöket beszerezni, továbbá sikerült elsősorban az alsótagozaton bővíteni a sporteszközök számát. Ebben a tanévben sikerült pályázati forrásból bővíteni a fejlesztéshez és délutáni tevékenységek támogatására játéktárunkat. A rendszergazdai feladatok egyre nagyobb jelentőséggel bírnak az intézményben, ennek a feladatnak a szervezését, működtetését át kell gondolni. Az elmúlt időszakban nagyon sok problémát jelentett az biztonságos internet hiánya. Ez úgy tűnik, hogy központi fejlesztés keretében megvalósul a közeljövőben. A

felszerelés, eszközpark továbbfejlesztése összehangolt feladatot jelent az intézmény és a működtetést végző tankerület között.

Gazdálkodás

Az intézmény 2013. január 1-től nem önálló gazdálkodású. A 2013-2016 közötti időszakban a működtetői feladatot Gyömrő város Önkormányzata látta el, míg a szakmai feladatokat a tankerületi központ. Gazdálkodás szempontjából az adatszolgáltatáson túl nem volt más rálátásom, ráhatásom az intézmény működtetési költségeire. 2017 januárjától a működtetői feladatok is átkerültek a Monori Tankerületi Központhoz. A 2017-es év tapasztalatai azt mutatják számomra, hogy kell az intézményfejlesztésre vonatkozó fejlesztési tervvel rendelkezni mind a humán erőforrás, mind a működtetés területén ahhoz, hogy a feladat ellátáshoz szükséges igényeket korrekt információkkal alátámasztva tudjuk jelezni a fenntartó felé. 2017 óta a nevelést oktatót segítő területen három álláshely bővítést engedélyezett a fenntartó, 2 pedagógia asszisztens 1 iskolatitkári álláshely került betöltésre, amelyek a működtetésben és a jelentkező tanító hiányban jelentenek komoly segítséget. A technikai személyzet 9 fő, itt is kértem álláshely bővítést egy karbantartói állásra, március végétől ez az álláshely is betöltésre kerül. Pedagógus munkakörben egy fejlesztő pedagógusi álláshely bővítés történt erre az álláshelyre megbízással tudunk alkalmazni logopédust, aki nagyon nagy segítséget jelent az alsótagozaton. 2017 decemberében engedélyt kaptunk iskolapszichológusi álláshely meghirdetésére. Az iskolapszichológusi álláshely április 1-től kerül betöltésre.

Az új gazdálkodási helyzetben és lehetőségek között is szeretnék egy jól átgondolt, prioritásokat meghatározó gazdálkodást folytatni.

Pályázatok

Intézményünk az elmúlt 5 évben több olyan pályázati lehetőséggel élt, amely az oktatás területén megjelent. Két pedagógus sikeresen pályázott nemzetközi projektek lebonyolítására, így intézményünkben 2 Comenius projekt is lezárult. Kettő Erasmus⁺ pályázat megvalósítása zajlik intézményünkben. A Nemzeti Tehetség Program keretében folyamatosan nyújtottunk be pályázatokat, amelyek az intézményi eszközfejlesztésben, innovációkban segítették a szakmai tovább lépést. Ebben a tanévben két Határtalanul pályázatunk is sikeres volt, így márciusban és áprilisban is kirándulhatnak diákjaink a Délvidékre és a Felvidékre. A pályázatok megvalósítása során szerzett szakmai, projektvezetési tapasztalat támogatja az intézményben a szervezeti, módszertani fejlődést, a közös gondolkodást. Az oktatásban zajló pályázatok meghatározták a főbb fejlesztési irányokat az intézmények számára. Az elmúlt

időszak pályázati lehetőségeit intézményünk szakmai lehetőségeivel, fejlesztési területivel hoztuk összhangba. Természetesen a következő időszakban is, amennyiben lehetőségünk lesz rá, élünk ezekkel a forrásokkal. Az elmúlt 5 év nyertes pályázatait az *az 1.számú melléklet* tartalmazza.

Alapítvány

Az iskolai alapítvány a nyelvoktatás fejlesztésére jött létre. Célja a gyerekek nyelvoktatásának fejlesztése. Ennek keretében támogatjuk a gyerekek nyári külföldi táborát, az iskola eszközfejlesztését. Az iskolai alapítvány működése hasznos, fontos elem, támogatást, kiegészítést ad az intézmény szakmai és eszközfejlesztéséhez. Az azonban további átgondolást igényel, hogy milyen tevékenységi területen szerencsés az alapítványt működtetni.

2.1.2. Személyi feltételek

Az intézmény engedélyezett álláshely száma

Álláshely megnevezése	Engedélyezett státusz
intézményvezető	1
intézményvezető helyettes	3
pedagógus	61
fejlesztő pedagógus	1
iskolatitkár	2,75
pedagógiai asszisztens	2
iskolapszichológus álláshely	1
rendszergazda	0,5
karbantartó	3
takarító	7

Az elmúlt öt évben 98 %-ban tudtuk biztosítani a szakos ellátást. A matematika tanítás területén mutatkozik pedagógus hiány, így 3 osztály esetében tanít fizika tanári képesítéssel pedagógus matematikát. Alsó tagozaton is egyre nagyobb nehézséget jelent tanítói képesítéssel rendelkező pedagógust találni. A nyelvoktatásban is nagyon magas óraszámmal végzik a feladataikat a kollégák, ezen a területen is szükséges további pedagógus alkalmazása. A személycserék elsősorban nyugdíjazások miatt, gyed miatt történtek. Nevelőtestületünkről megállapítható, hogy stabil, kiszámítható közösség.

Pedagógus továbbképzés, életpálya

Az elmúlt 5 évben az intézmény továbbképzési programjába tervezett továbbképzéseken való részvétel megvalósult. A szolnoki Pedagógiai Oktatási Központ által szervezett képzéseken pedagógusaink rendszeresen részt vesznek.

A továbbképzések főbb területei:

- szakmai, módszertani kultúra fejlesztésére szervezett képzések
- mérés, értékeléshez kapcsolódó képzések
- az iskolai adminisztrációs (KRÉTA) rendszerre vonatkozó e-learning képzés
- fejlesztő pedagógia alapjainak megismerése
- iskolai agresszió kezelése

Az intézményi továbbképzési programban kiemelt terület a szakvizsga megszerzését támogató képzések tervezése. Az intézményi továbbképzési program alapján kettő kiemelt területen támogattunk ilyen irányú képzéseket.

- közoktatás vezetői: a 1 igazgatóhelyettes, 1 tanító végezte el
- e-learning oktatást támogató mentor tanári szakvizsga: 1 fő
- fejlesztés: 1 tanár szerez fejlesztő pedagógusi végzettséget
- testnevelő tanári végzettség megszerzése: 1 fő

Intézményünk pedagógusai minimális pénzügyi ráfordítással teljesíthették a továbbképzési kötelezettségüket. Intézményünk a Továbbképzési program alapján finanszírozza a továbbképzéseket, továbbtanulást. Intézményi adottságainkból adódóan a képzéseket helyben sikerült megszervezni. A pénzügyi hozzájárulás a szakvizsgával járó képzések esetében volt jellemző. Ezekben az esetekben tanulmányi szerződésben rögzítettük a feltételeket. A külső képzők által szervezett továbbképzésen túl, nagy értéknek tartom azokat a belső képzéseket, műhelymunkákat, amelyeket egymásnak szerveztek a munkaközösségek, műhelyek.

A pedagógus életpálya lehetőségeivel minden olyan kolléga élt, aki megfelelt a miniszter által meghirdetett feltételnek. Ennek eredményeként a következő fokozatokkal rendelkeznek pedagógusaink:

Mester fokozat:

- tanfelügyeleti, minősítő szakértő: 2 fő
- szaktanácsadó: 2 fő
- innovatív pedagógus: 5 fő
- Pedagógus II fokozat: 14 fő

2.1.3. Diák közösség

2017/2018-as tanévben

- Tanulói létszám 810fő
- Bejáró tanuló 26 fő
- SNI-s tanuló 36 fő
- BTMN tanuló:55
- HH: 6 fő
- HHH: 3 fő
- Osztályok száma: 32
- Művészeti iskola tanulói létszáma 255 fő
- Hangszeres növendék: 93 fő
- Táncművészeti ágazat:147 fő

A 2. sz. melléklet adatainak alapján intézményünk tanulói létszáma folyamatosan növekedett az elmúlt öt évben, részben a beköltöző családok növekvő számából adódott. A környező településről bejáró tanulói létszám is növekedést mutat, amely intézményünkben zajló szakmai munkánk elismerését jelenti. A tanulók szociális háttérének mutatói -HH és HHH- csökkenő tendenciát mutatnak, ez elsősorban a törvényi változások szigorodása miatt alakult így. 2013-2018 közötti időszakban a hat és nyolcosztályos képzésre az intézményi tanuló létszám 0,7 %-a jelentkezett. Intézményünk továbbtanulási mutatói alapján megállapítható, hogy diákjaink több mint 50%-a érettségit adó középiskolába nyert felvételt. *(4. számú melléklet)*

A társadalomban zajló változások miatt több család a külföldi munkalehetőséget választotta. Ezért több tanulónk felfüggesztett tanulói jogviszonyban van intézményünkkel.

Az elmúlt időszakban jelentősen növekedett az SNI tanulók létszáma. 2013-2018 között 15 fővel emelkedett a létszámuk. Művészeti oktatásunkat stabilan, növekvő létszámmal szerveztük meg minden évben.

2.1.4. Szülői közösség

Az iskolában jól működő szülői munkaközösség végzi munkáját. A szülői munkaközösség vezetőinek fiatal, dinamikus személyiségei biztosíték az intézményvezetés és a szülői közösség együttműködő kapcsolatának erősítésére, a közös programok színvonalas lebonyolítására. Folytatni kell a szülői közösséggel való együttműködést. Az együttműködés formáit folyamatosan bővítjük, szülői fórumokat, tematikus szülői értekezleteket szerveztünk. Komoly szülői támogatást kaptunk a nemzetközi projekttalálkozó, iskolai színházi előadások, farsangok, ballagás szervezéséhez. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a szülők egy része nem igazán ismeri az intézményben zajló szakmai, ill. nevelőmunkát és azok eredményeit. Ezért fontos az ő nyitottságuk felkeltése intézményünk iránt. Intézményünkben zajló eseményekről, eredményekről rendszeresen tájékozódhatnak a szülők és az érdekelődők az intézmény honlapján és az iskola Facebook oldalán. A nevelőmunka sikerét nagyban javítja, hogy ha a szülők is sajátjuknak érzik az iskolai nevelés alapértékeit.

2.1.5. Külső kapcsolatok, partnerek

Közvetlen partnereink azon személyek, szervezetek megnevezése akikkel folyamatos kapcsolatot tartunk fenn és akik megfogalmazzák elvárásaikat az intézményben folyó tevékenységekkel kapcsolatban, így alakítva ki közösen az intézményi folyamatokat. Közvetett partnereink, akikkel folyamatos, széleskörű kapcsolatot tartunk fenn az intézményi nevelési célok minél hatékonyabb megvalósítása érdekében.

Közvetlen partnereink:

- szülők,
- tanulók,
- intézményi dolgozók,
- fenntartó,
- működtető,
- következő iskolafokozat.

Közvetett partnerek:

- egyházak,
- civil szervezetek,
- gyermekjóléti szolgálat,
- múzeumok,
- rendőrség.

