Kodolányi János Egyetem
Neveléstudományi tanszék

PORTFÓLIÓ

VÖRÖSNÉ SZÉKELY HENRIETT ÉVA

Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzési szak

BUDAPEST

2023

Kodolányi János Egyetem

Neveléstudományi tanszék

A vezetői kompetenciák szerepe és hatása egy általános iskola megújulásában

Konzulens: Zelei Eszter

Készítette: Vörösné Székely Henriett Éva

Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzési szak

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék 1

1. A portfólióban szereplő dokumentumok jegyzéke 2

2. A vezetési szintek és működésük 3

3. Iskola a váli-völgyben - az ENDRESZ 11

4. Nevelőtestületünk 16

5. A motiváció szerepe a vezetői munkában 21

6. Diákjaink vezetői szemmel 27

7. Intézményem eredményessége a kompetenciamérések tükrében 32

8. Légy EndrEszes! – iskolánk marketing stratégiája 37

9. Mesterprogrammal az iskola céljaiért 42

10. Az ezerarcú Kréta - értékelés Kréta Fókusz modullal 46

11. Záró önreflexió 49

12. Hivatkozásjegyzék 51

13. Felhasznált irodalom 52

14. Ábrajegyzék 54

15. Mellékletek 56

1. melléklet: Tantestületi profil kérdőívének eredményei 56

2. melléklet: Az Endresz György Általános Iskola Marketing terve 60

3. melléklet: Endresz - iskolai értékelés Kréta Fókusz modullal 62

1. A portfólióban szereplő dokumentumok jegyzéke

	Dokumentum címe	Típusa	Kompetenciák megnevezése
1.	A vezetési szintek és működésük	esszé	vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése, szervezeti egységek irányítása szakterületet érintő jogszabályok alkalmazása
2.	Iskola a Vali-völgyben - az Endresz	Intézmény bemutatása (vezetői szemszögből)	döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, kapcsolatépítés, információ-gyűjtés
3.	Nevelőtestületünk	nevelőtestületi profil	kapcsolatépítés, információ-gyűjtés csapatépítés, koordináció, vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése
4.	A motiváció szerepe a vezetői munkába	Házi dolgozat értékeléssel	csapatépítés, koordináció, kooperatív szervező készég, döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás
5.	Diákjaink vezetői szemmel	intézményi szintű tanulói profil	döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése
6.	Intézményem eredményessége a kompetenciamérések tükrében	Mérés-értékelés	mérések szervezése, lebonyolítása, elemzése, szakterületet érintő jogszabályok alkalmazása, szervezeti egységek irányítása
7.	Légy EndrEszes! – iskolánk marketing stratégiája	Marketingstratégia	vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése, döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, csapatépítés, koordináció
8.	Mesterprogrammal az iskola céljaiért	Intézményen kívüli munkatapasztalatok elismerése, bemutatása, átadása	szakértési, szaktanácsadói tevékenység
9.	Az ezerarcú KRÉTA	Internet és számítógépes programok használatának demonstrálása	minőségirányítás, szervezeti kommunikációs rendszer kiépítése, működtetése

2. A vezetési szintek és működésük

Vezetői kompetenciák: vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése, szervezeti egységek irányítása, szakterületet érintő jogszabályok alkalmazása

A mögöttem lévő 33 pályán eltöltött év alatt soha nem voltam vezető pozícióban. Most azonban egy kistelepülés általános iskolájának igazgatóhelyettesi pozíciójára kaptam felkérést. Ezért döntöttem úgy, hogy annak ellenére, hogy a feladat ellátásához nem szükséges a közoktatás vezetői szakvizsga megléte, fontos, hogy a rám bízott feladatok elvégzése mögött megfelelő szakmai felkészültség legyen.

A hosszú évek alatt több vezetővel is dolgoztam, gyakran láttam a hibákat, hiányosságokat, nehézségeket. Azt is gyakran tapasztaltam, hogy egy 13-15 fős tantestület vezetésénél és értékelésénél nehéz az objektív és a szubjektív hatásokat külön választanai a családias hangulat miatt. Ez a probléma azonban gyakran konfliktusokat generál.

Ezért úgy gondolom, hogy a tanulmányaim alatt szeretném a lehető legrészletesebben megismerni azokat a szabályozó rendszereket, melyek segítik a sikeres, eredményes munkámat, csökkentik a konfliktushelyzeteket, elősegítik az objektív értékeléseket, döntéseket. Ezért választottam egy olyan téma feldolgozását, mely nem a saját tapasztalataimon alapul, hanem a köznevelési rendszer egyik fontos tartópillére.

Iskola akkor működik jól, ha a gyerekek szívesen járnak oda. Ha a légkör szerető, megértő, motiváló, ahol a képességeik sokoldalúan fejlődnek és a tanulás alapja a sikerélmény. Ahová a szülők szívesen hozzák a gyermeküket, és ahol a tantestület minden tagja fontosnak érzi magát, mert megtalálja a lehetőséget alkotói szabadságának kibontakoztatásában. A jó iskola tud alkalmazkodni a társadalmi elvárásokhoz a szülői, tanulói és fenntartói igényekhez. De az iskola csak akkor tud jól működni, ha megteremtjük a tartalmi munka és a szervezet egységét.

Az iskola, mint szervezet

A szervezet fogalmára számos meghatározás létezik. Ezek közül igyekeztem kiválasztani azt, amely az általam elképzelt iskolára a leginkább jellemző lehet.

Az iskola olyan szervezet, amely valamely társadalmi szükséglet kielégítése céljából létrehozott folyamatos emberi együttműködés. Mely feladatai minősége és nagyságrendje által meghatározott és a vezetés által szabályozott munkafolyamatokkal az előbbiekhez szükséges funkciókkal, tagolódással közelíti meg céljait, látja el feladatait. (Baracsi, Á. et al., 2009)

A szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja valamely közös kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására. A munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása a tekintély és a felelősség hierarchiája alapján. (Schein,1978).

E meghatározás szerint tehát az iskola szervezet, de speciális szervezet. Minden szervezet meghatározott struktúrával rendelkezik, mely a munkaszervezésnek, a szervezett szabályozottságának alapja, illetve a szervezeten belüli kapcsolatok rendszere, amely felelősségeket, hatásköröket, kommunikációs utakat határoz meg annak érdekében, hogy a szervezet elláthassa funkcióit. Ez alapján a szervezet struktúrája lehet mechanikus vagy organikus. (Baracsi, Á. et al., 2009)

A mechanikus szervezetben abból a szervezeti egységek és tagok feladata, szerepköre hivatalosan dokumentált. Tagjait a pontos alá-fölé rendeltségi viszonyok és szabályozottság jellemzi. Stabil környezeti feltételek között, eredményesen működnek.

Az organikus szervezet legfontosabb jellemzője az emberközpontúság és a horizontális kapcsolatrendszerek kiegyensúlyozottság. Rugalmasság jellemzi, kezelni tudja a bizonytalan környezeti tényezőket, autonómiai törekvései pedig jól érvényesíthetők a bizonytalan környezeti hatások között is.

Az iskolák többsége - központosított jellegüknél fogva - leginkább mechanikus szervezet.

Abból kiindulva, hogy a szervezeti egységek és tagok feladata, szerepköre hivatalosan dokumentált, és a meghatározott funkciók betöltése adott cél elérése érdekében jött létre, az iskola formális szervezet. Azonban informális jelleget is mutat, mert nem hivatalos csoportosulások és emberi kapcsolatok is alkotják, melyek a formalizált szervezettől részben függetlenül működnek. Ezenkívül pedig az iskola olyan szervezeti egységekre is tagolódik, melyek önmagukban is egy- egy mikroszervezetet alkotnak.

A feladatok és a felelősség megosztása révén különböző szerepek alakulnak ki: vannak vezetők és beosztottak. Így vezetési szintekkel rendelkeznek.

Saját intézményem bemutatása

Iskolám egy kistelepülés általános iskolája. Önálló gazdálkodási jogkörrel nem rendelkezik, a fenntartó rendelkezik a költségvetés kiemelt előirányzatai felett. Gazdálkodással kapcsolatos kötelezettséget a fenntartó jóváhagyása nélkül nem vállalhat, az intézménygazdálkodással kapcsolatos irányítási feladatait a Tankerületi Központ gazdálkodási szervezete látja el.

Az iskola vezetőségét az igazgató, valamint közvetlen munkatársai alkotják. Az igazgató közvetlen munkatársai közé az igazgatóhelyettes és a munkaközösség vezetők, valamint a diákönkormányzat munkáját segítő vezető tartoznak.

Az iskola vezetőségének tagjai a belső ellenőrzési szabályzatban foglaltak szerint ellenőrzési feladatokat is ellátnak. Az iskola felelős vezetője az igazgató, aki munkáját a magasabb rendű jogszabályok, a fenntartó, valamint az iskola belső szabályzatai által előírtak szerint végzi. Megbízatása a jogszabályban megfogalmazott módon és időtartamra történik. Az igazgató munkáját az igazgatóhelyettes segíti. Az igazgatóhelyettes megbízását a tantestület és az igazgató véleményének kikérésével a tankerületi igazgató adja. Az igazgatóhelyettes és az iskolatitkár munkaköri leírásuk, valamint az igazgató közvetlen irányítása alapján végzik munkájukat. Az igazgatót távollétében teljes jogkörrel az igazgatóhelyettes helyettesíti. Az igazgatóság rendszeresen, havonta egyszer tart megbeszélést az időszerű feladatokról. Ezt a megbeszélést az igazgató vezeti.

Az iskolaközösséget az iskola dolgozói, a szülők és a tanulók alkotják. A nevelőtestület tagja az iskola valamennyi pedagógus munkakört betöltő alkalmazottja, valamint az nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő felsőfokú végzettségű dolgozók.

A nevelőtestület a magasabb rendű jogszabályokban megfogalmazott döntési jogkörökkel rendelkezik. Véleményüket kikérik az e jogszabályokban megfogalmazott esetekben, véleményt nyilváníthatnak vagy javaslatot tehetnek az iskola működésével kapcsolatos valamennyi kérdésben.

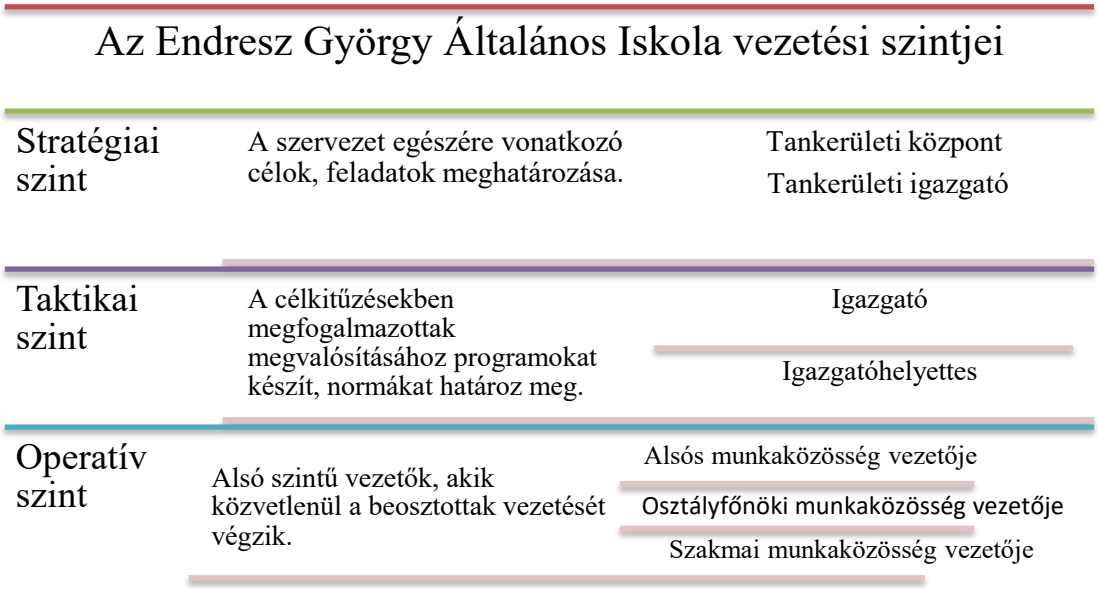
Az iskola pedagógusai az iskola pedagógiai tevékenységének egy-egy területéhez kapcsolódva szakmai munkaközösségekben tevékenykednek. A munkaközösség szakmai, módszertani kérdésekben segítséget ad az iskolában folyó

nevelő és oktató munka tervezéséhez, szervezéséhez, értékeléséhez és ellenőrzéséhez.

Az iskolában az alábbi szakmai munkaközösségek működnek:

- alsó tagozatos munkaközösségek - tagjai: tanítók, napközis nevelők
- osztályfőnöki munkaközösség – tagjai: osztályfőnökök
- szakmai munkaközösség - tagjai: szaktanárok

A munkaközösségek munkáját a munkaközösség-vezető irányítja. A munkaközösség vezetőjét a munkaközösség tagjainak javaslata alapján az igazgató bízza meg.



1. ábra: Az Endresz György Általános Iskola vezetési szintjei -saját forrás

A vezetés tevékenységrendszerének kialakulásához hosszú út vezetett, speciális ismereteket és módszereket követel. A vezetés definícióit többen, több nézőpontból is megfogalmazták. Mindezek megismerése után kiemeltem azokat a meghatározásokat, megfogalmazásokat, melyek szerintem a legjobban kifejezik egy iskola vezetésére vonatkozó megállapításokat:

A vezetés olyan tevékenység, mely célokat tűz ki, a céloknak megfelelően meghatározza az emberi erőforrás és az eszközök felhasználását, és a szervezet tevékenységét elindítja és működésben tartja. Változó környezeti feltételek között a rendszer jellegű működtetésére irányul. Amelynek célja, a szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése. Ennek eléréséhez a vezető által tudományos ismeretek és módszerek tudatos alkalmazására

van szükség. *A vezetés sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember másokat késztet a közösségi cél eléréséhez és ehhez megteremti a legkedvezőbb feltételeket.*

A vezetés lényege az emberek befolyásolása. Nem más, mint változtatási tevékenység. Az irányító irányít, a vezető vezet. A vezető úgy vezet, ahogy őt irányítják. A vezetés nem kívülről hat a szervezetre, hanem az irányított szervezeten belül működik, vagyis a vezetés belső irányítási jogviszony.