Vezetőtársaimmal fontosnak tartjuk a partnerekkel való folyamatos kapcsolattartást. A folyamatos párbeszéd és az elvárások megismerése a mindenkori intézményvezetés egyik legfontosabb feladata. A külső partnerek számára fontos megadni a lehetőséget, hogy véleményükkel formálhassák intézményünket. Az elmúlt 5 évben kétszer végeztünk közvetlen partnerkörünkben elégedettségi mérést és intézményi önértékelést. A partnerelégedettség és az intézményi önértékelés lehetőséget adott arra, hogy megtudjuk, intézményünk külső képe mennyiben egyezik az általunk kialakítani kívánt képpel, mely területeken van szükség további erősödéssre, és mely területen vagyunk sikeresek. Több külső partnerrel alakítottunk ki élő szakmai kapcsolatot, például közös projektben vesznek részt diákjaink a Nemzeti Múzeummal, Szent László Gimnáziummal. 2017-ben sikeresen vettünk részt az Oktatási Hivatal által kiírt Bázis Intézmény pályázaton, így intézményünk a 2017-2018-as tanévtől bázis intézményi feladatok ellátásába kapcsolódott be. Helyi civil szervezetekkel is több szakmai programot valósítottunk meg, amely a város életében is megjelent. Jól átlátható eljárásrendet, kapcsolatrendszert alakítottunk ki a Nevelési tanácsadóval, Gyermekjóléti Szolgálattal, Rendőrséggel.

2.2. Nevelő oktató munka

2.2.1. Az iskola arculatát meghatározó oktatási formák

Művészeti iskola

A művészeti iskola stabil gyereklétszámmal működik településünkön. 2016/2017 tanévtől felvételi vizsgákat szervezünk. A hangszeres tanszakokra rendszeres a túljelentkezés és ugyanez mondható el a tánc tanszakra is. Bár több személyi változás is történt ebben az időszakban, de ezek a változások nem jelentettek törést a szakmai munka színvonalában. A művészeti iskola több általános iskolai programba bekapcsolódott, így színesítette ezeket a

programokat. Pedagógiai munkánk egyik fontos eleme, hogy diákjaink megismerjék a magyar kultúra alapjait. Első osztályos tanulóinknak kötelező 1 óra néptánc óra van beépítve órarendjükbe. Az elmúlt időszakban a művészeti iskola tanulói rendszeresen elindultak regionális, megyei szintű versenyeken, ahol igen szép eredményekkel végeztek. Remélem újabb lendülettel, tovább folytatódik a színvonalas művészeti munka. A művészeti iskola programjai – néptánc bemutatók, koncertek – népszerűsítik intézményünket a városban és a környező településeken is.

Új módszertani elemek az oktató munkában

Az elmúlt öt év során több szakmai projektet valósítottunk meg, amely tovább lépést jelentett az intézmény módszertani kultúrájának fejlesztésére vonatkozóan. A mentor intézményi programunk keretében az SNI integráció területén tartottak kollégáink egy éven keresztül műhely foglalkozásokat. A Nemzeti Tehetség Program keretében a robotika és a 3D tervezés területeivel ismerkedhetnek tanulóink. Európai uniós forrásból 4 szakmai projektet valósítottunk meg az elmúlt 5 évben. A nevelés területén is több képzés támogatta a tanulói megismerési technikákat, ezzel segítve a nehézsorsú gyerekek problémáinak beazonosítását. A korábbi pályázatokban kidolgozott intézményi innovációk beépültek a mindennapi nevelési, oktatási intézményi gyakorlatokba. Az óvoda-iskola átmenetet támogató jó gyakorlat-Csemete kert- is népszerű a szülők körében. Két Comenius pályázatunkban sok jó módszertani ötletet tanulhattak kollégáink az európai országok oktatási rendszerének megismerése közben, amelyeket a látogatásuk után szívesen illesztettek be az osztálytermi folyamatokba. A Comenius pályázatok a gyerekek számára is új tanulási útvonalak lehetőségét kínálták fel. Diákjaink szívesen vettek részt a feladatok elvégzésében és jó hangulatú projekttalálkozón ismerkedhettek meg más ország diákjaival. A fent említett pályázatok támogatták azokat a vezetői elképzeléseket, amelyekben a főbb hangsúlyok a következők: nyitottság új módszertani eljárások megismerésére, rendszerszemlélet fejlesztése, informatikai eszközök, tananyagok megismerése, alkalmazása az osztálytermi folyamatokban, a pedagógiai, szakmai munka átgondolásának, tervezésének fejlesztése.

A környezettudatos szemlélet kialakítására és támogatására 3 évvel ezelőtt megpályáztuk az ÖKO iskolai címet.2016/2017-es tanévben megkaptuk az Örökös Öko Iskolai címet. Az Öko tevékenységek során a gyerekek rengeteg hasznos, a mindennapi élethez kapcsolódó ismeretekkel, helyzetekkel találkoznak, amely a problémamegoldó gondolkodás fejlesztését erősíti. Az ÖKO feladatok koordinálására ÖKO műhelyt hoztunk létre, amely alsó és felső tagozaton dolgozó kollégákból áll.

A Biztonságos Iskola program is a nevelési céljainkat támogatja. A program megvalósítása során játék keretében tanulják a gyerekek az iskolában felmerülő problémák kezelését.

A Boldog Iskola program megismerése és a programelemek adaptálás elsősorban az etika tantárgy oktatásához nyújtott széleskörű módszertani segítséget. Intézményünk pedagógusai széleskörben építették be a megismert módszerek más tantárgyak oktatása során is.

Idegen nyelv oktatása

Intézményünk az elmúlt 5 évben az angol, olasz, ill. a német nyelv választását biztosította diákjaink számára. A NAT meghatározza, hogy általános iskolában az angol és a német lehet első idegen nyelv. 2013-tól intézményünkben első idegen nyelv az angol. Szakkör szinten hatodik osztályban indítunk német nyelv tanulási lehetőséget. Második idegen nyelvet, mint választható tantárgy-német, olasz nyelv- 7. osztálytól választhatnak a gyerekek. 8. osztályban pedig felvételi előkészítőt szervezünk azon diákoknak számára, akik idegen nyelvből felvételi elbeszélgetésen vesznek részt. Az idegen nyelv oktatását a nemzetközi projektek segítségével is támogatja intézményünk. Az Európai Nyelvi Keretrendszer alapján és a tankönyvkiadókkal közösen meghatároztuk azokat a mérföldköveket és tananyagtartalmakat, amelyeket az adott idegen nyelv éves óraszama alapján diákjainknak szükséges elsajátítani, az eredményes tovább haladáshoz. A hatodik és a nyolcadik osztály végén országos mérés történik az első idegennyelvből. A mérési eredmények értékelése alapján történik hetedik osztályra vonatkozóan a nívó csoportok kialakítása. Nyelvoktatásunk talán hatékonyabb lenne -mivel elsősorban a kommunikációra épül- ha a kis csoportokban (12-15 fő) szervezhetnénk meg.

Informatika – ECDL vizsgalehetőség

Az informatika az elmúlt időszak egyik legintenzívebben fejlődő területe intézményünknek. Az alsó tagozaton is elindult tehetséggondozó óra formájában, Comenius logo címen az informatika tanítása, ettől a tanévtől ismerkednek alsós pedagógusaink a robotikával. Az informatikai eszközök mindennapi használatában is komoly előrelépés történt. A pedagógia, szakmai munkában mindennapossá váltak a prezentáció készítése, az e-learning tananyagok feldolgozása, használata, vagy a tankönyvkiadók által ajánlott elektronikus tananyagok használata. Mesterprogramot megvalósító kollégánk folyamatos támogatást nyújt IKT műhely szervezésével új módszertani lehetőségek megismerésében. Ezen kívül több belső műhely is szerveződött, amely a tovább lépést biztosította ezen a

területen. Intézményünk informatika tanárai innovatív munkájának köszönhetően, iskolánk tanulói már 7. osztálytól kezdve jelentkezhetnek ECDL tanfolyamra, vizsgára, hiszen intézményünkben vizsgaközpont is működik. Azon gyerekek számára, akik komolyan szeretnék elsajátítani az informatikai alapismereteket, az intézmény biztosítja ezt a lehetőséget.

2.2.2. Intézményünk mérési rendszere

Az intézmény szakmai és szervezeti irányításának alapfeltétele, hogy pontosan ismerjük, beazonosítsuk az intézményi folyamatokat ezeken a területeken. A beazonosításhoz szükséges ismerni pontosan az alsó, felső tagozat módszertani, tantárgyi munkáját. Ezért alakítottunk ki egy mérés-értékelés műhelyt, amely az intézményi mérési keretrendszerünket kidolgozta. A korábban kidolgozott keretrendszer két területet foglal magába:

- A szakmai munka értékelésére vonatkozó mérések: az intézményi belső mérések, a külső mérések
- A szervezeti fejlesztésre vonatkozó mérések: partner elégedettségi mérés, intézményi önértékelés, pedagógus értékelés

A törvényi változások alapján a mérés-értékelés műhely szerepét részben átvette a belső ellenőrzési csoport, amely az intézményi önértékelési folyamatokat koordinálja. A szakmai munka értékelésére vonatkozó feladatok tagozati szinten és azon belül munkaközösségi szinten valósulnak meg. Mérési rendszerünket részletesen a Pedagógiai Programunk tartalmazza. A mérések egzakt módon mutatnak rá szakmai, szervezeti folyamatokra. Továbbra is komoly tanulási folyamat ezen mérési eredmények értelmezése, a mérési eredményekből levonható következtetések kialakítása, és a következtetések alapján a szakmai, szervezeti feladatok meghatározása. Az elmúlt időszak szakmai megbeszéléseinek, értekezleteinek jó kiindulási alapja volt, minden esetben ezen mérési eredmények ismerete. Intézményünkben minden tanévben elkészítettük az intézményünk mérési rendszerének adott tanévre tervezett feladatainak értékelését.

A szakmai munkánk egyik fontos külső mérése a 8. évfolyamon a központi írásbeli eredménye. A 8. évfolyamon előkészítő órákat szervezünk matematikából és magyarból. Az elmúlt 5 évben minden esetben feldolgoztuk diákjaink központi írásbeli eredményét. A 2013-2018 közötti időszak felvételi eredményét a *4. számú melléklet* tartalmazza. Komoly átgondolást igényel, hogy milyen eszközökkel tudjuk az eredményeket tovább javítani. A részletes elemzés alapján megállapítható, hogy a magyar írásbeli eredmények az országos

átlag közelében vannak, míg matematikából ez gyengébb. A másik szintén szakmailag meghatározó külső mérés az országos kompetencia mérés 6. és 8. évfolyamon. Minden évben nevelőtestületi szinten elemezzük a mérési eredményeket. Az eredmények ismeretében készítettük el a következő tanévre vonatkozó szakmai útmutatót, amelyet a munkaközösségek szakmai munkájához ajánlasként fogalmazott meg a mérés-értékelés műhely. A 2013-2018 közötti időszak kompetenciamérés eredményeit és rövid értékelését mutatja az *5.számú melléklet*.

2.2.3. Tehetséggondozás

Ezen a területen az elmúlt időszakban szintén komoly szakmai előrelépés történt intézményünkben. A korábban megvalósított TÁMOP 3.4.3-as Tehetséggondozó pályázat segítséget nyújtott ahhoz, hogy átgondoljuk intézményi szinten a tehetséggondozást. A tehetségpont hálózatba is bekapcsolódtunk, így minősített tehetségpontként működünk. A tehetséggondozó pályázat megvalósítása kapcsán árnyalódott a tehetséggondozás fogalma. Több új utat, lehetőséget ismerhettek meg kollégáim a pályázat megvalósítása és a fenntarthatósági időszakban. A tehetséggondozás részben a tanítási órákba épül be gazdagítás címen, részben szakkörök, tehetséggondozó órák keretében történik. Ezek keretében valósul meg a vizuális kultúra matematikai gondolkodás fejlesztése, de lehetőség van a robotika, és különböző társas játékok megismerésére is. Tehetséggondozás területen szakvizsgázott pedagógusunk segíti és szervezi a tehetség műhely munkáját. A pályázati lehetőségek beszűkülésével a Géniusz országos program is kicsit lelassult, amely motorja ennek a területnek. és amely programba intézményünk is bekapcsolódott. Intézményünkben a tehetséggondozó program megvalósítása során kiemelt hangsúlyt kapott a pályázatban kidolgozott programelemek egymásra épülése, azaz az alsóban elkezdett folyamatoknak, a felsős megfeleltetése is megvan. Tehetséggondozásunk másik komoly fokmérője diákjaink versenyeken elért eredménye. Mind városi, mind területi, megyei, országos szinten, különböző területen szép számmal vesznek részt diákjaink kiemelkedő eredményekkel. Intézményünk Tehetségdíjat alapított, amely díjra azon diákok javasolhatók, akik az adott tanévben kiemelkedő versenyeredményt értek el.