A köznevelésben érvényesülő intézményi irányításban a teljes körű irányítás mellett a korlátozott irányítás van jelen, és döntően ez utóbbi érvényesül. Hiszen az intézményi autonómia a jogszabályi keretek között biztosítja a szakmai, a szervezeti, a működési, a személyzeti és az igazgatási önállóságot (Dr. Kalicza Éva – Dr. Mezei Gyula, 2019).

Nálunk még mindig nem indokolt a vezetés helyett a menedzsment elnevezést használni az oktatásügyben. A vezetés fogalmát használjuk akkor is, ha ebben jelen vannak a menedzselési jellemzői is. Ha a piac törvényei úgy érvényesülnek a köznevelés intézményeiben, hogy a szolgáltatásait el tudja adni a piacon abban az iskolarendszerben, amelyben verseny folyik a gyermekekért, akkor ismertté, keresetté kell tenni az intézményt. A szülőknek meg kell mutatni, hogy az intézmény miben sikeres, miért érdemes ezt az intézményt választaniuk, el kell fogadtatni az intézmény céljait, programját az iskola fenntartójával. (Dr. Kalicza Éva – Dr. Mezei Gyula, 2019).

A jó iskolának jó vezetője van. Több kutatás irányul arra, hogy feltárja az összefüggést a vezetői magatartás és a vezetés hatékonysága, eredményessége között. A vizsgálatok alaptézise: a vezető vezetési stílusa határozza meg az általa irányított közösség tevékenységét, teljesítményét.

1. Az autokratikus vezetési stílusú igazgató saját személyét, hatalmát helyezi nevelőtársai fölé. A fontos kérdésekben a pedagógusok véleményét vagy nem veszi figyelembe, vagy azt erőszakosan befolyásolja.

2. A laissez fairé (be nem avatkozó) típusú igazgató sokszor lemond a vezetésről. Határozatlan, könnyen befolyásolható, szabadjára engedi a kollektívát. Nem vállalja a döntéseket és a felelősséget sem.

3. A demokratikus vezetési mód lehetőséget teremt a testület számára, hogy beleszóljon az iskola irányításába, hogy véleményét elmondhassa; hogy az érdemi

döntések meghozatalában részt vegyen. A demokratikus légkörű testület igényli ezt a fajta vezetési stílust, és él is a lehetőségével. A döntést előkészítő szakaszban a pedagógusok aktívan és intézményesen vesznek részt. A közösen hozott döntéseket elfogadják, ezekhez alkalmazkodnak. A demokratikus vezető elvárja az öntevékenységet a beosztottaktól (Lewin, 1975).

Saját intézményem vezetésének bemutatása

Az intézmény vezetését jelenleg olyan vezető látja el, akinek 5 éves vezetői gyakorlata van. Pályázat útján került kinevezésre. Előtte nem dolgozott vezetői munkakörben. Közoktatás-vezetői szakvizsgát szerzett több éve.

Vezetési stílusában kevésbé mutatkozik meg az irányító szerep. Döntései túlnyomó részét a vezetői értekezleteken – melynek tagja az igazgató, az igazgató-helyettes és a munkaközösség vezetők- elhangzott információk alapján hozza meg. Ennek leginkább az az oka, hogy kevés időt tölt a dolgozók, a pedagógusok és a gyerekek között. Így kevés információval rendelkezik az esetlegesen kialakuló nehézségekről, konfliktusokról. Az iskola céljait, feladatait az éves munkatervben pontosan rögzítjük. De ennek végrehajtása szinte teljes mértékben az igazgató-helyettes és a munkaközösség vezetők koordinációs munkájának köszönhető. Kevés figyelmet fordít az ellenőrzésre és az értékelésre is. Támogat minden innovatív elképzelést, minden új programot, de az ezeknek a megvalósításához szükséges feltételeket, eszközöket, anyagi forrásokat mindig a tantestület tagjainak, a szülőknek kell megteremteni. Mindezek a nehézségek azt eredményezték, hogy a tantestületünkben egy jobban felütötte a fejét a motiválatlanság, a kiégés jelei mutatkoznak több kollégán is. A határozott vezetés hiányában egyre jobban felerősödött a mikrocsoportok szerveződése. Az igazgatóhelyettessel jó munkakapcsolatot ápol, aki egyszemélyben látja el az igazgatói és helyettesi feladatokat is. Ezért ő is keveset tartózkodik a kollégák között.

A vezetési szintek viszonyainak bemutatása

A kapcsolattartás fórumai:

- az iskolavezetőség ülései,
- a különböző értekezletek,
- megbeszélések.

A fórumok időpontját az iskolai munkaterv határozza meg.

Az iskolavezetőség ülései:

A vezetőség az aktuális feladatokról a nevelőtestületi szobában elhelyezett hirdetőtáblán, valamint írásbeli tájékoztatókon keresztül értesíti a pedagógusokat. Az iskolavezetőség tagjai kötelesek az iskolavezetőség ülései után tájékoztatni az irányításuk alá tartozó pedagógusokat az ülés döntéseiről, határozatairól, az irányításuk alá tartozó pedagógusok kérdéseit, véleményét, javaslatait közvetíteni az iskolavezetőség felé.

A nevelők kérdéseiket, véleményüket, javaslataikat szóban vagy írásban egyénileg vagy munkaköri vezetőjük, illetve választott képviselőik útján közölhetik az igazgatójával. A kapcsolattartásnak ezek a kötelező formái többségében az információ áramlását segítik. Sajnos nagyon ritka a kötetlen, innovációt segítő beszélgetés tantestületi szinten. A beszámolókat szokványos sémák szerint készítjük el, visszajelzés, reagálás szinte egyáltalán nincs.

A szakmai munkaközösségek kapcsolattartása

Az iskolában tevékenykedő szakmai munkaközösségek folyamatos együttműködéséért és kapcsolattartásáért a szakmai munkaközösségek vezetői felelősek. A három munkaközösség között sem működik szoros kapcsolat. A szakmai munkaközösségek vezetői a munkaközösség éves munkatervének összeállítása előtt közös megbeszélésen egyeztetik az adott tanévre tervezett feladataikat. A szakmai munkaközösségek vezetői az iskolavezetőség ülésein rendszeresen tájékoztatják egymást a munkaközösségek tevékenységéről, aktuális feladatairól, a munkaközösségeken belüli ellenőrzések, értékelések eredményeiről. Ennek ellenére igen gyakori, hogy az egyes munkaközösségek által szervezett programok ütköznek egymással. Ez abból adódik, hogy a munkaterv évről évre csak a szokásos feladatokat tartalmazza, szinte csak a dátumok kerülnek átírásra. Az év közben, aktuálisan szervezett programokról a tartalmi megbeszélések és értekezletek hiányában nincs információ még a munkaközösség-vezetők között sem. Komoly szakmai munka az informális csoportokban folyik. Egyre nagyobb igény merül fel arra, hogy a nem egy szakterületen dolgozó kollégák közös projektekben dolgozzanak.

A jelenlegi vezetői struktúra hatása az oktató nevelő munkára

A vezetési stíluson kívül légköralakító tényező a szervezeti tagok összetétele, a szervezet nagysága, a szervezeti fegyelem, a vezetők és beosztottak együttműködésének jellemzői. A különböző szervezeti egységek közötti kommunikáció az együttműködésnek igen fontos eleme, mely annál eredményesebb, minél több irányú az egységek közötti információáramlás, illetve, fontos lenne, hogy az információ pontosan és időben eljusson a szervezeti tagokhoz, az érintettekhez.

Nagy mértékben nehezíti az eredményes és hatékony munkát az is, hogy - a tantestület összetételét tekintve – igen magas az óraadó és részmunkaidős pedagógusok száma. Ők valójában nem aktív tagjai a közösségnek. A gyenge információ áramlás miatt nem is tudnak bekapcsolódni az aktuális feladatokba. A feladatok leosztása is egymás között történik, leginkább önkéntes alapon. Mivel nincs szorosabb vezetői kontroll, ezért a munkafegyelem is egyre romlik.

A vezetéselmélet alapjainak megismerése és a konzultációk alkalmával hallott más intézményi struktúrák megismerése során erősödött meg bennem ez az erős kritikai vélemény. Ugyanakkor kialakult bennem az igény egy tudatosan tervezett, szervezett, megfelelő célokkal és módszerekkel vezetett intézmény iránt. Tantestületünk minden tagja magasan képzett szakember, fiatalok és több éves tapasztalattal rendelkező kollégák, akik a megfelelő motiváció és támogatottság mellett, határozottabb vezetéssel, képesek lennének a jelenleginél sokkal magasabb színvonalon is nevelni, oktatni.

3. Iskola a váli-völgyben - az ENDRESZ

Vezetői kompetenciák: döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, kapcsolatépítés, információ-gyűjtés

A váli völgy és Felcsút környéke domborzati adottságai miatt festői és vidéki jellegű. Gazdag kulturális örökséggel rendelkezik. Az infrastruktúra folyamatos fejlesztés alatt áll, hogy megfeleljen a lakosságnak és az ide látogatók igényeinek.

Az Endresz György Általános Iskola Felcsút egyetlen általános iskolája. Központi elhelyezkedése és a közeli főútvonalak jó kapcsolatot biztosítanak a környező településekkel, lehetővé teszik a könnyű megközelítést a diákok és szülők számára.

Nemcsak oktatási feladatokat látunk el, hanem a kulturális és közösségi események szervezésével hozzá járulunk a település életéhez és fejlődéséhez.

Mindezek figyelembevételével jogos igényként merült fel, hogy ez az oktatási intézmény kiemelt szerepet kapjon és a térség központi általános iskolájává váljon.



1. kép: Az Endresz György Általános Iskola - saját forrás

Egy központi általános iskola létrehozása a kistelepüléseken számos előnnyel járhat:

Lehetőséget adna arra, hogy több tanuló részesüljön magasabb színvonalú oktatásban, szélesebb tantárgyválasztékban és a jobb oktatási infrastruktúrában.

Biztosítaná a szaktanári ellátottságot, a minden igényt kielégítő oktatási eszközöket, az egyenlő esélyeket, a fejlődési lehetőségeket a kistelepüléseken élő diákok számára, amelyek többnyire csak nagyobb városokban érhetők el.

Iskolánk épülete, környezete és elhelyezkedése mindezen elvárásoknak megfelel.

Iskoláról Felcsúton 1770-ben tettek említést. Ebben a katolikus iskolában csak télen folyt tanítás. A református iskola később alakult meg. 1931-ben még mindig két iskola működött, egy római katolikus és egy református iskola egy-egy tanítóval. A

máig használt iskola első két tantermét 1942-ben építették. 1943-ra a két iskolának összesen 138 tanulója volt. A háborúban mindkét épület súlyos károsodást szenvedett. 1948-ban az iskolát államosították, a két felekezet tanulóit összevonták és Csörgöl Lajos – a korábbi református tanító – vezetésével, 138 tanulóval kezdték meg az oktatást. A tantermek száma 1956-ban ötre, 1960-ra hétre emelkedett. Az 1990. évi 65-ös önkormányzati törvény az iskolákat és óvodákat az önkormányzatok fenntartásába adta. Ebben az iskolaépületben folyt a tanítás egészen 2022-ig. Iskolánk kinőtte a számunkra fenntartott épületet. Folyamatosan helyszűkében voltunk, műszaki színvonala is gyenge volt. Állandó nehézségeink voltak az áramellátással, az internettel, a telefon kapcsolattal és a fűtéssel. Ennek ellenére mindent megtettünk a minél színvonalasabb oktatásért.

A felújítás már nem lett volna elég. Felcsút olyan település, amely fejlődik, élhető, otthont és lehetőséget ad a helyiek és környékbeliek számára. Hosszú évek tervező munkája után végül megkaptuk a lehetőséget. Így 2022.szeptember 1-jén egy 16 tantermes, saját tornateremmel és főzőkonyhával rendelkező, a település közepén elhelyezkedő, csodás iskolában kezdhettük meg a tanévet.

Egy olyan modern intézmény jött létre, amely túlmutat a település keretein, így nemcsak a helyi, hanem a környékbeli gyermekek számára is megfelelő oktatási körülményeket teremt. Ehhez a képzett pedagógusokon és a színvonalas eszközellátottságon túl hozzájárulnak mindazok az oktatási programok, szakkörök és tehetséggondozó foglalkozások, amelyeket teljes elkötelezettséggel biztosítunk a diákjaink számára.



2. kép: Az iskola bejárata - saját forrás

Az iskola korszerű épületszerekezeti és térszerkezeti struktúrájú, energiatudatosan, okosházként működő épület. Az oktatási, nevelési és adminisztrációs funkció mellett a sportéletnek is helyet biztosít.

Az alsó szinten:

- 6 tanterem és szertárak (alsós tanulók számára)
- tanári szoba (öltözővel, vizesblokkal)

• igazgatói és igazgatóhelyettesi szobák
• előtér és aula
• étkező és főzőkonyha
• belső udvar
• tornaterem (lelátóval)

A felső szinten:

• 7 tanterem és szertárak (felsős tanulók számára)
• 3 szaktanterem és szertárak (fizika, kémia, biológia)
• 6 csoportterem és szertárak
• 1 informatika és nyelvi labor és szertár
• 1 egyéni foglalkoztató
• könyvtár és könyvraktár

A földszinten, a főbejárat utáni aulából induló két folyosóról tantermek, kiszolgáló helyiségek, irodák és az étkező nyílik. Az épület folyosói szegélyezik az udvart. A hátsó részt a tornaterem és az öltözőblokk zárja. Az oktatási helyiségek a földszinten és az emeleten kapnak helyet.