2.2.4. Tanórán kívüli tevékenységek intézményünkben

- *Napközi foglalkozás:* A napközi feladatainak koordinálására munkaközösséget szerveztünk, jól meghatározott feladatrendszerrel, módszertannal. Rendszerek

a munkaközösségi megbeszélések, így a napközi tevékenysége tartalmas, rendezett körülmények között zajlik. Az elmúlt öt évben folyamatosan emelkedő, magas napközis létszámokkal dolgoztunk. Továbbra is hangsúlyos elem az osztálytanító és napközis nevelő összehangolt munkája.

- *Szakkörök:* A tehetséggondozás területén többféle szakkör is sikeresen működik intézményünkben. Rendszeresen a kiállítások a gyerekek munkájából.
- *Táborok, utazások:* Minden évben szervezünk táborokat. Új elemként jelent meg az Erzsébet telepi egységünkben a leendő elsőseink Fecskeröptető tábora, amelyet az szülők körében elfogadott támogatott kezdeményezésnek bizonyul. Harmadik éve szervezik meg alsótagozaton pedagógusaink az erdei iskolát, amely szintén jó lehetőség a tanórán kívül szerzett ismeretek elsajátításának. A tanítási év végén alsós diákjaink mindkét egységből szívesen látogatnak el Bogácsra, így lesz ez ebben az évben is. Rajz, honismereti, vándor tábor gazdagítja minden évben a felsőtagozaton a gyerekek nyári élményeit. Ebben a tanévben a Határtalanul pályázat keretében a Délvidékre és a Felvidékre látogatnak el felsős diákjaink. A nemzetközi projekteknek köszönhetően több utazás is történt az elmúlt időszakban, rengeteg élménnyel gazdagodtak diákjaink és pedagógusaink.
- *Osztályprogramok:* Gazdag programok valósulnak meg egy-egy tanév során. Az elmúlt három évben osztályok előadásában láthattunk több értékes színielőadást, színvonalas előadások születtek a farsangi fellépéskor. Az iskolai ünnepeken is jó volt látni, hogy az ünnepre készüléskor mekkora közösségformáló ereje van. Ezekben a programokon túl szinten minden osztály kihasználta a pedagógiai program alapján biztosított projektnapokat, amelyeknek komoly értékközvetítő szerepe van.
- *Kulturális program lehetőségek:* Rendszeresen színházlátogatások kerülnek megszervezésre tagozati szinteken. A programszervezésben elkötelezett pedagógusok végzik a munkájukat. Projekt napok keretében múzeum látogatásokra kerül sor. Az elmúlt két évben a Hankó István Művészeti Központ által szervezett programokon is folyamatosan jelen vannak diákjaink.

2.2.5. Felzárkóztatás, fejlesztés

Előző pályázatom egyik fontos fejlesztési területének neveztem meg alsó tagozaton az első két évfolyamon végzett pedagógiai munka megerősítését, amelynek egyik eleme az intézménybe érkező gyerekek adottságainak, képességeinek feltérképezése. Erre a feladatra alsó tagozaton a Tímár tesztet használják tanítóink. A teszt az egyik útvonal, amelyen elindulnak intézményünk pedagógusai a feltérképezésben, a másik az órai teljesítmény és a tanév során megvalósuló a munkaközösségek által jóváhagyott tantárgyi mérések. Ez alapján kerül meghatározásra, hogy mely gyerekek szorulnak részképeség problémák miatt fejlesztésre, és mely gyerekek számára szükséges az esetleges családi körülmények miatti felzárkóztatás. Komoly előre lépésnek gondolom, a fejlesztés megszervezését. Kidolgoztuk intézményi szinten a fejlesztésre szoruló gyermekek ellátását, nyomonkövetését. A megvalósítás hatékonyságában tapasztaltam hiányosságokat. A fejlesztő műhely jövőbeli vezetőjének támogatására mindenképpen szükség lesz ezen intézményi területen történő korrekciók megtervezésében. Azt gondolom, hogy pedagógiai munkánk egyik meghatározó eleme, és sikerének kritériuma, hogy pontosan tudjuk a viselkedési problémák, vagy a tanulási problémák nehézségek hátterét és ezáltal célirányosan tudjunk azokon segíteni.

2.2.6. Gyermekvédelem és ifjúságvédelem

Intézményünkben három kolléga végzi a gyermekvédelemhez kapcsolódó feladatokat. Naprakész nyilvántartási rendszerünk van mind a hátrányos, halmozottan hátrányos gyerekek, illetve a szakvéleményekkel rendelkező gyerekek nyomon követésére. A gyermekvédelemmel foglalkozó pedagógusok feladatköre pontosan meghatározott, amely igen szerteágazó. Hiszen nyomon követik a pedagógiai szakszolgálathoz, szakértői bizottságokhoz irányított gyerek sorsát, így kapcsolatot tartanak a szakszolgálattal és az EGYMI-vel. A másik fontos területük a gyerekek védelmének érdekében a gyerekjóléti szolgálattal történő folyamatos kapcsolattartás. A gyermekvédelemmel foglalkozó munkatársaim, éves munkaterv szerint végzik tevékenységüket, amely része az iskolai munkatervnek. Intézményünk tagoltsága miatt fontos a folyamatos kapcsolattartás ezen a területen is, hiszen egy-egy gyermek sorsát meghatározhatja, hogy megkapja-e időben a megfelelő segítséget. Én úgy gondolom, hogy ezen a területen is komoly előrelépés történt az elmúlt öt évben.

2.2.7. Diákönkormányzat

A diákönkormányzat vezetőinek munkája alsó tagozaton elsősorban az aktuális tagozati programok szervezéséből áll (papírgyűjtés, farsang, tábor). Felső tagozaton is gyakorlatilag az aktuális programok szervezése fedi le a diákönkormányzat vezetőjének munkáját. Az elmúlt években történt elmozdulás, amely a gyerekek aktivitását, nyitottságát próbálta megcélozni, de ezen a területen is fontos feladat, a gyerekek intenzívebb bevonása, az őket is érintő kérdések, problémák megoldásába. Ötleteiket meghallgatva, irányított feladatmegoldásokkal segíthetnénk őket önállósodásukban. Több olyan feladattal lehetne már megbízni őket a felső tagozaton, amelyek növelhetik a diákönkormányzat vezetésében részt vállaló gyerekek aktivitását. A DÖK támogatásával az elmúlt időszakban több hasznos eszköz beszerzése történt, amelyek támogatják a szünetekben a játék lehetőségét. Fontos az együttműködő légkör megteremtése, továbbfejlesztése a diákok és a tanárok között. A diákönkormányzatoknak a gyermekek demokratikus értékekre való nevelésének a színtere, fontosnak tartom, hogy a gyermekek érezzék az ezzel járó lehetőségeket és a felelősséget is egyaránt.

2.2.8. Hagyományok, rendezvények

Pedagógiai programunkban kiemelt szerepet kapott a hagyományok ápolása. Ennek értelmében méltó, ugyanakkor újszerű ünnepélyeket tartunk, például történelmi eseményeinkhez kapcsolódóan. A tanévnyitó, tanévzáró ünnepélyek, a karácsonyi koncert, a farsangok, néptáncsoportjaink fellépései, gyereknap, ÖKO programok, témahetek a kialakult hagyományok szerint zajlanak.

Több értékes kapcsolat alakult ki a nemzetközi pályázatok megvalósítása kapcsán. Új területen a Művészeti oktatásban törekszünk szakmai kapcsolatok kialakítására a határon túli magyar lakta területeken. Májusban mennek ki gyerekeink néptánc találkozóra Székelykeresztúrra. A hagyományörzés és az intézmény által ezen a területen biztosított lehetőségek fontos, hogy diákjaink és szüleik számára is értéket jelentsenek.

2.3. Partnerelégedettség mérés, intézményi önértékelés

Az elmúlt öt évben kétszer készült partner elégedettségi mérés és intézményi önértékelés is. A mérések részletes elemzései és megállapításai segítettek abban, hogy a vezetésben, és a kijelölt irányokban milyen korrekciók szükségesek.

A két intézményi önértékelés nem ugyanazon módszertan szerint készült. Az elsőt még a korábbi IMIP-ünk alapján, míg a másodikat az időközben kidolgozott intézményi önértékelési rendszerben meghatározott folyamat szerint az erre kifejlesztett informatikai felületen végeztük. A szülők körében 123 főt szólítottunk meg ebből 81 fő töltötte ki a felületen a kérdőívet. A partnerelégedettség mérésakor a pedagógus munkakörben dolgozó összes kolléga bevonásra került.

A mindkettő önértékelés kifejezetten pozitív eredményeket hozott, ugyanakkor tisztán megállapíthatók, hogy melyek azok a területek, amelyek – sikerkritérium (80%) alatti mérési eredményeikkel – megkülönböztetett figyelmet érdemelnek:

- a tanulók neveltségi szintjének emelése a szabályok tudatosításával,
- az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök biztosítása

A vezetői és intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés alapján a következők a fejlesztendő területek:

Pedagógiai folyamatok területén

1. Tanulók neveltségi szintjének emelése a szabályok tudatosításával
2. Az intézmény által a mérési-értékelési eredmények függvényében meghatározott korrekciók megvalósulásának figyelemmel kísérése.
3. Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókra vonatkozó operatív feladatok meghatározása.
4. A konfliktuskezeléssel kapcsolatos iskolai folyamatok felülvizsgálata.
5. A középiskolákba kerülő tanulók eredményeinek felhasználása a pedagógiai munka fejlesztésére.

Szervezeti kultúra területén

1. A belső ellenőrzési rendszer dokumentálásának részletesebb kidolgozása, pontosítása.
2. Az információátadás digitális eszközeinek fejlesztése.
3. Az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységek tartalomleírásának bővítése.
4. Az intézményi értékek tudatosítása.
5. Szülőkkel való kapcsolattartás, kommunikáció erősítése.

Működtetés területén

1. Az intézményi infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó hosszútávú intézkedési terv készítése.

A partneri elégedettség mérés adatai a *6.számú mellékletben* találhatóak.

3. Vezetői fejlesztő program

3.1. A vezetésről vallott nézeteim

„Attól, hogy együtt dolgozunk,

még nem nevezhetjük magunkat csapatnak.

Akkor leszünk csapat, ha jelen van közöttünk az egymás iránti tisztelet,

és feltétel nélkül megbízunk egymásban.” (Robert Sellers)

A fenti gondolatban megfogalmazott elvárások teljesüléséhez az intézmény vezetőjének pontosan ismernie kell azokat a területeket, melyeknek fejlesztése a gyermekközösség és az intézmény nevelőtestületének az egységét, és csapattá, közösségé válását biztosítják. Számomra a következő útvonalak a legfontosabbak, amelyeken eljuthatunk a fenti gondolatban megfogalmazott célhoz:

Tapasztalat: a gyermekközösségben megélt helyzetek értékelése, átgondolása és ezeknek a tapasztalatoknak beépítése pedagógiai munkánkba. A különböző továbbképzések tapasztalatainak megosztása másokkal. Megismerni egymás módszertani kultúráját, megismerni ezzel magunkat és kollégáinkat is, így a megszerzett ismeretekkel gazdagíthatjuk egymást. A nevelőtestületben meglévő hagyományos értékek, szellemi kincsek integrálása a mindennapokba, értékeinket megtartva, a tapasztalatokra és az új ismereteket alapozva, továbblépni.

Empatikus probléma kezelés: az intézményvezető egyik legfontosabb tulajdonsága kell legyen. A vezető személyisége, konfliktuskezelése, problémamegoldása nagymértékben meghatározza az intézmény hangulatát. Ezért fontos a nyitottság, a fogadókészség és a másik véleményének a tiszteletben tartása, a konszenzuskeresés. Ezek alapvető feltételek a kiegyensúlyozott, alkotó munkához, melynek biztosítása az intézményvezető feladata.

Pedagógus jövőkép: A XXI. században ennek kialakítása és a motiváció fenntartása komoly feladatot jelent. Az elmúlt 5 évben a meghatározó feladatnak gondoltam, hogy kollégáim számára lehetőségeket teremtsék, hogy tehetségüknek, motiváltságuknak megfelelően legyen továbblépésük a pedagógus pályán. Örülök, hogy több kollégám élt ezzel a lehetőséggel akár úgy, hogy műhelymunkába kapcsolódott be, akár úgy, hogy pedagógus szakvizsgára jelentkezett, akár úgy, hogy projekt megvalósításban vette ki a részét. A pedagógus életpálya modell által nyújtott lehetőség is egy út lehetett. Örülök, hogy több kollégám eljutott Európa számos országába és ezáltal betekintést nyerhetett más ország

oktatási rendszerébe. De természetesen a mindennapjainkban is megtaláltuk az apró értékeket egy-egy előremutató beszélgetésben, vagy egy-egy apró sikerben.

Azt gondolom, hogy ez így van rendben. A jövőre nézve is, ezekből a lehetőségekből pillanatokból kell, hogy merítsünk.

Mentálhigiéné: intézményvezetőként fontosnak tartottam, hogy tisztában legyek és ismerjem kollégáim terhelhetőségét. Számomra fontos a figyelem, és a problémák empatikus kezelése. Mi pedagógusok a személyiségünkkel dolgozunk, nagyon fontos a folyamatos karbantartása, ezért mindannyiunk számára szükséges, hogy a mindennapi munkánk mellett találjuk meg azokat a lehetőségeket, amelyekben kikapcsolódhatunk, és ezáltal feltöltődhetünk.

Harmónia, környezet: életünk jelentős részét töltjük a gyerekekkel együtt, az intézmény falai között. A külső környezet, az iskola rendezettsége mind-mind hatással vannak közérzetünkre, hangulatunkra. Úgy érzem, hogy az alsó tagozat épületeinek rekonstrukciója, új lendületet adott számunkra. Sok apró ötlet, amely színesíti, gazdagítja épületeinket, és fontos, hogy ez tovább folytatódjon. Épületeinknek is legyen kisugárzása, harmóniája. Ezért is lényeges szem előtt tartanunk a rendezettséget bennünkben és külső környezetünkben egyaránt, hiszen a harmónia csak így alakulhat ki bennünk, amelyre nagy szükségünk van.

Kommunikáció: a párbeszéd az alapja minden feladatmegoldásnak, problémakezelésnek az intézményen belül. Intézményvezetőként továbbra is kiemelt feladatnak tekintem a megfelelő információáramlás biztosítását. A kommunikáció kiszélesítése továbbra is fontos elem, hiszen így ismerhetünk meg más intézményeket, módszereket, és szerezhetünk tapasztalatokat, amelyeket beépítve pedagógiai tevékenységünkbe, tovább színesíthetjük mindennapi munkánkat.

Tanulás, bölcsesség: az intézményvezető lényeges feladatának tekintem a minél szélesebb tanulásszervezési lehetőségek megismerését, belső módszertani műhelymunkákat, a kollégák szakmai, kommunikációs eszköztárának további fejlesztését. Azoknak a kompetenciáknak a kialakítását, amelyet a gyerekekkel szemben megfogalmazunk, magunkra nézve is kötelező érvényűnek fogadjuk el. Kellő bölcsességgel legyünk nyitottak a világra, amelyből érkező impulzusokat, információkat beépítve a pedagógiai munkánkba, képessé válhatunk a folyamatos tanulásra, megújulásra.

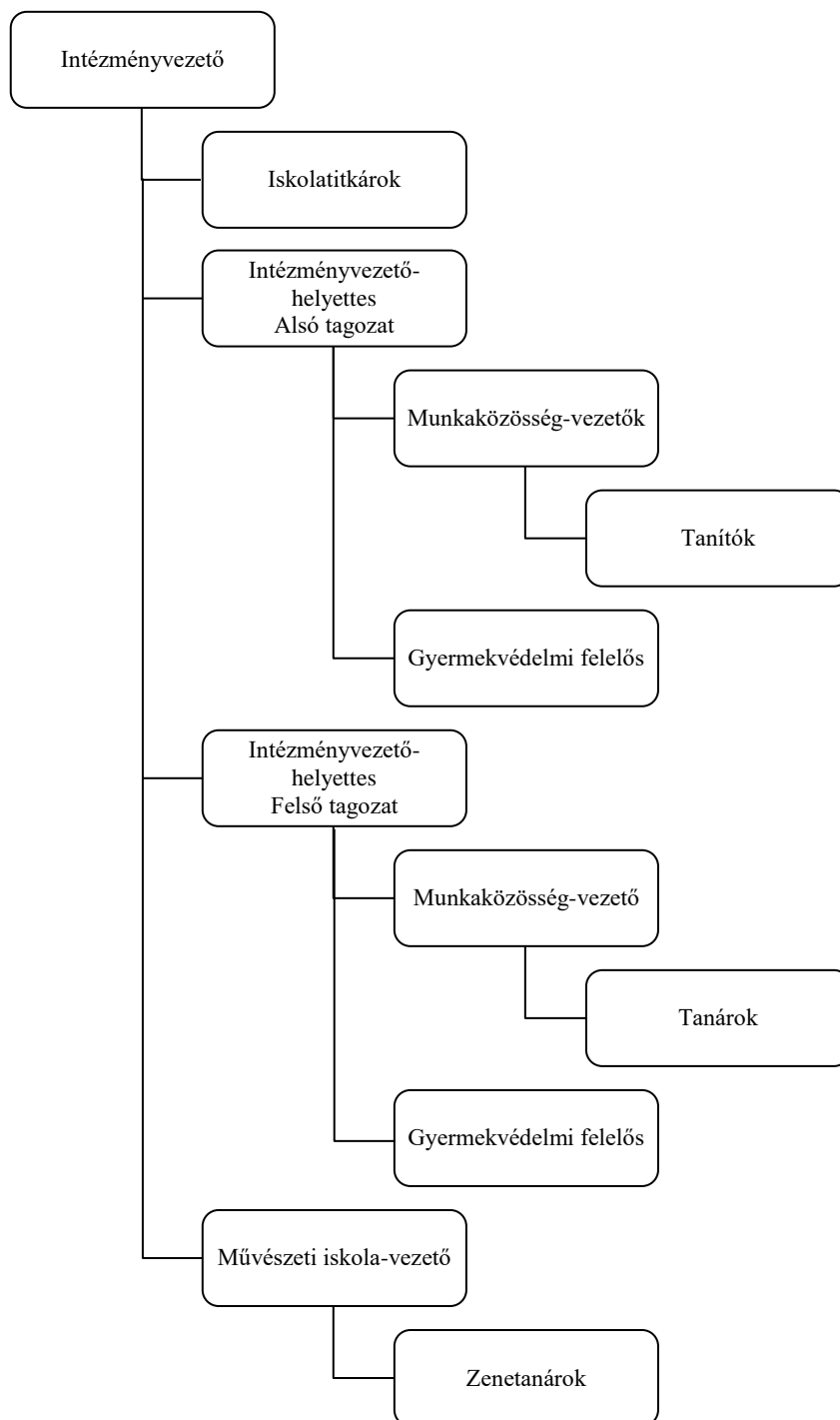
Az intézmény egy tágabb közösség, a város része is. Az intézményt alkotó gyerek- és pedagógusközösségnek értékközvetítő szerepe van. Az intézmény vezetőjének felelőssége van a település értékeinek alakításában, azoknak az értékeknek a kialakításában és fenntartásában,

amelyet az intézmény működése során teremt. Az elmúlt időszakba intézményünk meghatározó szakmai fórumként is megjelent a településen és tankerületi szinten is, hiszen a pályázatok, Bázis intézményi feladatok megvalósítása során több továbbképzést, műhelymunkát is szerveztünk. Az intézményvezető, a nevelőtestület és a gyerekközösség által képviselt értékek gazdagítják, formálják a település mindennapjait.

Magánéletemben, tanári és vezetői munkámban is törekedtem arra, hogy életvezetésemben megjelenjenek, fejlődjenek a hét területen felsorolt elvárások. Ezért érzek magamban kellő erőt és kitartást, hogy a vezetői feladatot kellő bölcsességgel, bátorsággal végezzem, ha erre megkapom a további felhatalmazást.

3.2. Az intézmény struktúrája

3.2.1. Intézményünk hierarchikus szervezeti felépítés

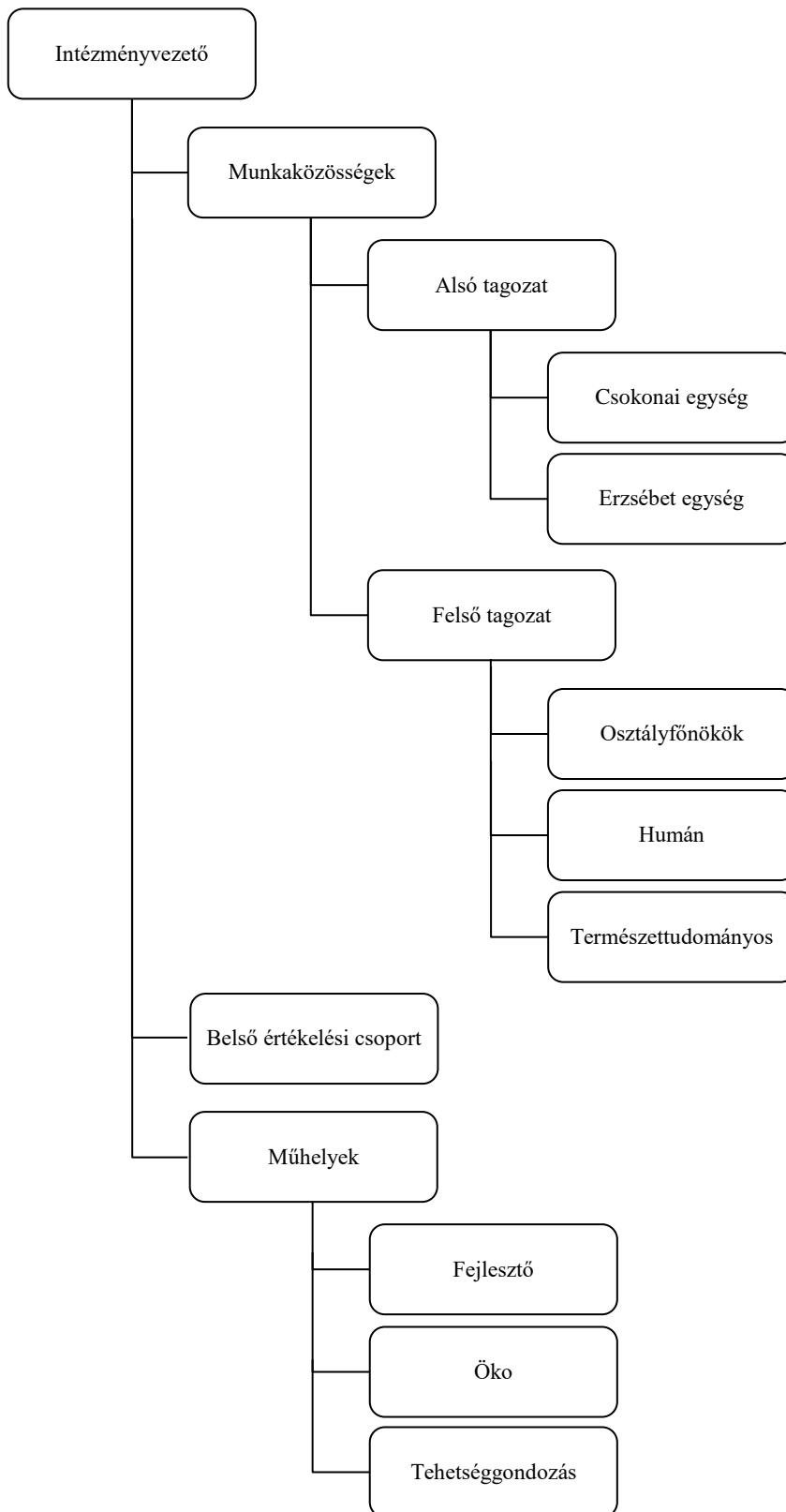


Ez a szervezeti diagram a meglévő szerkezeti struktúrát ábrázolja, amely jól átlátható, működtethető. A szervezeti diagramm a közvetlen vezető és alkalmazott közötti hierarchiát mutatja. Az intézmény működésének egyik alapja a pontos munkaköri leírás. Ebből tudnia

kell mindenkinek, hogy kinek tartozik közvetlen beszámolási kötelezettséggel, kihez forduljon kérdéseivel, problémáival, és ki ellenőrzi a munkáját.