Az emeleten a felsős tantermek, szaktantermek és kisebb foglalkoztatók és csoporttermek találhatóak. Az emeleten könyvtár és kisebb csoportszobák vannak.
A belső udvart folyosó veszi körül. A tantermi folyosókon találhatók a diákok szekrényei.



3. kép: Az iskola belső tere - saját forrás



4. kép: Az iskola belső udvara - saját forrás

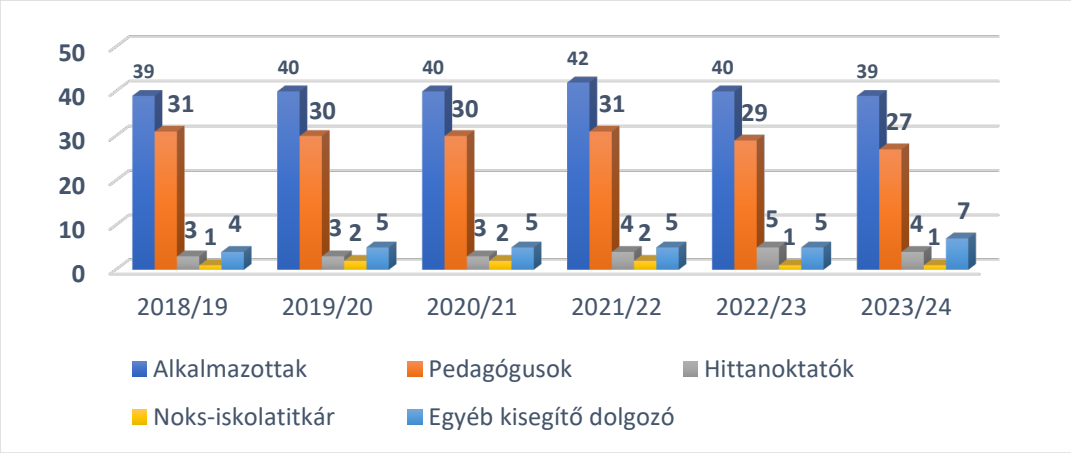
A tárgyi feltételek

A 2018/19-es tanévben pályázatot nyertünk, melynek köszönhetően oktatási eszközeink, bútoraink megújultak, melyek biztosították számunkra a maximális tárgyi

feltételeket. Az új iskola átadásával a lehetőségeink tovább bővültek. Tantermeinkben interaktív táblák segítik az oktatást. A 30 tanuló számára kialakított, modern, hálózatba kötött gépekkel felszerelt informatikaterem, a diák és tanári kísérletek elvégzéséhez valamennyi feltételt biztosító kémia szaktanterem és a szinte minden sporttág számára teljes felszereltséget nyújtó tornacsarnok olyan lehetőség, melyek kihasználásával a magas színvonalú oktatás összes feltétele biztosított. Robotika termünkben 10 Lego Spike Prime és 15 Lego Spike Essential robotkészlettel tanulnak programozni diákjaink 3. osztálytól. Pályázat révén egy 3D nyomtatóval és egy lézervágóval is bővült az eszközkészletünk.

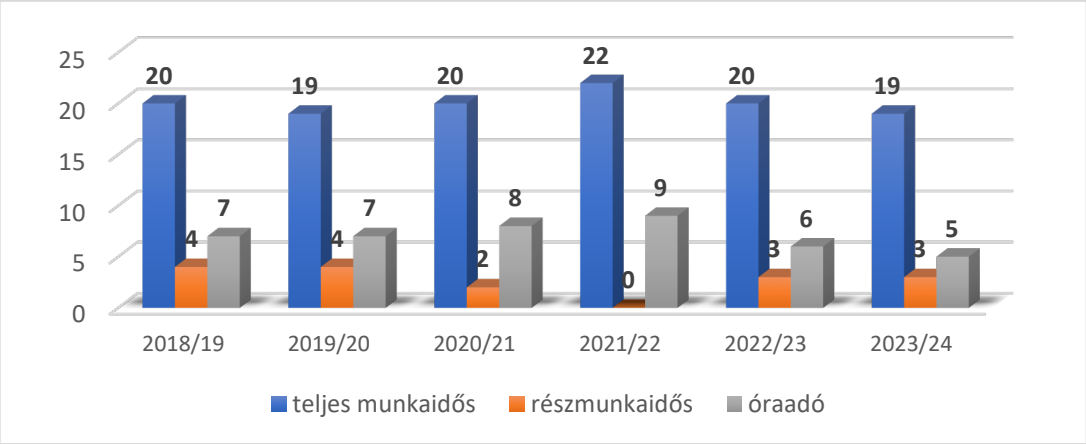
A humán erőforrás alakulása

Annak ellenére, hogy iskolánk épületének mérete hatalmasat növekedett, az alkalmazotti létszám csökkent az elmúlt öt év viszonylatában.



1. diagram: Alkalmazotti és pedagógus létszámok az elmúlt 5 évben és jelenleg -saját forrás

Tantestületünk létszáma a 2023-2024-as tanévben 27 fő. A 22 főállású pedagógus közül egy kolléga tartós távolléttel, egy pedig rendkívüli féléves szabadsággal van távol. Részmunkaidős munkaviszonnyal 3 kolléga rendelkezik, közülük ketten nyugdíjas tovább foglalkoztatottak. Továbbá négy óraadó, egy külső alkalmazott gyógytestnevelő és 4 hitoktató tanít iskolánkban. Szakos ellátottságunk 96%, ezért a környék legjobban ellátott iskolái közé tartozunk. Három szakunk betöltetlen. Hosszú ideje betöltetlen a vizuális kultúra szak. A digitális kultúra a vezetői feladatok ellátása miatt, a természettudomány pedig a földrajz szakos kolléga rendkívüli szabadsága miatt lett ellátatlan.



2. diagram: A foglalkoztatás típusainak megoszlása - saját forrás

A pedagógiai munkát iskolatitkár, portás, karbantartó és négy takarítónő segíti. A pedagógiai asszisztensi állás jelenleg még nincs betöltve.

Egy intézmény értéke nem a tárgyi feltételekben mérhető. A tárgyi feltételek, a magas színvonalú oktatási környezet lehetőséget ad még több érdeklődési terület kipróbálására. A jobb, modernebb munkakörülmények emelik a komfortérzetet, hozzásegíti a diákokat és az alkalmazottakat a barátságosabb, biztonságosabb munkahelyi légkörhöz.

Az iskolánk igazi értéke a szellemiségében, céljaiban, pedagógusaiban, dolgozóiban rejlik. Vezetőként, kihasználva a helyzet adta lehetőségeinket, ezeket az értékeket kell megtartanom és megtartatnom.

4. Nevelőtestületünk

Vezetői kompetenciák: kapcsolatépítés, információ-gyűjtés, csapatépítés, koordináció, vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése

A nevelőtestületi profil elkészítéséhez kérdőívet állítottam össze kollégáim számára, mely az 1. mellékletben található. Érdeklődéssel töltötték ki. Még soha nem készült ilyen, több területre is kiterjedő összegzés rólunk. A kérdőív

Közösségünkben 4 fő 30 év alatti, 9 fő 50 év alatti, 8 fő 60 év alatti és 5 fő 60 év feletti. Legidősebb kollégánk 72 éves. De ezek csak adatok. Mert valójában egy fiatalos, vidám, aktív, innovatív, kreatív és nagyon összetartó tantestületünk van.

Mindenki a saját területén magas szintű szakmai felkészültséggel, elhivatottsággal dolgozik, ugyanakkor keresi a kapcsolatokat, együttműködési lehetőségeket a más szakot tanító kollégákkal is. Nem ritka, hogy egy-egy projektben humán és reál szakosok közösen dolgoznak, alkotnak. Így a tanulók minden csoportját aktivizálni tudják.

Ez a szoros együttműködés nem csak a hosszú együtt eltöltött évek alatt alakult ki, hanem inkább annak köszönhető, hogy a testületünkben több mint 35 éve együtt dolgozó 4 kolléga példamutató összetartása, önzetlensége, segítőkészsége követendő példa volt és ma is az a hozzánk érkezők számára. 10 pedagógus több mint 5 éve dolgozik velünk, nyolcan 1-3 éve léptek be a közösségünkbe és 2 új tagunk is van. Mindenkit szeretettel és érdeklődéssel fogadunk, ezért gyorsan beilleszkednek közénk.

A testület 40%-ának egyetemi, 60%-ának főiskolai végzettsége van. Viszont nagyon alacsony a szakvizsgázottak száma. 7 kolléga rendelkezik szakvizsgával: fejlesztőpedagógia,fejlesztő-differenciáló pedagógia,a matematikai tudás értékelése, gyógytestnevelés,közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga,mozgásfejlesztés és néptáncpedagógia területeken.

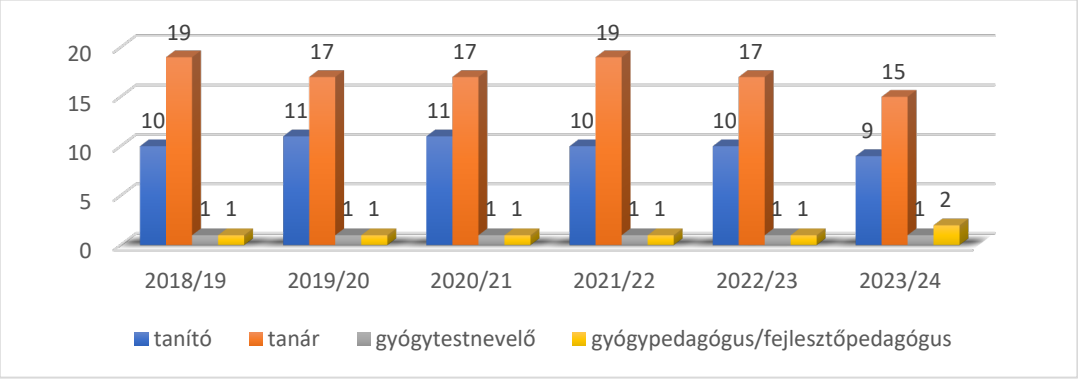
A testületünk szakmai felkészültsége, munkája messze túl mutata a pedagógus minősítési fokozatok adatain. Három mesterpedagógusun közül ketten szakértőként egy fő pedig fejlesztő innovátorként is minősült. Ebben az évben egy kollégánk minősül szintén szakértő területen. Három fiatal gyakornokunk közül egyikük szintén idén teszi le minősítő vizsgáját,9 pedagógus II. fokozatba,10 pedagógus a pedagógus I. fokozatba van sorolva. Ezt a számot kicsit magasnak tartom, mert olyan kollégák

sem léptek tovább, akiknek nagy szakmai elismerést adhatott volna mesterprogramjuk megírása.

Ebben a tanévben a tanítók és a tanárok száma is csökkent, de csapatunkat egy teljes állású gyógypedagógus erősíti. Sajnos, a köznevelési feladatok ellátásához szükséges létszámhoz képest 2 pedagógusunk hiányzik. A tanév elején igyekeztünk a hiányzó szakokat betölteni, de az alacsony óraszámú tantárgyakat tanító pedagógusok csak óraadóként tudnak nálunk tanítani. Hosszú távra elsősorban két vagy többszakos kollégákat kell keresnünk, ami nem könnyű. Szakos ellátottság tekintetében optimális a jelenlegi összetétel, az alsó tagozat tárgyait tanítók száma pedig azért kiemelkedő, mert két tanárunknak tanító végzettsége is van.

Erősségünk, melyre a jövőben is építhetünk, hogy minden természettudományos tárgyhoz van megfelelő szaktanári ellátottság.

A környék iskolái közül csak a mi iskolánk alapító okiratában szerepel az autizmus ellátása, melyhez megfelelő végzettsége van a főállású gyógypedagógusunknak. Valamint a 3 fejlesztő pedagógusi végzettséggel is rendelkező kollégánk biztosítani tudja a megfelelő fejlesztéseket. Kiemelt feladat azonban, hogy a művészeti vonalat erősítenünk kell, mert az ének-zene oktatását is csak tanító végzettségű, ének műveltségterülettel tudjuk jelenleg oktatni, vizuális kultúra szakos pedagógusunk pedig nincs.



3. diagram: A különböző munkakörök létszámadatai - saját forrás

Továbbképzési hajlandóságunk igen magas. Többségében nyitottak vagyunk minden lehetőségre, ám mégis a legnehezebb feladat a további szak megszerzésére való hajlandóságot elérni. Ez nagy anyagi és egyéb terheket ró a pedagógusokra, akik többnyire családanyák is. Mire gyermekeik már idősebbek lesznek, addigra pedig úgy érzik, hogy már késő elkezdeni újra a tanulást. Pedig a kiégés jelei ebben az időszakban

kezdenek jelentkezni, amit az új ismeretek, technikák teljesen megszüntetnek.

Kíváncsi voltam arra , hogy saját szakjukon kívül mely szak vagy szakok állnak hozzájuk a legközelebb. Vezetőként tisztában kell lennem azzal, hogy a továbbképzések szervezésekor mely kollégámat, mely területen tudom sikeresen beiskolázni. A válaszok skálája igen széles és változatos. Így már csak a megfelelő motivációt kell megteremtenem ahhoz, hogy a hiányzó területekre saját kollégáim közül kerüljön valaki.

Nevelőtestületem kompetencia térképe

A magas színvonalú szakmai munka mellett legalább olyan fontos egy iskola életében, hogy pedagógusai milyen egyéb végzettségekkel rendelkeznek, milyenek érdeklődési köreik.

A tanórán kívül szervezett programok sokszínűségét, értékét ezek határozzák meg. A nem a pedagógus pályához tartozó egyéb végzettségek gyakran rejtve maradnak egymás és a vezetők előtt, ezért fontos, hogy ezeknek a feltérképezése is megtörténjen.

Tantestületünkben van vándortábor vezető, szociológus, úszó és labdarúgó edző, hittanos történetmondó, robotika szakkörvezető, környezetpedagógus, cselgáncs edző, gyermek és ifjúságvédelmi szakember. Több kollégának van a fejlesztések területén valamilyen végzettsége : agykontroll, mozgásterápia, differenciálás, diszlexia prevenció, alapozó terápia.

Ezekre a képesítésekre alapozva tartalmas, értékes délutáni foglalkozásokat, szakköröket lehet építeni. A hasonló területen képzett pedagógusok közös projekteket vezethetnek, egymást erősítve dolgozhatnak.

Ezeket az adottságokat kihasználva lehetőségünk nyílik arra, hogy a környező iskolák közül kiemelkedjünk.

Az érdeklődési köröket, a hobbikat, a szabadidő aktív és hasznos eltöltésének formáit azonban a végzettséget igazoló okmányokból nem lehet megismerni, hanem az iskolai élet teremtette helyzetekben, feladatokban mutatkoznak meg.

A Erasmus program keretében a két angol szakos kolléga mellé több kollégának is be kellett kapcsolódnia. Így derült ki a magyar, matematika szakos kollégákról, valamint 2 tanító kollégáról, hogy társalgási szinten beszélnek angolul. Ez hatalmas segítséget jelentett az utazások és vendégfogadások alkalmával.

Iskolánk új épületbe költözött az előző tanévben. A tantermekben a legmodernebb digitális táblák, magas színvonalú informatika terem, oktatási robotok, drónok és egy 3D nyomtató is segíti a diákjaink digitális kompetenciájának fejlesztését.

Ezen eszközök használata nem korlátozódhat kizárólag az informatika tanár feladatai közé. Az új eszközök megjelenésével láthatóvá vált, hogy az alsó tagozatos kollégák közül hárman, a felső tagozatban pedig a két angol, a két matematika szakos kolléga is kiemelkedő digitális kompetenciákkal rendelkezik. Ezért óráikon az iskolai szakkörökön rendezvényeken önállóan is használni tudják ezeket az eszközöket.

Az angol szakos kolléganő és a fejlesztő pedagógusként óraadó kolléganő gyakorlott túrázók, ezért minden év végén ők szervezik tanulóinknak a tanulmányi kirándulást, mely kizárólag egy különleges túraútvonal bejárása. Igy, egyre több diákunk ismerkedik ezzel a szabadidős programmal is.

A minden évben megrendezésre kerülő sítábor megszervezése sem jelent gondot, mert a testnevelő kollégákon kívül a néptánc oktató kolléganő és egy tanítónő is kiváló síelő.

Testnevelő kolléganőnknek úszó edzői végzettsége van. Ezért a vízpartra kiránduló osztályaink pedagógusai mindig számíthatnak rá kísérő pedagógusként.

Az időszakos iskolai dekoráció elkészítésében nagy segítséget jelent, hogy az első osztályos tanító kolléganő virágkötői végzettséggel is rendelkezik. Kémia, informatika szakos pedagógusunk remekül varr, fest és kézimunkázik.

Matematika szakos kolléganőnk remekül sakkozik, a hideg téli napokon a szünetekben a diákokat tanítgatta, partikat játszottak. Így népszerűsítette a játékot.

A veszélyhelyzet idején nem tarthattunk hagyományos szüret és farsangi bált. Ezért helyette projektnap keretében szabadulószobás vetélkedőt szerveztünk az iskola minden diákjának az iskola épületében. Az ötletadó a kémia szakos kolléga volt, aki megszállottja a nyomozós, rejtélyekkel teli logikai feladatoknak is. A szervezéshez csapatot szervezett. Ekkor derült ki az angol, magyar és matematika szakos kollégákról, hogy ők is rajonganak ezekért a feladványokért. Így alakult át iskolánk egy egész napra London utcáivá, melyeken Sherlock Holmes segítségével nyomoztak a diákok. A hatalmas sikerre való tekintettel ez a projekt hagyománnyá vált.

A táncok, táncos koreográfiák terén nem csak táncoktatónk jártas. A harmadik

osztályos tanítónő az egész települést megmozgató Flash mob-ot tervezett és szervezett. Az óvodától a középiskoláig minden diákot bevont. Így remek szervezőkészsége is megmutatkozott.

Tantestületünk legnagyobb erénye azonban az, hogy mindenki rendelkezik a „kíváncsiság, az együttműködés és a segítőkészség” kompetenciájával. Ezért minden feladatot meg tudunk oldani egymást erősítve.

Érdekes, sok új és fontos információt adott a kérdőív. Egészen új oldalukról ismertem meg kollégáimat, melyeket a további vezetői munkám során felhasználhatom az iskolai programok, rendezvények tervezésében. Kiemelt feladatom, hogy az óraadók létszámát csökkentve biztosítani tudjam a nevelőtestület stabilitást. A főállású kollégák számának növelésével biztosítani tudom a tanórán kívüli feladatokból eredő terhek egyenletesebb elosztását.

5. A motiváció szerepe a vezetői munkában

Vezetői kompetenciák: csapatépítés, koordináció, kooperatív szervező készég, döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás

Az iskoláknak, mint szervezeteknek a teljesítménye, eredményessége nagy mértékben függ a pedagógusok, alkalmazottak kompetenciájától, a munkájuk iránti elkötelezettségüktől, melyeket megfelelő motivációjuk határoz meg. A vezetéselmélet azt mondja, hogy a motiválás vezetési tevékenység, vagyis a vezető feladata, hogy másokat olyan cselekvésre késztessen, amik a kitűzött célok eléréséhez szükséges eredmények felé vezetnek.

A motivációs stratégia a szervezeti tagok viselkedésének megváltoztatására irányuló vezetői tevékenység. A vezető által választott stratégiának figyelemmel kell lennie az egyéni készségekre, képességekre, valamint a csoportnormák ezekre gyakorolt hatására is.

Vezetői motivációs stratégia

- Visszajelzés
- Konkurencia, versenyeztetés: nagyon hatásos és erős motivációs tényező, de csak rövidtávon eredményes, hosszú távon megronthatja a munkahelyi légkört, megmérgezi az emberi kapcsolatokat, a közösségi szellemet.
- Felelősség, önálló feladat: egymással összefüggő motivációs eszközök, ahol az önállóság az előzmény, és annak következménye a felelősségérzet.
- Dicséret: de a túl gyakori dicséretek értéküket vesztik.

Motivációs elméleteket két nagy csoportra oszthatjuk:

A ***tartalomelméletek*** a viselkedést kiváltó okokra, a vezetők, munkatársak serkentésére alkalmazható eszközeire koncentrálnak. Azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, melyek cselekvésre késztetik az embert. Azt tárják fel, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van szükségük

Maslow szerint mindannyiunkat öt hierarchikusan egymásra épülő szükséglet kielégítése motivál.

1. Önmegvalósítási szükségletek

2. Az elismerés szükséglete
3. A társas szükségletek
4. Biztonsági szükségletek
5. Fiziológiai szükségletek

A modell üzenetet tartalmaz a vezetők számára is. Meg kell ismerniük és érteniük azt, hogy munkatársaik a szükséglet-hierarchia mely szintjén állnak, és úgy kell kialakítani az ösztönző eszközöket, hogy azok ezeknek a szükségleteknek a kielégítéséhez segítsenek hozzá.

Alderfer vizsgálati eredményei alapján öt helyett háromra csökkentette a Maslow-féle szükségletek számát.

1. a létérdekek (a túléléshez szükséges anyagi és fiziológiai tényezők),

2. a kapcsolati szükségletek (az összes társas igény) és

3. a növekedési igény (elismerés, önmegvalósítás)

Vizsgálatok igazolják, hogy a különböző életpálya szakaszokban a célok erőssége és fontossága erősen megváltozik.

A ***Generációs elmélet*** alapja, hogy egy ember élete nagyjából nyolcvan év. Ezalatt négy generációváltás történik - kb. húsz évenként –, melyek ciklikusan követik egymást, minden században ugyanolyan módon.

A 30 év alatti korosztály számára természetes az olyan munkahely megtalálása, ahol megbecsülik őket. Jellemző rájuk a sikerorientáltság, az önállóság, információ éhesség. Magabiztosak és optimisták. Csapatban szeretnek dolgozni. Ambiciózusok, erősen motiváltak, racionálisak és hosszú távra terveznek.

Ösztönző eszközök: barátságos munkahelyi környezet, digitális készülékek biztosítása a tanításban, béren kívüli juttatások, hosszú távú foglalkoztatás (biztos munkahely), rugalmas munkaidő, munka tartalma, érdekessége, karrierprogram, szakmai kihívás, képességek, temperamentum megfelelő kihasználása, jó csoportlégkör összetartozó munkacsoportok, szakmai közösségek kialakításával, jó vezető- beosztott kapcsolat, szervezeten belüli rendezvények, csapatépítő programok biztosítása, önismereti technikák elsajátítása a kiégés megakadályozására.

A 40-45 éves korosztálynál az autonómia, a kreativitás és a hatalom iránti igény erősödik fel. Nagyon sokat dolgoznak, inkább a csoportos feladatokat preferálják. A kialakult szabályokat betartják, és nem kérdőjelezik meg. Megbízhatóság,

kontrolláltság, elmélyült szakmai igényesség, magas motiváció, kooperativitás, karrierizmus jellemzi.

Ösztönző eszközök: munkakör-szélesítés, előmenetel (előléptetés), elismerések (kitüntetés, teljesítmény-prémium), intézményen belüli és kívüli megbízatások (munkaközösség-vezető, projektvezető, szaktanácsadó, vezetőtanár), kiegészítő juttatások, jobb munkafeltételek, önismereti technikák fejlesztése, mentálhigiénés tanfolyamon való részvétel a kiégés megakadályozására.

A nyugdíjba vonulás előtti (Baby-boom korszak) életszakasz jellemzője a kockázatkerülés, a munka strukturáltsága. Számukra mindennél fontosabb a biztonság, a kiszámíthatóság és a stabilitás, emiatt azonban gyakran rugalmatlanok tudnak lenni. Kritikusan fontos számukra, hogy állásuk stabil legyen, cserébe végtelenül lojálisak.

Ösztönző eszközök: kitüntetésre való felterjesztés, szakmai, erkölcsi elismerés az intézményen belül és kívül (munkaközösség-vezetés, projektvezetés, szaktanácsadói, vezetőtanári megbízatás, intézmény képviselete).

A ***folyamatelméletek*** alkalmazására csak akkor kerülhet sor, ha pontos képünk van a kollégák motivációinak tartalmáról. A munkatársak megfelelő irányítását tűzik ki célul. Arra a folyamatra koncentrálnak, amelynek eredményeként az adott viselkedés bekövetkezik.

A ***célkitűzés-elmélet*** abból indul ki, hogy ismerni kell, mit gondol, mit akar elérni a munkavállaló. A cél meghatározza számára, hogy mit kell tennie, mekkora erőfeszítést kell kifejtenie.

A megerősítési elmélet alapgondolata, hogy a cselekvéseket az egyén múltbeli tapasztalatai befolyásolják, a magatartás környezeti hatások következménye.

A ***méltányosság elmélet*** szerint nem elég egy célról azt tudni, hogy vonzó, azt is mérlegelni kell, hogy elég vonzó-e a befektetett energiához, erőfeszítéshez képest. A méltánytalanság belső feszültséget kelt, és erős motiváció hatására igyekszünk az igazságtalannak ítélt helyzet kiigazítására.

Az ***elvárás elmélet*** lényege, hogy motiváltságunk azon múlik, mennyire bízunk abban, hogy erőfeszítéseink megfelelő eredményre vezetnek, és mennyire vonzó számunkra az eredményért kapott jutalom.

Az ***„X”, „Y”, „Z” és „R”*** **elméletek** abból indulnak ki, hogy minden vezetőben él egy kép az emberi viselkedésről, arról, hogy az alkalmazottak, a beosztottak hogyan

viszonyulnak a munkájukhoz, az elvégzendő feladatokhoz, s ez eleve meghatározza vezetési stílusukat.

Ki kell alakítani a bizalom és a tisztesség légkörét a vezető és a nem vezető beosztású dolgozók közötti kapcsolatrendszerben, hogy az egyének érzékeljék saját hozzájárulásuk jelentőségét a csoport erőfeszítéséheihez. A dolgozók közötti együttműködés jobban szolgálja a szervezet hosszú távú sikereit, mint a verseny.

Az ***„R" elmélet*** az emberi megbecsülés programja. Minden embernek a munkahelyen is szüksége van szeretetre, méltóságérzetre és tiszteletteljes bánásmódra. A szeretet a megerősítést, a méltóságérzet az értékelést jelenti, a tiszteletteljes bánásmód pedig annak az elismerése, hogy önálló emberi értékei vannak és munkája nagyra értékelt teljesítmény. A legfontosabb az ember emberként kezelése.

Iskolámban jelenleg igazgatóhelyettesi beosztásban dolgozom. Nagy dilemmát okozott számomra, hogy két „imádott" szakomból (kémia és informatika) az egyiktől meg kell válnom. De érzek elég erőt, lendületet és ambíciót arra, hogy vezetőként segítsem iskolánk céljainak elérését.