Az intézmény működésének másik alapja a közösség, amely olyan kollegiális kapcsolatokat jelent, amelyek révén minden egyes résztvevő a közös célok elérésért a legjobb tudása szerint dolgozik.

3.2.2. Intézményünk funkcionális szervezete



Az elmúlt öt évben a szakmai feladatok megvalósításához jöttek létre a fenti munkaközösségek és szakmai műhelyek. Az utóbbiak megjelenése támogatta az alsó és a felső tagozati munka összehangolását, segítette az együttműködést és a közös gondolkodást.

3.3. Célok, elképzelések

3.3.1. Célok a pedagógia területén

Az elmúlt 5 évben az oktatásban zajló innovációs folyamatokat, mint intézményvezető megismertem. Feladatomban tekintetem ezen folyamatok intézményi implementációját. Az implementáció során fontos szempont volt, hogy az intézmény adottságokból kiindulva pontosan meghatározzuk a fejlesztés területeit.

A XXI. század elején a magyar oktatási rendszer változásának kellős közepén vagyunk. Próbáljuk megérteni azokat a folyamatokat, amelyek elindultak a oktatásban. Akár a módszertani eszközök használatának megismerése és beépítése a mindennapi munkánkba, akár a mérésekkel kapcsolatos feladatok és ehhez szükséges felkészülés új és új helyzeteket teremtettek számunkra. Komoly kihívás számunkra a fenntartó váltásból adódó szakmai működtetési feladatok megszervezése, átgondolása.

Minden nagy horderejű változás akkor sikeres, ha a végponton álló tanító vagy tanár azonosulni tud azokkal az elképzelésekkel, amelyeket az oktatási törvény, oktatáspolitikai megfogalmaz. Ezen a területen még sok-sok vita várható. Egy dolgot azonban nem szabad elfelejteni: nekünk pedagógusoknak most ebben a helyzetben kell problémákat, kérdéseket megoldani. A jelenlegi helyzetben vezetőként a legfontosabb feladatnak tekintem intézményünkben az elmúlt 10 évben kialakított irányvonalak megtartását. Az irányvonalak megtartása mellett az egyik kiemelt cél - a pedagógiai folyamatok, szervezeti kultúra, intézményi működtetés területén - a külső ellenőrzés megállapításaiból adódó fejlesztési irányvonal meghatározása (vezetői fejlesztési terv, intézményi intézkedési terv). A másik kiemelt cél az oktatásirányítás által biztosított keretrendszerben az eddigi intézményi folyamatok pontosítása, csiszolása a nevelés-oktatás területén és a tovább lépések lehetőségeinek meghatározása.

Vezetői programom első eleme: **Művészeti oktatás fejlesztése.**

Művészeti oktatásunkban az elmúlt időszakban több személyi változás történt. A személyi változások magukba hordozzák az új lehetőségek, új irányok meghatározását. Én úgy érzem, hogy most egy ilyen helyzetben vagyunk. Az irányvonalat közösen kell

kialakítani. A művészeti oktatást a településen egyre nagyobb számban veszik igénybe. Az igények megfelelő szintű kiszolgálásra az intézmény infrastrukturális adottsága nem megfelelő, ezt jeleztem a fenntartónak és az önkormányzatnak is. Tehát az egyik fontos feladat a infrastrukturális adottságok fejlesztése, ez kulcskérdés a következő öt év tervezésére vonatkozóan. Másik fontos terület a művészeti ágak bővítése. Harmadik fontos területnek tartom a szakmai munka fejlesztését, amelyben a közös pontok meghatározása, elfogadása elkerülhetetlen. Nagy öröm lenne mindannyiunk számára, ha művészeti oktatásunk műhelyként a település szellemiségét alakító szerepkörben működne.

▪ Vezetői programom második eleme: **Fejlesztőműhely, tehetségműhely-iskolapszichológus munkájának összehangolása**

Az iskolai nevelési-oktatási problémák hátterében leggyakrabban olyan részképesség-fejletlenség, szocializációs készségek kialakulásának hiánya mutatkoznak, amelyek kellő prevencióval – már az óvodás kortól kezdve – hatékonyan kezelhetők, javíthatók. Intézményünkben a jó gyakorlatokban ezen a területen nincs hiány és rendelkezünk is erőforrásokkal, humánerőforrás és eszközök területén is. Ugyanakkor az osztálytermi folyamatokban nehezen érhető tetten a problémák kezelésére vonatkozó adaptív szemlélet. Azt gondolom, hogy szemléletformálásban és a közös gondolkodásban segítséget jelenthet az iskolapszichológus.

A közös gondolkodás lehetséges területei:

- Szakértői vélemény alapján komplex fejlesztési útvonalak tervezése
- Komplex fejlesztési útvonalhoz tartozó elemi (osztálytermi, fejlesztő/tehetséggondozó pedagógus) rövidtávú fejlesztési irányok meghatározása.
- A fejlesztésre/tehetséggondozásra készített fejlesztési tervek meghatározott időnkénti monitorja.
- Tehetséggondozás területén működő civil szervezettel(Csillagmajor) való együttműködés szélesítése.

Az osztálylétszámok emelkedése az egyre több pedagógiai, szakértői szakvéleménnyel rendelkező gyermekszám is indokolja a komplex gondolkodást ezen a területen.

A komplex intézményi gondolkodás kialakítása segítséget adhat azon gyerekek számára, akiknek szocializációs, pszichés vagy tanulási problémáik miatt segítségre van szükségük. Ez az intézményi együttműködés támogathatja azokat a tanulóinkat, akiknek kiemelten fontos a

tanuláshoz, az ismeretszerzéshez, a szocializációs fejlődéséhez szükséges attitűdjeinek, kompetenciáinak fejlesztése.

Vezetői programom harmadik eleme: **szakmai tudatosság erősítése**

Szakmai munkánk átgondoltságának, tervezésének pontosítását gondolom ezen célterület megvalósításában. A törvényi változások is generálják, hogy a következő időszakban is fókuszáljunk erre a területre. A pedagógus minősítésnek alapja az a szakmai felkészültség, amelyhez szükséges a szakmai munkánk tudatos átgondolása. A tervezés szinterei: pedagógus szakmai munkájának megtervezése (tanmenetek, portfóliók), munkaközösségek, műhelyek éves munkaterve, gyerekvédelemi munkaterv, az intézmény éves munkaterve.

A pedagógus szakmai munkájának megtervezésében fontos, a következő elemek megjelenése:

- tanmenetek átgondoltsága, kidolgozottsága,
- a mérési eredmények szakmai munkába történő megjelenése,
- a mérési pontok pontos meghatározása,
- az értékelés egzakt meghatározása,
- a témazárók, projektfeladatok szakmai értékelése, visszacsatolás,
- pedagógus portfólió összeállítása (jó gyakorlatok, módszertani ötlettár, stb.).

Az elkövetkezendő időszakban a magasabb szintű munkaközösségi és intézményi szintű feladatok tervezésében az eddig bevált elemek megtartását, optimalizálását javaslom.

Alsó tagozaton az óraszámok és a tantárgyi eloszlások alapján megállapítható, hogy a készségtantárgyak oktatása az óraszámok felében történik. Ez is rámutat arra, hogy alsó tagozaton mekkora jelentőséggel bír ezen tantárgyak tanítása. Fontosnak érzem, hogy ezeket a tantárgyakat olyan pedagógusok tanítsák, akik kiemelkedő kompetenciákkal rendelkeznek akár a zene, testnevelés, vagy a vizuális kultúra tanítása területén.

▪ Vezetői programom negyedik eleme: **oktatásszervezés optimalizálása**

Az elmúlt 10 évben folyamatosan gondolkoztunk arról, hogy milyen specializációkban tudunk gondolkodni az oktatásszervezés területén. Az egyik irányunk a kerettanterv által biztosított óraszámokon belüli mozgástér. A másik a pályázati lehetőségekből adódó oktatási innovációk. A harmadik az intézményi humán erőforrás adottságok. Én úgy gondolom, hogy továbbra is ezek a lehetőségek azok, amelyekre biztosan számíthatunk. Ugyanakkor ezen lehetőségek átgondolást igényelnek, vagyis, hogy a meglévő keretrendszerbe milyen új

lehetőségeket vihetünk be a pedagógiai folyamatok fejlesztésére vonatkozóan. Tehetséggondozás megtámogatása hetedik-nyolcadik évfolyamon magyar, matematika, informatika, idegen nyelv területén. A mindennapos testnevelés szakmai megvalósulásának felülvizsgálata, értékelése. Természetesen ezen a területen is csak a közös gondolkodás az erőforrások gondos feltérképezése lehet az alapja az oktatásszervezés optimalizálásnak.

3.3.2. Célok az intézmény gazdálkodásának, tárgyi fejlesztésének területén

Az elmúlt öt évben az intézmény fenntartásában, működtetésben történt változások komoly kihívásokat jelentettek számomra. A helyzetelemzésben és a tanfelügyeleti ellenőrzés során is fontos feladatként jelent meg az intézmény hosszú, közép és rövid távú intézményfejlesztési koncepciójának elkészítése. A koncepció csakis a fenntartó és működtető tankerületi központ és városvezetéssel közösen alakítható ki. Reményeim szerint erre a közeljövőben sor kerülhet. Az intézmény gazdálkodásában, működtetésben továbbra is szeretném, ha a közös gondolkodás, a párbeszéd alapuló kommunikáció jellemezné az együttműködést a tankerületi központtal és az önkormányzattal.

3.3.3. Célok a szervezeti kultúra fejlesztés területén

A szervezeti kultúra az intézmény „személyisége”, megnyilvánulási rendszere; az alkalmazott stílus, a hangnem, érzelmi eszköztár, szokás- és hagyományrendszer, módszertani kultúra összessége. A szervezeti kultúra fejlettsége vagy fejletlensége jó fokmérője a nevelőtestületnek, mint közösségnek. A szervezeti kultúrában, közösségben az a fontos, hogy a benne élő jól érezze magát, fogadja el a jellemzőit, szabályait. Így lehet egy oktatási intézményben hatékony, eredményes nevelő-oktató munkát végezni. Kitüntetett szerepe van a jeles napoknak, azaz annak, hogy milyen tartalommal tudjuk ezeket az alkalmakat megünnepelni, mennyire tartjuk mi magunk is fontosnak azokat. Azt szeretném, ha hagyományaink, ünnepeink továbbra is közösségünkről szólnának, ezzel is erősítve a Weöres (mi) tudatot.

Az intézmény megfelelő működése szempontjából az értekezletek, a műhely, team megbeszélések lényeges és hasznos elemei a mindennapi munkánknak. Az értekezletekre időt kell szánnunk! Az intézmény adottságaiból következik, hogy többször kell olyan kérdéskört átgondolni, amelyre nem elég pár perc. Ezért minden hónapban továbbra is úgy gondolom, hogy szükség van minden tagozaton egy munkaértekezletre (nem túl hosszú), amelyet az

adott tagozat igazgatóhelyettese vezet, és ahol a hónap feladatait, problémáit nyugodt körülmények között átbeszélhetjük.

A szervezeti kultúra fejlettségét jelzi az is, hogy az intézmény dokumentumaiban megfogalmazott célokat és elvárásokat mennyire tartja magára nézve kötelezőnek a testület minden tagja, és mennyire alkalmazzuk tudatosan a mindennapi munkánkban. Ehhez szükséges a dokumentumok ismerete, és ezért tartom lényegesnek, hogy minden tanári szobában elérhetőek legyenek és a kollégák ismerjék meg a tartalmát. A mai, gyorsan változó jogi környezetben, elektronikus formában biztosítjuk azokat.