A tankerületi központokhoz tartozó intézmények esetében a plusz anyagi juttatásokkal való motiváció lehetősége nem adott. A hivatástudatra épített, jól megválasztott motiváció azonban szinte minden népszerűtlen feladat esetében működhet. A legfontosabb azonban az állandó visszajelzés. Annak érzékeltetése minden kollégával, hogy látjuk, tudjuk és értékeljük a munkáját még akkor is, ha néha hibázik.

33 éve vagyok a pályán, melyből 30 évet saját településem iskolájában töltöttem el. 3 éve azért váltottam iskolát, mert az addigi munkahelyemen a kiégés minden jelét tapasztaltam magamon annak ellenére, hogy 50-53 évesen három újabb tanári szakon szereztem diplomát. Kizárólag az a belső motiváció hajtott, hogy újra sikeresnek, értékesnek érezzem magam. Megerősödtem szakmailag és lelkileg is. Önbizalmam visszatért, és újra tele voltam ötletekkel, célokkal. Az akkori tantestületemben azonban ez nem volt érték. Óraadóként jártam kémiát tanítani jelenlegi iskolámba, ahol a tantestületen belül olyan nyugalmat, együttműködést, befogadást éreztem, ami a váltásra ösztönzött.

Saját tapasztalataim felhasználásával szeretném vezetőként segíteni a hasonló

nehézségekkel küzdő kollégáimat, motiválni őket saját és intézményünk céljainak elérésére.

Egy kistelepülés iskolájában az alacsony óraszámok miatt gyakori, hogy a szaktanároknak a saját szakjukon kívül más tárgyakat is kell tanítaniuk. Ez a helyzet elkeseredést, ellenállást, depresszív tüneteket produkál. Önértékelésük eltorzul. Méltatlannak érzik helyzetüket.

Ezeknek a helyzeteknek a megoldását abban látom, hogy a kollégákkal való többszöri, kötetlen beszélgetések alkalmával kiderítsem, hogy mely területek állnak még hozzájuk közel. Lehetőség szerint az érdeklődési körükhöz közel álló szakórákra kell irányítani helyettesítésüket. Az érdeklődésük felkeltése után pedig fel kell ajánlani a beiskolázás lehetőségét, támogatását. A 40-50 év közötti korosztály magától nehezen szánja rá magát az újabb végzettség megszerzésére, azonban a mai egyetemi rendszerben modern, korszerű tanulási és tanítási technikákat tanulhatnak, megújulnak. Motiváltan, energikusan térnek vissza, újra aktív tagjai lesznek a tantestületnek.

A legtöbb konfliktust -tapasztalatom szerint- a szakmai féltékenység generálja. Az azonos szakot tanító kollégák egészségtelen versengése megosztja a diákokat, a tantestületet és a szülőket egyaránt. A mindennapi munkában a figyelem egyre jobban ezekre a konfliktusokra terelődik, így a többi kolléga egyre motiválatlanabbá válik. Ez a probléma a mi testületünkben is megjelent. A helyzet megoldását az adta, hogy egy olyan pályázatot nyújtottam be, melynek témája több, egymástól látszólag távol álló szak együttes munkáját követelte meg. Így egy szokatlan összetételű team alakult: együtt dolgozott a magyar, angol, kémia-informatika, biológia és földrajz szakos kolléga. Ehhez a tehetséggondozó programhoz válogattuk össze azt a 21 diákot, akik valamely területen tehetségígéretek voltak, de a többi területen megerősítést igényeltek. Egymást és egymás módszereit megismertük, tanultunk egymástól, a humán terület sajátosságait felhasználtuk a reál területeken, és fordítva. A szakmai féltékenységnek nyoma sem volt. Mindenki a saját területéért felelt, önállóan is sikeres volt, a közös cél pedig közös sikereket hozott. Ezzel a módszerrel azt a konfliktust is kizártuk, hogy a tehetséges gyerekeket egy-egy szakos kolléga „kisajátítsa”, csak az ő tárgyából versenyeztesse. A gyerekek egészen új oldalukról mutatkoztak meg, a szülők pedig teljesebb képet kaptak gyermekük képességeiről, érdeklődési köreiről.

Sikerünket bizonyítja, hogy többen szeretnének a következő tanévben hasonló módszerekkel együtt dolgozni.

A másik nehéz feladat szakmánkban a pontos, napra kész adminisztráció elérése. Leendő vezetőként és informatika szakos tanárként úgy gondolom, hogy ahol lehet, digitalizálni kell. Egyre több pedagógus választja a gyorsabb, átláthatóbb digitális felületek használatát. Az egyszerűen kitölthető kérdőívek, adatlapok, az előre elkészített nyomtatványok nagyon megkönnyítik a mindennapi munkát. Vannak azonban olyan kollégák, akik még mindig papír alapon szeretnek dolgozni, mert a digitális felületeken nem megfelelően képzettek, ezért nehézkes, lassú számukra ez a forma. Ők általában megtagadják ezt a munkaformát, elfordulnak tőle. A probléma megoldásának azt látom, hogy olyan csoportokat kell kijelölni különböző feladatok elvégzésére, ahol digitális területen különböző felkészültségű pedagógusok dolgoznak együtt (pl.: diák vagy szülői kérdőívek összeállítása, rendezvények programjának megszerkesztése, mérési eredmények kiértékelése stb.). Itt mindenki ötleteket, tapasztalatokat gyűjthet, segítséget kérhet, új felületek használatával ismerkedhet. Nem éri kudarc, motivációt kap arra, hogy akár önállóan is megpróbálja a munkáját egyszerűsíteni, gyorsítani.

Hiszem, hogy sok kis apró segítséggel, ösztönzéssel, figyelmességgel sokat tudunk javítani az elvégzett munka minőségén, a hétköznapok hangulatán és a megfelelő motivációval elkerülhetők a konfliktusok, a csapatunk szétesése, az elmagányosodás és a kiégés.

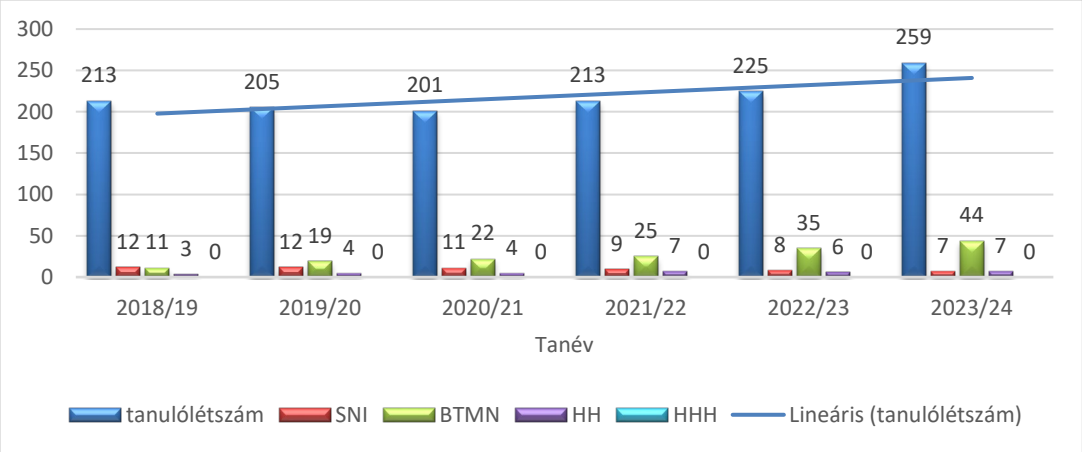
Vezetőként remélem, hogy mindig tudni, érezni fogom, hogy hol és mikor kell segítséget nyújtanom, mikor kell határozottabban fellépnem annak érdekében, hogy nyugodt, biztonságos, barátságos környezetben dolgozhassunk együtt.

6. Diákjaink vezetői szemmel

Vezetői kompetenciák: döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése

A tanulók összetétele, létszámadatok alakulása

Iskolánk tanulólétszámának alakulását az elmúlt 5 év és a jelenlegi adatok tükrében vizsgáltam. Az adatokból készített diagram alapján is egyértelműen látszik a folyamatos növekedés. A jelenlegi és az előző évi létszámadatok közötti erős növekedésnek az új iskola adta lehetőség az oka. Az iskolába jelentkező új tanulók szülei iskolánk jó hírnevére hivatkozva kérik felvételüket hozzánk. Ez egy örömteli tendencia annak a célnak az eléréséhez, hogy a váli-völgy központi iskolájává váljunk.

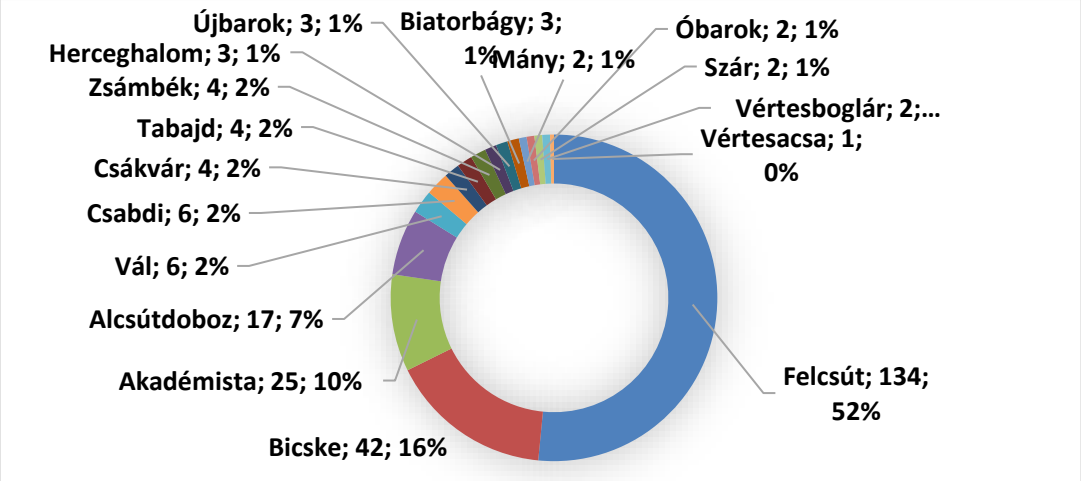


1. diagram: Iskolánk tanulólétszámának alakulása az utolsó 6 évben - saját forrás

Jelenleg 11 osztályunk működik a 8 évfolyamon. A 4.,7. és 8. évfolyamokon vannak párhuzamos osztályaink. a 4. évfolyam már az 1.évfolyamon is így működött. A 8. évfolyamban minden tanévben párhuzamos osztályok vannak, mert erre az évfolyamra érkeznek az ország minden részéből hozzánk az akadémia diákjai. A tanév elején pedig olyan magas lett a 7. évfolyam létszáma a településre költöző családok gyermekeinek beiratkozása és az ebbe az évfolyamba is érkező akadémista tanulók miatt, hogy osztálybontásra került sor. Itt azonban nem alakítottunk ki külön akadémista osztályt, hanem vegyes csoportokba osztottuk a diákokat. Ennek szakmai okai is voltak. Szeretnék látni, hogy az általános iskola utolsó éveiben, a magas létszámban érkező diákok beilleszkedése és haladása beintegrálva vagy külön osztályként kezelve eredményesebb.

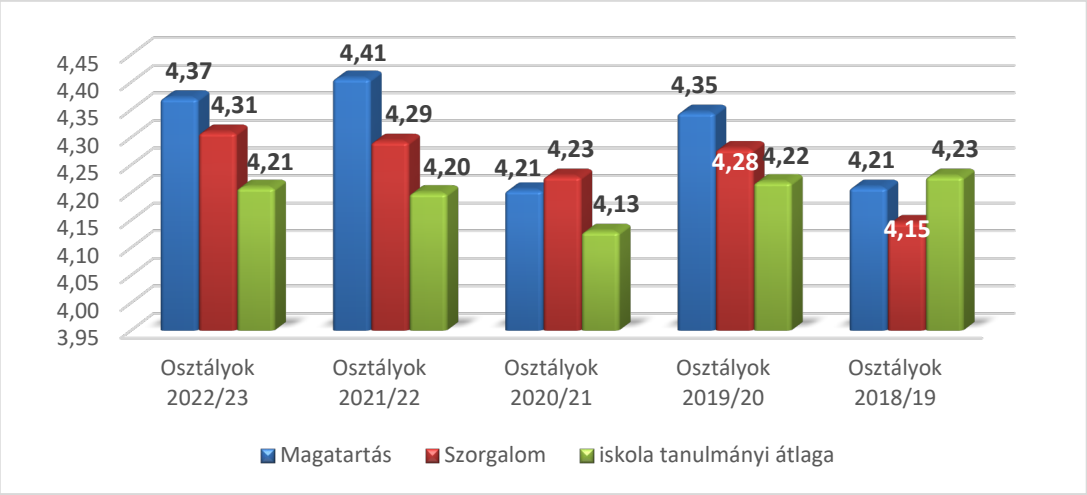
Ám azt is látnunk kell az osztálylétszámok tükrében, hogy mely osztályokba tudunk úgy tanulókat felvenni, hogy a magas létszámok a minőségi oktatást ne akadályozzák.

Fontosnak tartom azt is vizsgálni, hogy tanulóink között milyen arányban vannak a felcsúti és a bejáró tanulók. Ez az összetétel erősen meghatározhatja a délutáni foglalkozások, iskolán kívüli programok, kirándulások szervezését.



5. diagram: Iskolánk tanulóinak megoszlása lakhely szerint -saját forrás

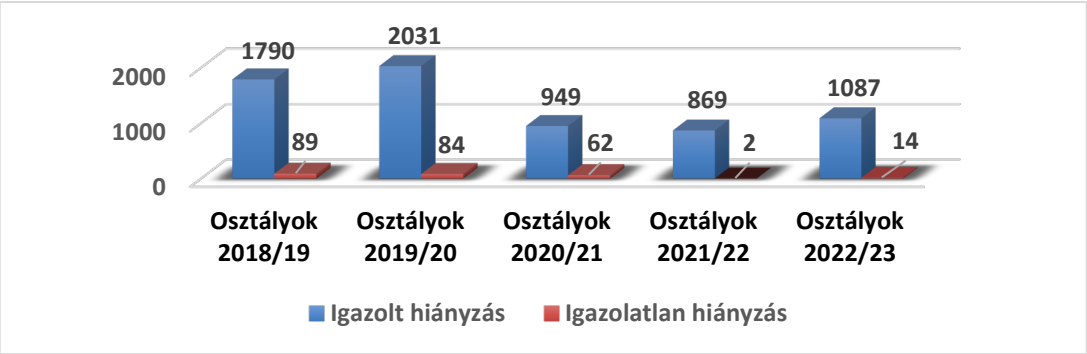
Amint az a diarammon is jól látszik, iskolánk tanulóinak felel helybéli. Az iskola elhelyezkedése a más településről bejáró tanulók szempontjából nagyon kedvező, mert a településen keresztül haladó főúton közvetlenül iskolánk előtt van a buszmegálló, így közvetlen járattal el lehet jutni az iskolába. A környezetünkben elismert pedagógiai munkánknak köszönhetően a bejáró gyermekek száma folyamatosan nő. Így a tanulók összetétele egyre több szempontból is heterogén. A más iskolákból hozott szabályrendszerek, értékrendek, attitűdök összecsiszolása a mi feladatunk, melyet módszertani szabadságunkkal, és motivációs képességünkkel hatékonyan meg tudunk oldani.Az elemzésekből látható a szakmai munka folyamatos erősödése. A 2020/21-se tanév eredményei a Covid járvány idején online oktatás negatív hatásait tükrözik. Amely arra vezethető vissza, hogy a pedagógus személyisége, a személyes kapcsolat, az egyéni bánásmód hiányában a gyerekek nem tudnak megfelelően teljesíteni. Az egyenlőtlen digitális kompetenciák és a családokban lévő digitális eszközök hiánya hátrányos helyzetbe hozza a tanulók nagy részét. A jelenleg zajló digitális eszközök kiosztása az otthoni felkészülések megsegítésére egyenlőbb esélyeket teremt minden diák és család számára.



6. diagram. Iskolánk tanulmányi átlagának, magatartás és szorgalom átlagának alakulása az elmúlt 5 évben - saját forrás

Örömteli azt is látni, hogy az iskolánkban képviselt viselkedési attitűdöknek egyre jobban megfelelnek a tanulóink, nagyobb a szülői támogatás, együttműködési hajlandóság is. A részünkről és az oktatási rendszerből adódó elvárások szigorú megkövetelését mutatja az, hogy az egyre javuló tanulmányi átlag ellenére a szorgalom területén csökkenő a tendencia.

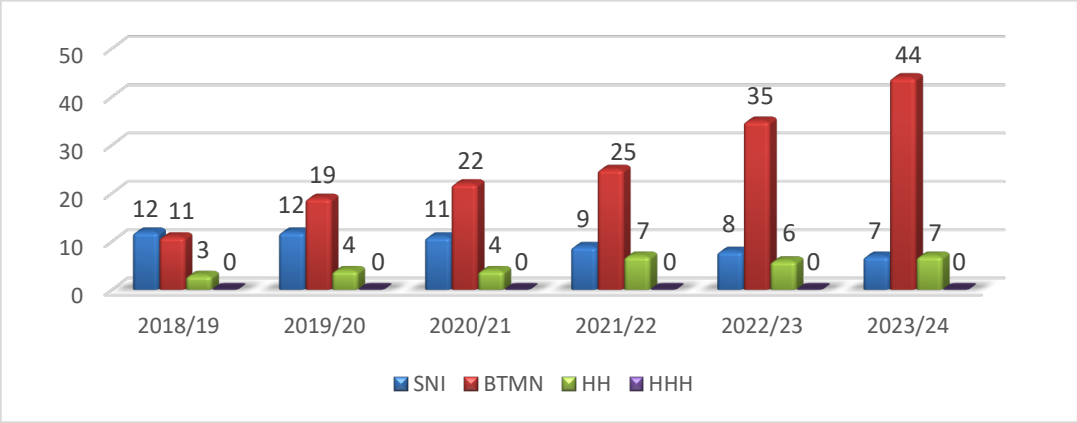
A hiányzások kiértékelésénél is pozitív eredmény mind a hiányzások, mind az igazolatlan hiányzások számának határozott csökkenése, mely szintén a magas és következetes iskolai elvárások betartásának és betartatásának köszönhető. Tantestületünk ezekben a kérdésekben is egységes, határozott elveket képvisel.



7. diagram: Igazolt és igazolatlan hiányzások adatai az elmúlt 5 évben - saját forrás

Az utóbbi évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a részképesség-zavarral küzdő gyermekek száma egyre növekszik. A jelenlegi tanév kiugróan magas (44 fő) létszám annak az eredménye, hogy a tanévet egy főállású gyógypedagógussal és egy részmunkaidős fejlesztőpedagógussal kezdtük, akik az év elején átfogó vizsgálatot tartottak a tanulók között. Ennek eredményeként több olyan diák is a látókörbe került,

akiknek a gyengébb tanulmányi eredményük mögött tanulási nehézség áll. A szakszolgálat gyors és hatékony vizsgálataival ezek a gyerekek már fejlesztésben vesznek részt. A fejlesztések a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) gyermek esetében kiscsoportos, míg az sajátos nevelési igényű (SNI) tanulók esetében többnyire egyéni vagy páros fejlesztés formájában valósulnak meg. Mindkét szakember saját fejlesztőszobával rendelkezik, de közöttük szoros szakmai kapcsolat van. Szorosan együttműködnek az osztálytanítókkal, szaktanárokkal. Az általuk megkezdett fejlesztéseket pedig a pedagógusok folytatják a tanórákon a differenciálás minden eszközével.



8. diagram: Az SNI, BTMN, hátrányos és halmozottan hátrányos tanulók létszámadatai az elmúlt 5 évben és jelenleg - saját forrás

[A honlapi változatból az érintett tanulók védelmében kihagyva.]

A BTMN-es tanulók arányát fontos osztályonként is vizsgálni, mert minél hamarabb fény derül egy problémára, annál hamarabb és eredményesebben megoldható. A korai tanulási nehézségek megsegítésével, szakszerű fejlesztéssel megelőzhető a súlyosabb tanulási zavar és a sajátos nevelési igény kialakulása. Pedagógusaink folyamatosan nyomon követik diákjaik fejlődését, és minden olyan esetben, ahol felmerül a tanulási nehézség valamely formája, a szülőkkel való egyeztetés után, szakértői vizsgálatot kezdeményeznek. Azokban az osztályokban, ahol kiemelkedően magas a fejlesztésre szoruló tanulók száma (2.-3.-4.b-6.osztályok), ott a tanítási órákban is erősebben kell alkalmazni az egyéni bánásmódot, differenciált megsegítést.

Iskolánkban a matematika és magyar nyelv és irodalom, valamint az angol nyelvet 6.,7. és 8. évfolyamokon csoportbontásban tanítjuk, a nyolcadik évfolyamon pedig előkészítő foglalkozásokkal segítjük az eredményes felvételi vizsgákat. Több délutáni tehetséggondozó szakkörrel pedig a versenyekre és a kompetenciamérésekre is tréningezzük diákjainkat.

A tanulók haladásának, fejlődésének folyamatos monitorozása kiemelt vezetői feladat. Az így megszerzett információk objektív kiértékelése után a megfelelő információs csatornákon keresztül az eredményeket, észrevételeket, javaslatokat meg kell osztanom kollégáimmal, hisz ők ilyen átfogó elemzést nem tudnak készíteni az iskoláról. Rövidtávon pedig a legnagyobb hangsúly a fejlesztésekre kell helyezni.

7. Intézményem eredményessége a kompetenciamérések tükrében

Vezetői kompetenciák: mérések szervezése, lebonyolítása, elemzése, szakterületet érintő jogszabályok alkalmazása, szervezeti egységek irányítása

Hogyan mérjük meg az iskola hozzájárulását a tanulói teljesítményekhez?

Az intézményi értékelés kiindulópontja a tanulók egyéni teljesítménye, amelyet intézményközi összehasonlításra alkalmas, standardizált tesztek segítségével mérnek meg. Magyarországon az első kompetenciamérést 2001-ben rendezték meg.

E standardizált tesztek eleinte két kulcsfontosságú kompetenciaterületre - olvasás-szövegértés és matematikai eszköztudás - terjedtek ki. A gyakorlat szerint - a 4. évfolyamon teljes körben lebonyolított diagnosztikus mérés mellett - ezeket a kompetenciaterületeket három évfolyamon (a 6., 8. és 10. évfolyamon), az évfolyam minden tanulójára kiterjedően, minden tanév végén, a tanév rendjébe illesztve kötelezően felmérték. A mérés a sajátos nevelési igényű tanulók csak kis részére terjedt ki. Az eredményekről a tanév rendjéről szóló rendelet alapján az iskolák visszajelzést küldenek a rendeletben meghatározott időpontig.

Változások az országos köznevelési mérési rendszerben

A 2008-ban bevezetésre kerülő tanulói mérési azonosító lehetővé tette, hogy a tanulók fejlődése egyénileg is követhető legyen. Az azonosító segítségével a szülők is képet kaphatnak gyermekük teljesítményéről az országos, az iskolai és az osztályátlaghoz viszonyítva.

A 2021/2022-es tanévtől a szövegértés és a matematikai eszköztudás mérése kiegészült a természettudomány területtel.

A változás legjelentősebb mérföldköve a mérési rendszer digitális alapokra helyezése. Az első pilot- és próbaméréseket 2020 őszén végezték három mérési területen.

A meglévő mérések elektronikus alapokra helyezése és továbbfejlesztése mellett a természettudományos műveltség digitális mérésének előkészítése is lezárult, így az Országos kompetenciamérés (OKM) 2022 tavaszán ezzel az új területtel egészül ki.

A feladatok jellege, értékelése

Az egyes tanulók a mérési folyamat során véletlenszerűen kapnak egy adott tesztverziót. Ezek korábban tesztelt feladatokat tartalmaznak. Gondosan állítják össze a teszteket, minden feladatlap hasonló nehézségű és tartalmú feladatokat tartalmaz. Olyan elemzést alkalmaznak a tanulók teljesítményének meghatározására, ami nem csak az egyéni eredményeket veszik figyelembe, hanem minden olyan tanulóét is, aki ugyanazokat a feladatokat végezte el. Így minden diák eredménye összehasonlítható társaik eredményeivel.

Az országos mérésekhez kapcsolódó intézményi feladatok

Az igazgató a tanév rendjéről szóló OM- rendelet alapján az éves feladattervben rögzíti az országos méréssel kapcsolatos feladatokat, kijelöli a mérés iskolai koordinátorát és a határidőket.A megbízott iskolai koordinátor megszervezi a mérés lebonyolítását az előírásoknak megfelelően.

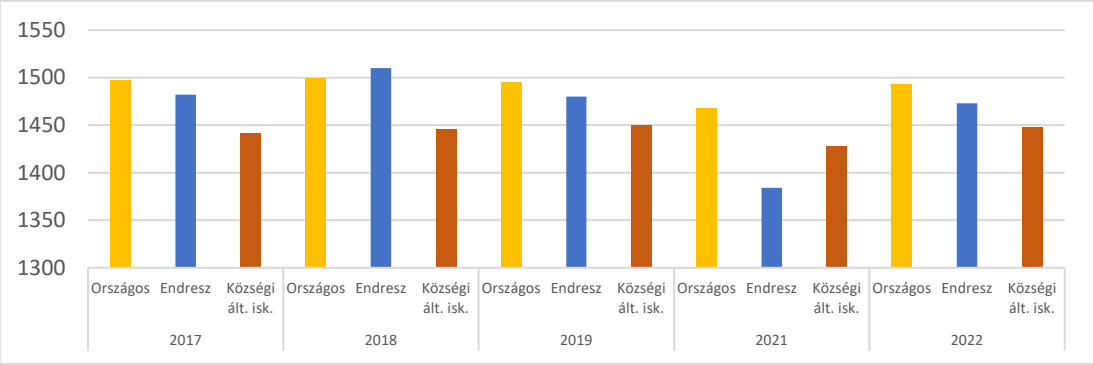
Az igazgatók a kompetenciamérések iskolai szintű értékeléséről tájékoztatják a tantestületet, valamint hozzáférhetővé teszik azt a pedagógusok és a szülői munkaközösség választott képviselője számára. Az iskolai honlapon az eredményeket összegzi, általános tájékoztatót tesz közzé.

A nevelőtestület a szülői munkaközösség véleményének kikérésével értékeli a mérési eredményeket, figyelembe véve a tanulók egyéni fejlődését és az egyes osztályok teljesítményét. Ezt az értékelést a szükségesnek tartott intézkedési javaslatokkal együtt megküldik a fenntartónak.

Az osztályok eredményeiről a szaktanárok szóban tájékoztatják az érintett tanulókat, az osztályfőnökök pedig szülői értekezleten a szülőket. Az eredmények részletes, osztályokra szóló elemzést a munkaközösségek végzik el. Az eredményeket a következő tanévre vonatkozó munkatervük elkészítésénél fegyelembe kell venni.