Aktív, és innovatív munka jellemezte az elmúlt öt évet. A kor elvárásainak csak olyan közösségek képesek megfelelni, akik pontosan látják erősségeiket és látják fejlődési lehetőségeiket. Ezt a helyzetelemzést őszintén kell elvégezni. A helyzetelemzésben lényeges szerephez jutnak a középszintű vezetők. Fontos segítség a helyzetelemzésben a munkaközösségek beszámolóinak átgondoltsága, előremutató kritikái. A szervezetfejlesztés szempontjából fontos, hogy jól azonosítsák be azokat a problémákat, amelyek a munkaközösségben felmerülnek. A problémák kezelésére, legyen az akár szakmai, akár személyes, a munkaközösség vezetőknek megfelelő rálátással, eszköztárral kell rendelkezni. Fontos lehet az közös munka segítésére kiscsoportos tréningek, ötletbörzék szervezése munkaközösségi szinten. Ezért kiemelten fontos a munkaközösség vezetőinek a folyamatos képzése. Az intézményvezetésében vállalt felelősség szempontjából a feladat, a hozzátartozó felelősség, és a hatáskör pontos meghatározása a felső és a középszintű vezetőknek a munkája, feladata.

Fontos és kiemelt feladatnak érzem a következő időszakra a generációváltás gördülékeny kezelése miatt is a nevelőtestület mentálhigiénés állapotának karbantartását. Ezért szeretném, ha több alkalmat is találnánk arra, hogy minél inkább megismerjük egymást, hiszen az intézményi adottságok (3 telephely) ezt nem igazán támogatják. Az intézményben dolgozó minden személy, alkalmazott munkája fontos és elengedhetetlen az intézmény működésében. A közös programok, kirándulások, főzések támogatják, erősíthetik közösségünket.

3.4. Hosszú távú célok (5 év)

- Az intézmény törvényes működtetése
- A nevelő-oktató munka eredményeinek javítása
- Művészeti oktatás működtetése
- Az épületek állagának megőrzése
- A humánerőforrás folyamatos fejlesztése
- Belső ellenőrzési rendszer működtetés
- Oktatáshoz szükséges eszközök biztosítása

3.5. Középtávú célok (2-3 év)

- A szervezeti kultúra fejlesztése, a munkahelyi légkör javítása, karbantartása
- Fejlesztés/tehetséggondozás hatékonyságának növelése
- A központi felvételi eredményeinek javítása
- Nyelvoktatás hatékonyságának fokozása
- Tisztasági festések rendszeresítése

3.6. Rövidtávú célok és feladatok

3.6.1. Oktató-nevelő munka fejlesztése

- Alsó tagozaton a Köznevelési törvény órakeretei alapján a team munka módszertanának fejlesztése,
- Fejlesztőműhely-tehetségműhely-iskolapszichológusmunkájának összehangolása
- Az új oktatásszervezési formák finomítása, fejlesztés
- Felzárkóztatás hatékonyságának növelése felső tagozaton
- A fejlesztések osztályszinten valósuljanak meg
- Megfelelő diagnózisok készítése
- A 8. évfolyamon az előkészítő foglalkozások nívócsoportos megszervezése,
- Emelt óraszámok a központi felvételi tantárgyakból

- A kompetencia és az előkészítő órák anyagának rendszerezése, folyamatos fejlesztése
- Az idegen nyelvtanítás színesítése
- Bekapcsolódás nemzetközi projektekbe

3.6.2. Szervezeti kultúra fejlesztés

- A törvényesség betartásával, a szakmai céloknak megfelelő racionális, de egyben humánus munkaerő-gazdálkodás összehangolása
- Belső kommunikációs rendszerünk javítása
- Munkaközösség-vezetők felelősségének növelése az információk átadásában
- A munkaközösségek tartalmi munkájának fejlesztése
- A szülői értekezletek tartalmának további fejlesztése
- Szülői kör bevonás a témahetekbe
- Iskolai közösségépítő programok
- A házirend következetes alkalmazása mindenki számára
- Az egyéni felelősség növelése, a feladatok megoldásában a hatáskör és a hozzárendelt döntési helyzet pontos meghatározásával

3.6.3. Változatos szabadidős tevékenységek szervezése

- Felső tagozaton személyiségfejlesztő tréningek szervezése
- Iskolai színjátszó kör szervezése
- Tanulóink a városi programok aktív résztvevői legyenek
- Természetjáró szakkör gyakoribb programszervezés
- Bajnokságok szervezése tanévre (ping-pong, kosárlabda, stb.)

3.6.4. Diák-önkormányzati munka továbbfejlesztése

- Havonkénti diák önkormányzati feladatok, különböző akciókba való bekapcsolódás
- Elképzelések, ötletek folyamatos beépítése az iskolai programba
- Iskola fórum létrehozása a honlapon

3.6.5. Gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok

- A Gyermekjóléti szolgálattal történő kapcsolattartás
- Nevelési tanácsadóval és az utazó gyógypedagógusi hálózattal a kapcsolat további építése
- Egészségvédelmi, szocializációt elősegítő programok további szervezése

3.6.6. Tárgyi feltételek fejlesztése

- Erzsébet telepi udvar vízelvezetése
- A műszaki eszközök karbantartása
- A sportudvar felújítása, kosárpálya kialakítása

3.6.7. Humánerőforrás fejlesztésére

- Belső képzések szervezése és ezeken való aktív részvétel
- A pedagógusok ECDL Start vizsga megszerzésének támogatása
- A továbbképzések az iskola stratégiai elképzeléseit támogatva szerveződjenek
- A pedagógusok karrier lehetőségeinek kialakítása
- A belső ellenőrzési rendszer működtetése

3.6.8. Az intézményben zajló adminisztrációhoz, dokumentációs feladatokhoz kapcsolódó fejlesztés

- Az intézmény dokumentációs rendszerének folyamatos fejlesztése
- A mérések szervezése, elemzése
- A belső ellenőrzés éves beszámolója készüljön el
- Az elektronikus adatfeldolgozás további fejlesztése, megszervezése (elektronikus napló, továbbtanulás, tanulói nyilvántartás egységes rendszerben történő kezelése, stb.)

3.6.9. Intézményünk népszerűsítése

- Honlapunk folyamatos karbantartása
- Városi rendezvényeken rendszeresen képviseljük intézményünket

- A tanulmányi, sport versenyeken folyamatos eredményes részvétel
- Intézményünk eredményeiről a helyi média rendszeres tájékoztatása

3.6.10. Partner kapcsolat fejlesztése

- Szülői munkaközösséggel közös őszi, tavaszi felújítások, az intézmények környezetének barátságosabbá tétele
- Szülői fórum szervezése meghívott előadókkal (nevelési kérdésekről, intézményt érintő kérdésekről, stb.)
- A helyi gyerekközösségek programjainak megismertetése, megismerése, közös programok szervezése (gyereknap, játszóházak, táncházak), fiatal egykori tanítványaink bevonása ezekbe a programokba
- A Művészeti Központ programjaiba való rendszeres bekapcsolódás

3.6.11. Művészeti iskola működése

- Óvodában is jelenjen meg a művészeti oktatást népszerűsítő programok
- A meglévő tanszakok fenntartása és működésük biztosítása, új tanszakok indítása
- Színvonalas művészeti iskolai koncertek szervezése
- A művészeti oktatás infrastrukturális helyzetének javítása
- A néptánc további népszerűsítése, programok, táncházak szervezése

4. Zárógondolatok

A pályázat készítése számomra számvetést jelentett az elmúlt öt évben történeteiről. Vezetőként sok tapasztalattal lettem gazdagabb, mind szakmai kérdések, mind emberi helyzetek kezelésében. Pályázatomban, reményeim szerint mindenki számára kiderült, hogy az intézmény működése és vezetése milyen sokrétű, átgondolt, összehangolt munkát, gondolkodást igényel. Az intézmény sikeres működésének az alapja csak olyan közösség, csapat lehet, amely képes a közös utak kijelölésére. A közös úton való haladásban fontos, hogy minden, az intézményben dolgozó pedagógus azonosulni tudjon az intézményi fejlesztési célokkal. Ezeket a célokat, szakmai eredményeket hitelesen tudja közvetíteni a diákok, szülők, a város közössége felé.

Jókai Anna egyik -számomra-kedves gondolatával szeretném zárni pályázatomat.

„Én egy szálát akarok kivenni a meglévő gomolyagból, ehhez a szálhoz hozzákötni a magamét, azzal a reménységgel, hogy lesz majd valaki, aki fölveszi ezt a szálát és továbbfűzi. De igazán akkor lennék boldog, ha ebben a gomolyagban az én szálam is megkülönböztethető volna, tehát láthatóvá válna, hogy én tettem hozzá. Nem megnyújtottam, nem elvékonyítva megismételtem, hanem összekötöttem valamit, ami anyagában, puhaságában, tartósságában illik hozzá, és a jövő használni tudja.”(Jókai Anna - Imitatio Christi)

Spaitsné Rónaszéki Mária

1. sz. melléklet 2013-2018 időszak nyertes pályázatai

Pályázat kiírója	Programon belül a projekt címe	Megpályázott összeg	Elnyert összeg	Megvalósítás időtartama	Felhasználás
Tempus Közalapítvány	CILE módszertan kidolgozása	20 000,- Euró	20 000,- Euró	2012.09.01.- 2014.06.30.	A megvalósítás lezárult. Európai országok iskoláinak együttműködése Cile módszertan alapján. Módszertani kultúra fejlesztése
Tempus Közalapítvány	Tündérbert	20 000,- Euró	20 000,- Euró	2014.09.01.- 2016.06.30.	A megvalósítás lezárult. Európai országok iskoláinak együttműködése, tanórán kívüli tevékenységek támogatása.
Nemzeti Tehetséggondozó Program	Kinyílik a Tulipán Népművészeti Tehetséggondozó projekt	1 000 000,- Ft	1 000 000,- Ft	2014.01.13.- 2014.06.30.	A megvalósítás lezárult. Népművészeti foglalkozások, múzeum látogatások valósultak meg.
Klebelsberg Intézményfenntartó Központ	Mentor Intézményi Pályázat	1 800 000,- Ft	1 800 000,- Ft	2014.10.01.- 2015.06.30.	A megvalósítás lezárult. A program során az SNI integrációra vonatkozó műhelyfoglalkozás szervezése történt a tankerület intézményei számára. Eszköz beszerzés történt.
Nemzeti Tehetséggondozó Program	Jump!	1 000 000,- Ft	600 000,- Ft	2017.02.28.- 2017.06.30.	A megvalósítás lezárult. Sportág választó iskolai program, eszközbeszerzés valósult meg.
Nemzeti Tehetséggondozó Program	Irány a Mars!	2 000 000,- Ft	2 000 000,- Ft	2016.09.01.- 2017.06.30.	A megvalósítás lezárult. Tehetséggondozó program kidolgozás a robotika területén, eszköz beszerzés.

1. sz. melléklet 2013-2018 időszak nyertes pályázatai

Pályázat kiírója	Programon belül a projekt címe	Megpályázott összeg	Elnyert összeg	Megvalósítás időtartama	Felhasználás
Tempus Közalapítvány	COGITO ERGO SUM	31 845,-Euró	20 000,- Euró	2017.09.01.- 2020.06.30.	A megvalósítás folyamatban, a kritikus gondolkodás fejlesztése,elfogadására vonatkozó érzékenyítő program
Tempus Közalapítvány	A sikerek iskolája	20 000,-Euró	20 000,- Euró	2017.09.01.- 2019.06.30.	A megvalósítás folyamatban, a lemorzsolódással veszélyeztetettség csökkentésére támogató iskolai módszertani programok kidolgozása
Nemzeti Tehetséggondozó Program	Tehetségpalánták eszköztára	2 000 000,- Ft	1 600 000,- Ft	2017.10.02.- 2018.05.30.	A megvalósítás folyamatban, eszközbeszerzés.
Nemzeti Tehetséggondozó Program	Alkossunk 3D-ben!	2 000 000,- Ft	1 700 000,- Ft	2017.09.01.- 2018.06.30.	A megvalósítás folyamatban. Tehetséggondozó program kidolgozás a 3D tervezés területén, eszköz beszerzés.