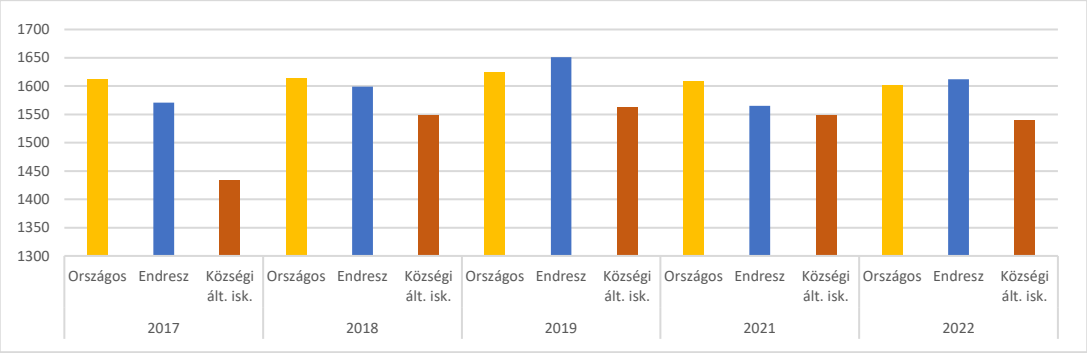
A kompetenciamérések elemzése

Iskolánk tanulóinak kompetencia méréseken elért eredményeit is az elmúlt 5 év viszonylatában vizsgáltam. Ez lehetőséget ad arra is, hogy egy-egy évfolyam eredményét önmagukhoz viszonyítva is vizsgálhassuk. 2020-ban nem volt kompetencia mérés a Covid járvány miatt.



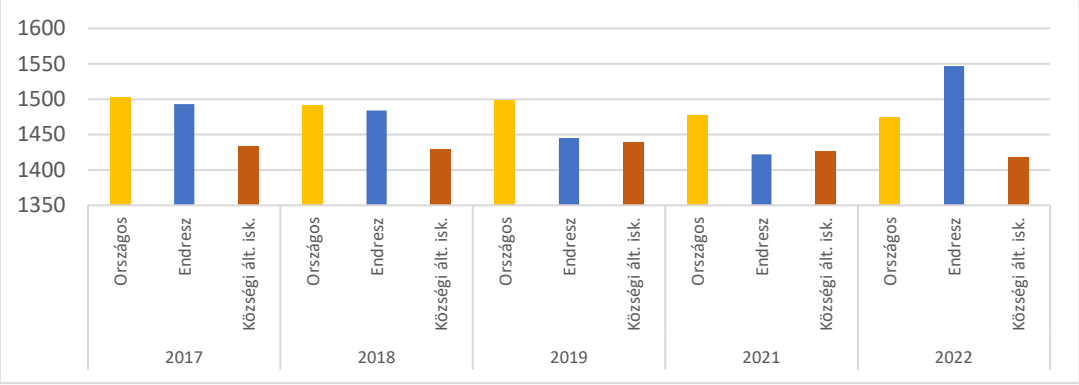
10. diagram: Kompetenciamérés eredmények matematika, 6.évfolyam - saját forrás

A leggyengébb eredmény a Covid járvány utáni évben született, amely pontosan tükrözi az akkori országos tapasztalatokat is. Kiemelkedő eredményünk a 2018-as évben volt, de a községi általános iskolák eredményeit mindig meghaladtuk.



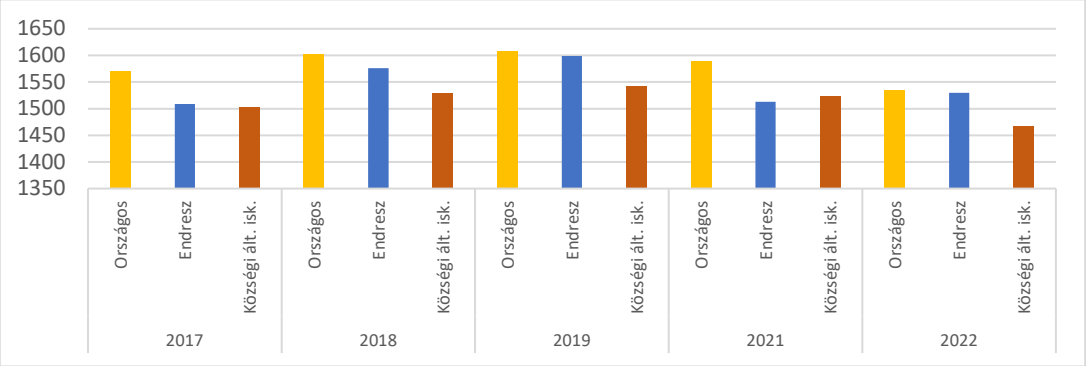
11. diagram: Kompetenciamérés eredmények, matematika, 8. évfolyam - saját forrás

Nyolcadik évfolyamon a 2019-es és a 2022-es tanévben még az országos eredményeknél is jobb eredményt értünk el, de a községi általános iskolák átlagát is minden mérésen messze meghaladtuk. Szövegértés területén a 2022 év volt kiemelkedő a 6.évfolyamon, ekkor messze az országos átlag felett teljesítettek diákjaink és pedagógusaink. A 2021-es gyengébb eredmény szintén a digitális oktatás eredménye.



12. diagram: Kompetenciamérés eredmények szövegértés, 6. évfolyam - saját forrás

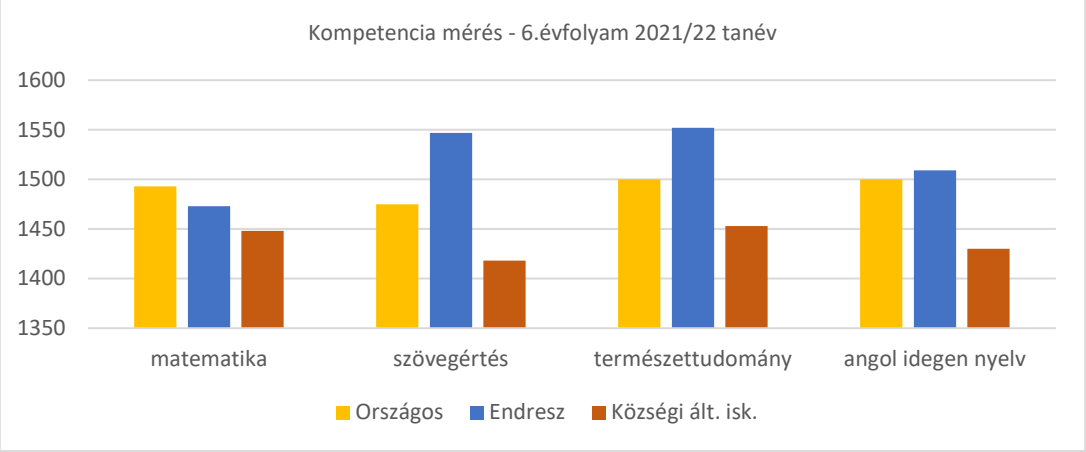
A nyolcadik évfolyam szövegértési eredményei is mutatják a vírushelyzet hatását, viszont itt is elmondható, hogy minden évben jobban teljesítünk a községi általános iskolák átlagánál.



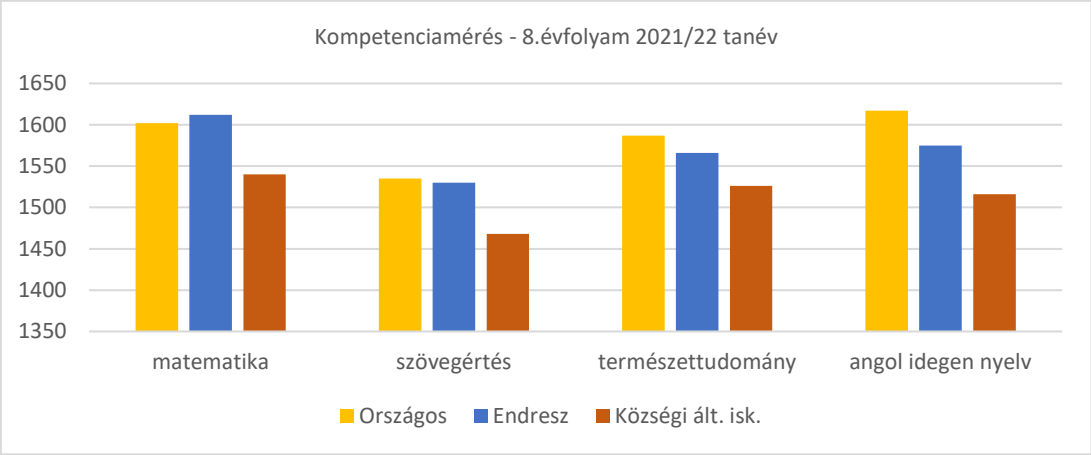
13. diagram: Kompetenciamérés eredmények szövegértés, 8. évfolyam -saját forrás

A továbbtanulási mutatóink is jók, a 9. osztályos tanulóktól és szüleiktől kapott információk alapján elmondhatjuk, hogy megállják a helyüket a középfokú intézményekben. A szövegértés fejlesztése pedig kiemelt feladat, nemcsak a magyartanárok körében, hanem minden pedagógusra kiterjedően.

2022-es tanévben volt az első digitális mérés. Ekkor további két terület is bekapcsolódott a mérésbe. Ezért fontosnak tartom ezeket az eredményeket is külön vizsgálni. Ebben a tanévben online feladatlapos házi verseny keretében készítettük fel diákjainkat a természettudományos mérésre. Egy egész tanévet átölelő verseny volt, amelyben 20 feladatlapot kellett online megoldani, mely kizárólag szövegértésen alapult. Az eredményeink tükrében elégedettek és büszkék lehetünk, mert még az országos átlagnál is magasabb pontszámokat értünk el természettudomány és angol nyelv területen is.



14. diagram: Kompetenciamérés eredmények 2021/22 tanév, 6. évfolyam - saját forrás



15. diagram. Kompetenciamérés eredmények 2021/22 tanév, 8. évfolyam - saját forrás

A 8. évfolyamos eredményeink is megfelelőek mind angol nyelv mind természettudomány területen, de azt hozzá kell tenni, hogy állandó nehézséget jelent, hogy a gyerekek tét nélkülinek érzik már 8.osztályban ezeket a méréseket. Pedig ilyenkor kaphatnánk tiszta képet arról, hogy mennyire volt hatékony és eredményes az elmúlt 8 év.

Fontos vezetői, osztályfőnöki és szaktanári feladatunk, hogy ennek a megfelelő motivációját megtaláljuk.

A digitális mérés jó eredményei azt is mutatják, hogy tanulóink digitális kompetenciái megfelelően fejlődnek, nincsenek negatív hatással a digitális felületen végzett mérések eredményeire.

Vezetői felelősségem döntő fontosságú az előrehaladás mérésében és értékelésében. Ezek az értékelések elengedhetetlenek a tanulók fejlődésének nyomon követéséhez, az oktatási eredmények javításához és a hatékony oktatási programok létrehozásához. Az első lépés annak biztosítása, hogy elegendő erőforrás és infrastruktúra álljon rendelkezésre. Az objektivitás és a megbízhatóság megőrzése érdekében fontos annak biztosítása, hogy a méréseket és értékeléseket tisztességesen és átláthatóan végezzük. Ez megköveteli az összes érintett fél egyenlő bánásmódját, valamint az eredmények értelmezésének világos megértését.

8. Légy EndrEszes! – iskolánk marketing stratégiája

Vezetői kompetenciák: vezetői, irányítói készségek, képességek kialakítása, fejlesztése, döntés-előkészítés, operatív folyamatirányítás, csapatépítés, koordináció

Az oktatási piacon a versenyképesség megőrzése érdekében fogyasztó orientált tevékenység irányításra, tudatosan tervezett stratégiai gondolkodásmódra van szükség. A sokoldalú kapcsolatok ápolása, menedzselése mellett a marketing kommunikáció alkalmazása is nagyon fontos. Ezért elkészítettem iskolánk marketingtervét, mely a 2. melléklet ben található.

Milyen tényezők befolyásolják az intézményekről kialakított összképet, az imázst?

A marketing az oktatási intézményünkben 3 szinten jelenhet meg:

- Szemléleti szinten: a fogyasztó orientáltság
- Stratégiai szinten: az intézmény tevékenysége megalapozott, tudatos, tervezett
- Operatív szinten: a szolgáltatások, tevékenységek fejlesztése, kommunikációs tevékenység.

Ám ennek elérése előkészítést, pontos helyzetelemzést, hosszútávú tervezést igényel.

Egy iskolának többféle érdeknek kell egyszerre megfelelnie:

- meg kell felelnie közvetlenül a felhasználóknak: a tanulóknak és a szülőknek
- a társadalomnak: társadalmi elvárásoknak és a munkaerőpiacnak

A stratégiai tervezés, az intézményi célok és adottságok, valamint a változó marketing lehetőségek közötti stratégiai illeszkedés kialakításának és fenntartásának folyamata. A világos intézményi küldetés meghatározásán, az ezt támogató célok kialakításának egy megbízható stratégiáján és annak megfelelő megvalósításán alapul.

A stratégiai tervezés a környezetelemzéssel kezdődik és az erőforrás elemzéssel folytatódik. Ezt követi a célok megfogalmazása, az intézményi stratégiai terv elkészítése, majd a szervezettervezés, rendszertervezés.

Hová akarunk eljutni? A legfontosabb, hogy a vízió az intézményünk által elérni kívánt jövőbeli állapotot tükrözze. A küldetés, amelyet az intézmény a jövőben be akar tölteni gyakran merész elképzeléseket tartalmaz, hogy erőfeszítésekre ösztönözze a szervezet tagjait. Mi az intézmény célja, milyen elvek és értékek alapján működik? A

közös cél elkötelezettséget teremt a szervezet tagjai számára. Amíg a misszió és a vízió esetében a hosszabb távra szóló, az intézményi értékrendet formáló általános irányelvekről beszélünk, addig a stratégia esetében konkrét célokat és cselekvési alternatívákat kell megfogalmaznunk. A stratégia kialakításakor az intézménynek konkrétan meg kell határoznia, hogy mit akar elérni az előtte álló időszakban. A vezetés által koordinált, minden részterületre kiterjedő tevékenység célja, hogy az intézmény terméke, szolgáltatásai programjai bizalmat keltsenek, majd tevékenységét értékelve fenntartsa a megszerzett bizalmat.