2. sz. melléklet Létszámadatok**Általános Iskola**

Tanév	Október 1-i létszám	Nem körzetes (településen)	Bejáró	Napközi ellátást igénylők
2013/2014	737	14	28	320
2014/2015	738	6	34	367
2015/2016	767	9	57	358
2016/2017	779	13	84	369
2017/2018	809	86	73	410

Tanév	HH	HHH	SNI
2013/2014	94	25	21
2014/2015	33	9	34
2015/2016	13	13	29
2016/2017	22	6	39
2017/2018	12	4	36

Művészeti Iskola

Tanév	Létszám
2013/2014	209
2014/2015	232
2015/2016	238
2016/2017	239
2017/2018	253

3. sz. melléklet Vezetői program megvalósulása

Célok, feladatok	A cél, feladat megvalósult			Indoklás
	igen	részben	nem	
1. Oktató-nevelő munka fejlesztés				
1.1 A bevezető szakasz fejlesztő programmal történő kiegészítése	✓			fejlesztő műhely működtetése munkaterv alapján, mérési rendszer működtetése
1.2 „Kvázi” kéttanítós modell próbája az Erzsébet telepi egységben	✓			A napközis nevelő a délelőtti folyamán részt vesz bizonyos órákon és a lemaradó gyerekeket támogatja, segíti. A modell implementációja zajlik az intézményben.
1.3 Felzárkóztatás hatékonyságának növelése felső tagozaton		✓		intézményi mérési rendszer, nev. tan. határozatok, szakértői határozatok alapján kidolgozott egyéni fejlesztési tervekkel támogatjuk meg a rászoruló gyerekeket.
1.4 A tehetséggondozó pályázat fenntarthatóságára vonatkozó kötelezettségek teljesítése		✓		a tehetséggondozó műhely koordinátora felügyeli és koordinálja a teljesítést
1.5 Az idegen nyelv oktatásának színesítése	✓			nemzetközi projektek, szakkörök, választható órák (német, angol, olasz)
1.6 Innovációk (ünnepek, projekt hetek, ÖKO feladatok)	✓			a TÁMOP pályázat keretében elkészített innovációk beépítése a szakmai munkánkba, ÖKO iskolai címhez tartozó feladatok beépítése a tanítási folyamatokba
1.7 Mentor intézményi program	✓			Mentor intézményi program megvalósítása során műhely foglalkozások szervezése SNI integráció területén.
2. Szervezeti kultúra fejlesztése				
2.1 Racionális humán erőforrás gazdálkodás		✓		szakos ellátottság 98%
2.2 Belső kommunikációs rendszerünk javítása	✓			jól működő elektronikus levelezési rendszer
2.3 Körlevél rendszer működtetése	✓			havonta az egységekhez elektronikusan érkeznek meg az aktuális feladatok

3. sz. melléklet Vezetői program megvalósulása

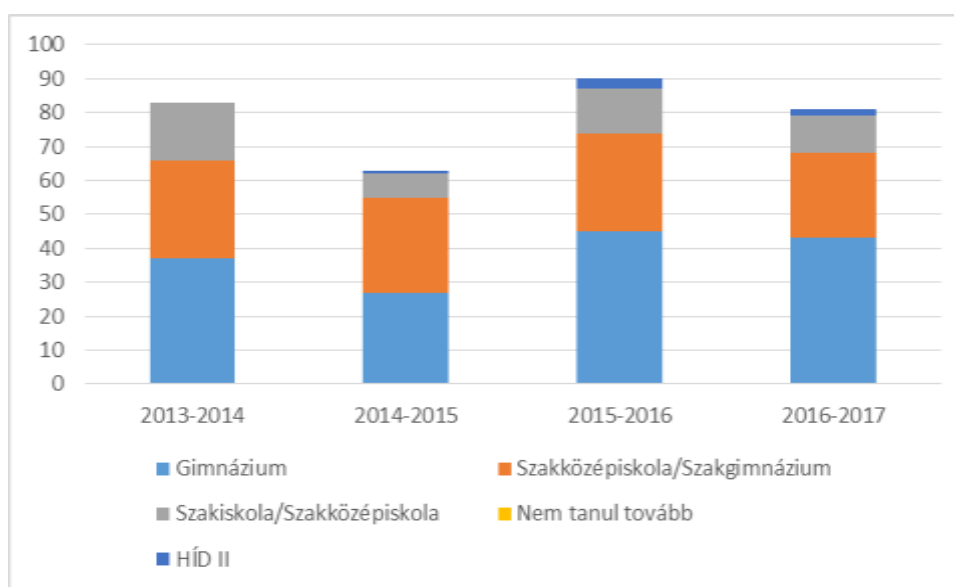
Célok, feladatok	A cél, feladat megvalósult			Indoklás
	igen	részben	nem	
2.4 A munkaközösségek tartalmi munkájának fejlesztése		✓		a szakmai és módszertani feladatok meghatározásának pontosítása a mérési eredmények alapján, egyévre szabott feladatterv megjelenítése a munkatervben (ez nem minden esetben történt meg)
2.5 Szülői értekezletek tartalmának fejlesztése		✓		munkaközösségek munkatervében megjelennek a szülői értekezlet tartalmi elemei több esetben a javasolt tematikus témák nem jelentek meg a szülői értekezleten
3. Változatos szabadidő szervezése	✓			projektek kirándulások, túrák Comenius-Erasmus projektek feladataihoz kapcsolódó tevékenységek előadások szervezése témahét a Nemzeti Múzeummal Öveges projekt laborgyakorlatok
4. Diák-önkormányzati munka továbbfejlesztése				
4.1 Honlap működtetése, felelős tanár megbízásával	✓			napi aktualitásokat tartalmazó honlap tagozati felelősök megjelölése
4.2 Havonkénti Dök programok		✓		DÖK éves munkatervvel rendelkezik
5. Gyermek és ifjúságvédelem				
5.1 A nyilvántartás rendszer intézményi kialakítása szociális és pedagógiai szempont szerint (HH, HHH, SNI, BTM)	✓			
5.2 Kapcsolattartás rendszerének és eljárásrendjének kialakítása a Szakszolgálatokkal.	✓			
5.3 Jelzőrendszer eljárásrendjének kialakítása intézményi szinten		✓		Az eljárásrendek nem minden esetben egyértelműek a pedagógusok számára.

3. sz. melléklet Vezetői program megvalósulása

Célok, feladatok	A cél, feladat megvalósult			Indoklás
	igen	részben	nem	
6. Humánerőforrás fejlesztése	✓			Belső szakmai műhelyek, bemutató órák folyamatos szervezése, Továbbképzés szervezése a 120 óra teljesítéséhez.
7. A külső ellenőrzési rendszerhez (tanfelügyelet)kapcsolódó intézményi önértékelés működtetése	✓			Az intézményi önértékelési program megvalósítása éves munkaterv szerint működik.
9. Intézményünk népszerűsítése				
9.1 Nyitott intézményi környezet biztosítása	✓			Nyitott kapuk a leendő elsős szülőknek, gyerekeknek.
9.2 Tájékoztatási kötelezettség teljesítése	✓			Folyamatos tájékoztatás az intézményünkben zajló programokról, tevékenységekről a helyi médiában, aktuális honlap, iskolai Facebook működtetése.
9.3 Bázis intézményi feladatok	✓			Műhelyfoglalkozások szervezése az intézményi jó gyakorlatok alapján
10. Partnerkapcsolatok fejlesztése				
10.1 Együtműködés formáinak pontosítása		✓		Partneri elégedettség mérése, együttműködési megállapodások külső partnerekkel
10.2 Tankerületi szintű programok szervezése	✓			Konferencia szervezése, szakértői támogatás

4. sz. melléklet Középfokú beiskolázás adatai

Iskolatípus	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Gimnázium	37	27	45	43
Szakközépiskola/Szakgimnázium	29	28	29	25
Szakiskola/Szakközépiskola	17	7	13	11
Nem tanul tovább	0	0	0	0
HÍD II	0	1	3	2
Létszám összesen	83	63	90	81



Központi írásbeli eredmények 2013-2018 közötti időszak

Év	Létszám	Magyar				Matematika				Helyi felvételi átlag pont	Országos felvételi átlag pont
		Tárgyi átlag	Felvételi átlag pont	Országos átlag pont	Átlag fölött fő	Tárgyi átlag	Felvételi átlag pont	Országos átlag pont	Átlag fölött fő		
2013-2014	79	3,74	33,46	30	48	3,34	20,77	20	34	54,01	50
2014-2015	62	3,40	28,16	30	26	3,17	20,55	23	27	48,71	53
2015-2016	88	4,14	29,09	29	41	3,43	15,64	19	33	44,73	48
2016-2017	74	3,86	31,35	31,2	41	3,6	19,29	20,4	27	50,89	51,7
2017-2018	81	3,81	32,54	33	36	3,57	18,51	19	27	51,05	52

5. sz. melléklet Az előző öt év kompetencia mérési eredményeinek fő adatai, tendenciái

	2016-2017		2015-2016		2014-2015		2013-2014		2012-2013	
	matematika		matematika		matematika		matematika		matematika	
	6.évf.	8.évf.	6.évf.	8.évf.	6.évf.	8.évf.	6.évf.	8.évf.	6.évf.	8.évf.
WSÁI	1495	1637	1511	1643	1473	1657	1546	1589	1527	1596
városi orsz.átl.	1476	1583	1480	1593	1473	1595	1470	1595	1483	1536
	szövegértés		szövegértés		szövegértés		szövegértés		szövegértés	
WSÁI	1521	1616	1518	1572	1478	1619	1520	1562	1539	1602
városi orsz.átl.	1486	1544	1471	1542	1460	1531	1478	1529	1453	1542

A kompetenciamérés elemzésének irányai:

- intézményi szintű, évfolyamonkénti elemzés: feladatonkénti teljesítés; tartalmi, feladat- és szövegtípusonkénti elemzés, munkatempó és fáradás vizsgálata;
- összehasonlító elemzés tankerülettel, országos átlaggal;
- csoportprofil kialakítása- gyenge és kiemelkedő területek elemzése a fenti szempontok alapján;
- tanulónkénti ismertetés, alulteljesítők szűrése- jelenleg indul be a személyes ill. csoportszintű fejlesztési tervek generálása;
- CsH- index, fejlődés elemzése.

Az elemzések eredményét nevelőtestületi értekezleten, műhelybeszélgetéseken, csoport és intézményi elemző dokumentumban tesszük közzé. Ez szolgál a munkaközösségek intézkedési terveinek, munkaterveinek alapjául.

Az intézményi intézkedési terv (ha egyértelmű beavatkozás szükséges) ezek felhasználásával megfogalmazza a szervezeti, tantárgyi, módszertani fejlesztési irányokat. A tanév végi beszámolók vizsgálják ezen célok teljesülését.

Az adatokat elemezve elmondható, hogy 2011 és 2015 között –egy statisztikailag alig mérhető eltéréstől eltekintve – **az iskolai átlag meghaladja a városi általános iskolák országos átlagát** 18-86 képességpont közötti szórásban. A 2015-16-os mérés (az azt megelőző elemző, fejlesztő tevékenység) legerőteljesebb eredménye, hogy **jóval a korábbi**

mérés alapján várható eredmény fölött teljesítettek diákjaink a 8. évfolyamon az elemzések alapján.

Az iskolai tanulócsoportok összetétele heterogén családi háttér és képességszint, ill. motiváció szempontjából is. **Vannak eltérések a teljesítmények a tanulócsoportok teljesítménye és fejlődési mértéke között** is, de **ez nem szignifikáns** különbséget jelent. Mivel megtörténik nevelési értekezleten az általános elemzés, ill. csoportonkénti portfóliót állítunk össze (feladattípusonkénti elemzés, gyengén, ill. országos átlag fölött teljesített feladatok elemzése), minden tanulócsoportban kijelölhetők a fejlesztési irányok. A matematika érdemjegyek elemzéséből az is kiderül, hogy **nincs jelentős eltérés** a különböző tanulócsoportokban **az érdemjegy és mérési teljesítmény viszonyában**, ez reális tanórai értékelést feltételez (Részlet Oláh Marianna által összeállított intézményi elemzéséből).

6. sz. melléklet Elégedettség mérés eredményei**Szülői elégedettség**

Kérdés	Értékelés
1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.	3,96
2. Gyermekem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres.	4,59
3. Gyermekem tisztában van a követelményekkel.	4,6
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.	4,52
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.	4,31
6. Az intézmény eredményesen segíti a tanulmányaiban lemaradó tanulókat.	4,18
7. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.	4,44
8. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.	4,26
9. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.	4,28
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.)	4,59
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.	4,56
12. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).	4,56
13. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.	4,45
14. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.	4,33
15. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.	4,28
16. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.	4,41

Pedagógusi elégedettség

Kérdés	Értékelés
1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.	4,67
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.	4,29
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.	4,71
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.	4,24
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről, dolgozataikat a tanárok megadott időn belül kijavítják.	4,51
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.	4,57
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.	4,72
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.	4,78
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.	4,56
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.	4,5
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, programok stb.).	4,85
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.	4,8
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).	4,8
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.	4,61
15. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.	4,52
16. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.	4,48
17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.	4,64
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.	4,76
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.	4,67
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.	4,74
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógus-magatartás betartására.	4,7
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.	4,83

6. sz. melléklet Elégedettség mérés eredményei

Kérdés	Értékelés
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.	4,61
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.	4,33
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.	4,78
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.	4,72
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.	3,24
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.	4,6
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.	4,56
30. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.	4,65

7. sz. melléklet Vezetői fejlesztési terv

A tanfelügyeleti ellenőrzés alapján a vezetői kompetenciák kiemelkedő területei:

- **1. terület:** Átlátható módon biztosított az értékelés, visszajelzés az intézmény napi gyakorlatában. A helyi tanterv, tanmenetek, alkalmazott módszerek és az értékelés összhangjának megteremtése átgondolt rendszer szerint történik.
- **2. terület:** A vezetés nyitott, támogatja a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. A vezető személyes példájával is motiválja kollégáit.
- **3. terület:** Hiteles, etikus magatartást tanúsít. Szakmai igényességével, következetességével személyes példát mutat és ezzel motiválni tudja kollégáit.
- **4. terület:** Az innovatív szakmai környezet megteremtésével alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására. Ösztönzi és támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében. A nevelőtestület szakmai fejlődését biztosítja.
- **5. terület:** Az alapos és rendszeres szakmai tevékenységet támogató szabályozórendszer kialakítása. Ennek következetes fenntartása és működtetése.

A tanfelügyeleti ellenőrzés alapján a vezetői kompetenciák fejleszthető területei:

- **1. terület:** Méréseken alapuló fejlesztési programmal rendelkeznek. A lemorzsolódás megelőzése érdekében a kapcsolódó központi program elemeit (szempontok, lehetséges intézkedések) felülvizsgálják, és lehetőség szerinti beépítik saját gyakorlatukba.
- **2. terület:** A belső ellenőrzési rendszer dokumentálásának részletesebb kidolgozása, pontosítása.
- **3. terület:** A vezetői pályázat, az intézményi önértékelés eddigi eredményeinek és a pedagógiai program felülvizsgálatának összekapcsolása.
- **4. terület:** Nincs fejleszthető terület.
- **5. terület:** Az intézmény infrastruktúrájának fejlesztése. A fenntartó irányába történő információáramlás protokolljának a kialakítása. Működtetésre vonatkozó folyamatok átgondolása.

Fejlesztési terv a tanfelügyeleti ellenőrzés megállapításai alapján:

Terület	Cél	Tevékenység	Időtartam	Eszköz, módszer	Sikerkritérium	Hatás
1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	A tanulói kulcskompetenciák fejlesztése a nevelés területén.	Az elkezdett intézményi innovációk adaptálása az éves osztályfőnöki munka tervezéséhez.	1 év, majd minden tanévben aktualizált	munkaközösségi értekezlet, a tervezés dokumentumaiban a konkrét tevékenységformák megjelenítése	Az intézményi önértékelés során a szülői elégedettség növekszik ezen a területen.	A tanulói kulcskompetenciák fejlődnek a nevelés területén.
	A mérésen alapuló elemzések, tapasztalatok mentén pontos, tanulóra, csoportra szabott fejlesztések meghatározása.	A releváns mester programok elemeinek adaptálása a munkaközösségek szakmai feladatainak meghatározásához.	1 év, majd minden tanévben aktualizált	műhelymunka, az egyéni csoportra szabott fejlesztési terv készítés módszertanának elmélyítése	Az egyéni fejlesztési terv a pedagógiai munkát a mindennapokban támogató dokumentum.	A pedagógusok adaptív, inkluzív szemlélete erősödik.
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Belső ellenőrzési rendszer dokumentálásának pontosítása.	A belső ellenőrzési rendszer dokumentumainak áttekintése a nevelés oktatás és a működtetés területén.	2 év, majd minden tanévben aktualizált	vezetői, bővített vezetői értekezlet, dokumentumok tartalmi elemeinek felülvizsgálata	Az éves tervezett belső ellenőrzések átlátható módon archiválhatók.	Az intézményi ellenőrzési folyamatának fejlődés.
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	Vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálata.	A vezetői pályázatban meghatározott cél-feladatrendszer felülvizsgálata.	1 év	dokumentum elemzés	A felülvizsgálat eredményét a nevelőtestület támogatja.	Átgondolt vezetői program által vezetett intézmény.

Terület	Cél	Tevékenység	Időtartam	Eszköz, módszer	Sikerkritérium	Hatás
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Továbbképzési terv elkészítésének felülvizsgálata.	A továbbképzési terv tartalmi elemeinek a felülvizsgálata, humánerőforrás térkép készítése.	1 év, majd minden tanévben aktualizált	vezetői értekezlet, bővített vezetői értekezlet, az erőforrások feltérképezése pedagógus interjú, dokumentum elemzés alapján	A továbbképzési terv céljai és az intézmény fejlődési pontjai a nevelés-oktatás terén még inkább összhangba kerülnek.	A pedagógus továbbképzések alapján tovább fejlődik a tanulói eredményesség és a neveltségi szint.
	Szervezeti kultúra fejlesztése a közös értékrend alapján.	Nevelőtestületi önismeretet támogató, erősítő tréningek szervezés.	minden tanévben	tréning	Az intézményi önértékelés során a területre vonatkozó pedagógusi, vezetői elégedettség növekszik.	A közösen elfogadott szabályok, elvárások működése alapján a tanulói eredményesség és a neveltségi szint fejlődik.
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	Az intézmény infrastruktúrájának fejlesztése.	Az intézményfejlesztésre vonatkozó rövid és középtávú terv készítése.	1 év, tanévenkénti aktualizálása a rövid távú terveknek	pontos helyzetelemzés felmérés alapján	A fejlesztési tervben rögzített feladatok teljesülése.	Az intézmény infrastruktúrájának fejlődése.
	A fenntartó irányába történő információáramlás protokolljának a kialakítása.	A fenntartó irányából érkező elvárásokra vonatkozó belső intézményi protokoll kialakítása.	1 év, tanévenkénti felülvizsgálat	az eljárásrendek protokolljának kidolgozása	A protokollok SZMSZ-ben történő rögzítése.	Átlátható információáramlás.
	Működtetésre vonatkozó folyamatok átgondolása.	A működést szabályozó dokumentumok felülvizsgálata, szükséges eljárásrendek kidolgozása.	1 év, majd tanévenkénti aktualizálása	A működést meghatározó dokumentumok feltérképezése,	A dokumentumok felülvizsgálata és az eljárásrendek kidolgozásra kerülnek.	Átlátható működtetés.

8. sz. melléklet **Önéletrajz**



Europass Önéletrajz



Személyi adatok

Vezetéknév / Utónév(ek) Spaitsné Rónaszéki Mária
Cím(ek) 2230. Gyömrő, Kölcsey utca 15.
Telefonszám(ok) 29330777 Mobil: 20-259-1090
Fax(ok) 29330777
E-mail(ek) spaitsmarcsi@gmail.com
Állampolgárság magyar
Születési dátum 1964.12.29.
Neme nő

Betölteni kívánt munkakör / foglalkozási terület **intézményvezető**

Szakmai tapasztalat

Időtartam 2009-2010 Projektvezető TÁMOP 3.1.4
2008-tól folyamatos szakértői tevékenység tanügyigazgatás területén
2008-intézményvezető
Foglalkozás / beosztás intézményvezető
Főbb tevékenységek és feladatkörök többcélú intézmény vezetéséhez kapcsolódó, pedagógiai, szakmai, gazdálkodási feladatok, tevékenységek szervezése, irányítás, ellenőrzése
A munkáltató neve és címe Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Monori Tankerület
1055.Budapest Szalay utca 5
Tevékenység típusa, ágazat oktatás

Tanulmányok

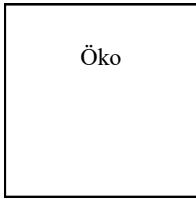
Időtartam	2012 Projektmenedzsment akkreditált (30 órás képzés) 2010 Referencia-intézmények minősítő szakembereinek felkészítése (30 órás képzés) 2009 Esélyegyenlőségi szakértő képzés (60 órás képzés) 2008 Jogok az iskolában munkakonferencia (15 órás képzés) 2007 HEFOP keretében pedagógus továbbképzések (30-30 óras) IKT alkalmazás, Hatékony tanulói megismerés, Matematika A, SDT ismeretek 2006 Európai Unió pályázatíró tanfolyam 2003 Középfokú szoftver-üzemeltető bizonyítvány 2003 ECDL-START tanfolyam és vizsga 2002 Személyiségfejlesztő tréning 2001-2002 Intézményi innováció: minőségfejlesztési rendszer kialakítása Weöres Sándor Általános iskolában- minőségi kör tag. 2001 Minőségirányítási alapismeretek képzés 2000 Tanulási technikák, tanulási szokások 2000 Korszerű informatikai eszközök használata
Végzettség / képesítés	2012. Tanúsítvány projektmenedzsment képzésről 2010 Határozat esélyegyenlőségi szakértői tevékenységről 2010 Igazolás: Referencia-intézmények minősítő szakembereinek felkészítése 2009 Esélyegyenlőségi szakértői oklevél (EDUCATIO) 2009 Országos szakértői névjegyzékbe történő felvétel ; szakértő (tanügyigazgatás területen) 2007-2009 Budapesti Műszaki Egyetem, közoktatás-vezetői képzés 2007 Tanúsítványok HEFOP képzésekről 1985-1989 Eötvös Loránd Tudományegyetem Tanárképző Főiskolai Kar, matematika-fizika szak 1983-1985 Budapesti Műszaki Egyetem, Építőmérnöki Kar 1979-1983 I. László Gimnázium, Budapest
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	-
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	-
Országos / nemzetközi besorolás	-
Egyéni készségek és kompetenciák	
Anyanyelv(ek)	magyar
Egyéb nyelv(ek)	-
Társas készségek és kompetenciák	jó kapcsolatteremtő képesség, tolerancia, empátia
Szervezési készségek és kompetenciák	jó szervező készség, koordináló képesség
Műszaki készségek és kompetenciák	-

Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák	ECDL-START
Művészi készségek és kompetenciák	-
Egyéb készségek és kompetenciák	-
Járművezetői engedély(ek)	B kategória
Kiegészítő információk	2008- Széki Teleki Alapítvány kuratóriumi elnöke
Mellékletek	diploma másolat közoktatás vezetői szakvizsga oklevele

9. sz. melléklet Oklevél másolatok, erkölcsi bizonyítvány



5. 10.sz. melléklet Nyilatkozatok



fgrtteuiw MDWDDk-K

6. 11.sz.melléklet Munkáltatói igazolás