Számunkra az új iskola új célok meghatározását is jelenti. Már korábban felvetődött az a fontos szakmai fejlődést jelentő cél, hogy emelt szinten is oktathassuk a természettudományokat, az angol nyelvet, valamint a digitális kultúrát. Mindhárom terület kiemelt fontosságú diákjaink továbbtanulása szempontjából. A megvalósításhoz a megfelelő tárgyi feltételek mellett szaktanári háttérrel is rendelkezünk. Céljaink egybeesnek az iskolák, így a mi intézményünkkel szemben megjelenő elvárásokkal is. Egy ilyen új profil egyedivé és vonzóvá tenné intézményünket.

Melyek lehetnek egy oktatási intézmény számára a marketing kommunikáció hatékony eszközei?

Iskolánk marketing tervének elkészítéséhez meghatároztuk **céljaink**at:

Az iskola népszerűségének ismertségének növelése adottságainak, helyzetének és lehetőségeinek maximális kihasználásával. A térség kiemelt oktatási intézményévé szeretnénk válni. Szeretnénk térségünk diákjainak lehetőséget biztosítani arra, hogy a továbbtanulás, majd később a munka világába való belépés idején olyan magas szintű kompetenciákkal rendelkezzenek, melyek által képesek lesznek majd az adott feladatok eredményes teljesítésére.

A marketingterv **célcsoport**jai:

- az óvodás korosztály
- az általános iskolai korosztály
- a szülők és a pedagógusok

Az iskolai marketinget **elősegítő tényezők** közül a legfontosabb az iskola honlapja és a Facebook iskolai oldala. Ezeken az oldalakon folyamatosan, naprakészen kell tájékoztatnunk az iskola iránt érdeklődőket. Naprakészen tájékoztatni kell minden

érdeklődőt a nálunk történt eseményekről, programokról.

A kötelező dokumentumainkban is egyértelműen meg kell jelennie céljainknak, elvárásainknak, feladatainkat. Látogatnunk kell az óvodai szülői értekezleteket, ahol a leendő 1. osztályos tanító néni bemutatkozik a szülőknek, mert a személyes ismeretség és a személyes szimpátia már egy kapcsolat kialakításának kezdete. A szülők nagyon keveset tartózkodnak az iskolában, kevésbé látnak bele az iskola életébe. Ezért a nyílt napok megtartása kiemelt feladat. Itt közelebb kerülhetnek a pedagógusokhoz, a pedagógus által támasztott elvárásokról, pontosabb képet kapnak, és részesei lehetnek gyermekeik mindennapjainak egy kis időre. Ezeken a programokon olyan szülőket is vendégül kell látnunk, akik nem jelenlegi diákjaink szülei, de munkánk megismerésével leendő szülők lehetnek.

A versenyeredmények minden részletének publikálása is nagyon fontos. Egy iskola jó hírnevét elsősorban a teljesítménye határozza meg.

Ezen kívül pedig jó kapcsolatot kell ápolnunk a helyi szervezetekkel, így az alapítványainkkal, az önkormányzattal és minden egyéb olyan szervezettel, akik segíthetik, támogathatják munkánkat. Ehhez azonban számukra is elérhetővé kell tenni, hogy láthassák a munkánkat, munkánk eredményeit, illetve a támogatásokból született sikereket.

Iskolánkban jelenleg a marketinget **hátráltató tényezők** egyik szegmense a lassú információáramlás. Annak ellenére, hogy tantestületünk kis létszámú, a nagy épületben keveset találkozunk egymással, ezért nagy hangsúlyt kell a későbbiekben arra fektetni, hogy az információ áramlás mind szóban, mind írásban megfelelő módon történjen.

Azt is elmondhatjuk, hogy nem elég átlátható az iskola tevékenysége. Ezért a különböző felületeken még részletesebben, még szervezettebben kell kommunikálnunk.

Az iskola arculati elemei nem erőteljesek. Iskolánk címere digitalizálásra került, de törekednünk kell arra, hogy minden felületen megjelenjen.

Kevés kapcsolatot ápolunk a környék iskoláival, jellemzően csak zárt környezetben dolgozunk. Versenyekre visszük a gyerekeinket, de a környék iskoláival a közös programjaink, kontaktjaink nagyon elenyészőek.

A **kutatás** fázisában az iskolánkkal szemben állított követelményeket kell

megvizsgálni, az elvárásokat rendszerezni. Melyek ezek? Elvárják tőlünk, hogy egyenlő esélyeket teremtsünk az iskolánkban tanuló diákok számára a városi iskolákban tanuló diákokkal szemben. Magas színvonalú oktatást, jó felvételi eredményeket szeretnének látni a szülők. Modern és sokszínű oktatási módszerek alkalmazását. Felkészült szaktanárokat. A tehetséggondozás, fejlesztés és a felvételire való felkészítők lehetőségét. Fontos és kiemelt elvárás iskolánk felé a kiscsoportos nyelvoktatás, valamint a digitális kompetenciák iskolán belüli fejlesztése. Eredményes versenyeztetést, szakkörök lehetőségét. És nem utolsó sorban családias, nyugodt, bizalmi légkör biztosítását.

Helyzetelemzés alapja az erősségeinek, gyengeségeink, lehetőségeinek és veszélyeinek pontos meghatározása. Erősségeink között elsősorban azt tudjuk említeni, hogy a huszonegyedik század iskolájában tanítunk. Maximális a felszereltség minden területen kényelmes, otthonos iskolában tanítunk szaktantermekkel, csoportszobákkal, magas szintű eszközfelszereltséggel. Magasan képzett pedagógusaink szinte minden szakterületet lefognak. Összetartó, befogadó, együtt gondolkodó tantestület vagyunk innovatív, kreatív gondolkodásmóddal.

Erősségünk a gyermekközpontú oktatás. Igyekszünk eddigi hagyományainkat megőrizni, és természetesen, az új helyzetből adódóan új hagyományőrző programokat is teremteni.

A konfliktus kezelési stratégiánkat minél magasabb szintre próbáljuk emelni, és egyéni bánásmóddal segítjük tanulóinkat.

Gyengeségeink közé tartozik, hogy vannak még ellátatlan területeink, ahol hiányoznak a szaktanárok. Gyengeségünk az is, hogy elsősorban matematika és magyar nyelvi területen versenyeztetjük a gyerekeinket. A versenyeztetést több területre is ki kell bővíteni. Saját versenyek szervezésével még láthatóbbá tudjuk tenni iskolánkat, illetve számot tudunk adni szakmai felkészültségükről.

A szülőket aktívabban kell bevonnunk az iskola életébe. Több olyan programot kell szerveznünk, ahol közvetlenebbül beszélgethetünk velük, beszélgethetnek velünk.

A tantárgyköziséget pedig fejleszteni, erősíteni kell. Az összetartozás érzésének erősítése, az arculati elemek megújítása is erősíti majd iskolánk marketingjét.

Lehetőségeink van a gyermeklétszám növelésére kiemelt iskolává válásra. A megvalósítás folyamatában rejlő veszély azonban, hogy a kiemelkedő infrastruktúra

mellé tudunk-e megfelelő humán erőforrást biztosítani? A tervezéskor tehát erre a területre is fókuszálni kell.

Vezetőként elsősorban pedagógusainkkal kell megismertetnem az iskolai marketing lényegét, jelentőségét, hatását további munkánkra. A kollégák jelentős részének támogatása nélkül nem tudjuk véghez vinni elképzeléseinket. A siker titka a jó csapatmunka, az iskoláért való közös és kölcsönös tenni akarás. Az elkészült marketingterv elfogadása után annak pontos, tervszerű végrehajtásának irányítása, koordinálása, ellenőrzése lesz a feladatom. Az értékelés közös feladat, eredményességünk pedig mindannyiunk számára siker.

9. Mesterprogrammal az iskola céljaiért

Vezetői kompetenciák: szakértési, szaktanácsadói tevékenység

Kémia szaktanári tevékenységem a szakmai pályafutásom nagyon fontos szakasza. Igyekeztem szakmailag folyamatosan fejlődni, és ennek a fejlődésnek egyik fontos állomása lehet egy ilyen, több évre kiterjedő fejlesztő munka. A pályán eltöltött 30 évem minden szakaszában az újabbat, a hatékonyabbat, a produktív megoldásokat kerestem. Mindig ez hajtott előre. Hiszem, hogy a fejlődés soha nem állhat meg, mert a körülöttünk lévő világ olyan gyorsan változik, hogy nekünk is változni kell ahhoz, hogy megértsük. Csak így leszünk képesek gyermekeinket is felkészíteni az önálló életre.

Személyes fejlődésemen túl hozzá szeretnék tenni intézményem, az Endresz György Általános Iskola minden pedagógusának és az egész szakmai közösségnek a hatékonyabb, eredményesebb, sikeresebb munkájához.

Választott tevékenységem: Fejlesztő innovátori tevékenység



5. kép: A mesterprogram projektjének logója - saját forrás

Az összegzés, témazáró értékelés innovációja az általános iskolai kémiaoktatásban

Mesterprogramomban szaktanárként egy olyan többfunkciós, tananyag-sorozat fejlesztését céloztam meg, mely alkalmas az általános iskolák 7.-8. osztályában a tanórákon alkalmazott rendszerezés, összegzés, témazáró értékelés formáinak megújítására.

A tananyag-sorozathoz olyan feladatbankot állítsak össze, mely lehetőséget biztosít a differenciált feladatadásra és értékelésre is.

Intézményemben prioritást élvez a természettudományos tárgyak tanításának minél magasabb színvonalon való tanítása. Ez a feltétele annak a rövidtávú tervnek, hogy természettudományi tagozatos osztályokat indíthassunk, hogy minél több végzős tanulónknak lehetősége legyen olyan középiskolában továbbtanulni, ahonnan

természettudományos pályára léphetnek. E terv megvalósulását segíti és támogatja ez az innováció.

Célom továbbá, hogy az elkészült tananyag-sorozatot bemutassam saját intézményemben a természettudományos tárgyakat tanító kollégáimnak, eljuttassam más intézmények szaktanáraihoz, szakmai közösségekhez annak érdekében, hogy megismerjék, kipróbálják, véleményezzék, majd beépíthessék saját tanítási gyakorlatukba.

A visszajelzéseket a pedagógusoktól és diákjaiktól egyaránt kérdőíves módszer segítségével kívánom rögzíteni. Az így kapott visszajelzéseket elemzem, összegzem, értékelem, beépítem a további tervező munkába és az eredményeket, tapasztalatokat rendszeresen megosztom a szakmai közösségekkel, együttműködő szaktanárokkal.

Az elkészült produktumot publikálom honlapomon és a szakmai közösségekben egyaránt.

A célkitűzés indoklása:

Az Oktatási Hivatal által kiadott 7.-8. osztályos ÚJGENERÁCIÓS tankönyvekhez nem készült témazáró feladatlap, ezért a **Kém-lelő Vedd „ész”re!** tananyag-sorozat hiánypótló kiadványként jelenne meg intézményen belül és szélesebb körben egyaránt.

A tananyag-sorozat ötletadója az a témazáró projekt, melynek részletes leírása Bemutató portfóliómban szerepel. Hatékonysága, eredményei és sikere tanítványaim körében arra ösztönöz, hogy tantárgyam minden témaköréhez, mindkét évfolyamon elkészítsem a projekteket.

Az általam készített feladatlapokkal tanártársaimnak is szeretnék segítséget nyújtani a könnyebb, hatékonyabb témazáró „dolgozatok” összeállításában azzal, hogy egy-egy kidolgozott keretbe saját megítélésük szerint, differenciáltan, a feladatbankból a különböző nehézségű, összetettségű feladatokból választva állíthassák össze a saját projektjeiket.

Kivitelezésében rendhagyó, mert a kivágható színes feladatkártyák folyamatosan használhatók. Ezért a feladatok szükség szerint cserélhetők. Így nagy könnyebbséget jelent a pedagógusok számára, hogy nem kell feladatlapokat szerkeszteni, nyomtatni.

A kiadvány többcélú, mert feladatai külön-külön is felhasználhatók az órák

részeként ismétlésre, gyakorlásra, rendszerezésre. Alkalmasak egyéni, páros és csoportmunkára egyaránt.

A projektek módszertana egyszerűen adaptálható más természettudományos tárgyak tanításához is. Így, a feladatok anyagának megfelelő átdolgozásával integrált természettudományos oktatásra is alkalmazható.

Mindezek alapján úgy gondolom, hogy van létjogosultsága egy ilyen tananyag-sorozat elkészítésének a 7.- 8. osztály minden témakörében.

A mesterprogram ismertetése a 4D kritériumrendszer alapján:

A mesterprogramban fő célkitűzésként egy olyan tananyag létrehozását tűztem ki, melynek megvalósulásához elengedhetetlen a *folyamatos, tudatos szakmai fejlődés*.

Pontosan ismernem kell a témámhoz tartozó legfrissebb szakmairodalmakat, szakmai publikációkat, kutatási anyagokat, méréseket, értékeléseket.

A természettudományos tárgyak cél és követelményrendszerének változása az NAT 2020-ban újabb szakmai feladatokat követel. „A kémia tanulási-tanítási folyamatában alapvető szerepe van a tanuló számára releváns problémák, életszerű helyzetek során megjelenő kémiai vonatkozások megismerésének, amit a tanuló aktív közreműködésével, egyszerű – akár otthon is elvégezhető – kísérletek tervezésével, végrehajtásával, megfigyelésével és elemzésével célszerű elérni. Az élményszerű, a tanuló gondolkodásához, problémáihoz közel álló ún. kontextusalapú tananyagfeldolgozás – különösen a 7–8. évfolyamon – hatékonyabb, mivel az ismeretek rendszerezésével zárul. A tanulók aktív részvételére épülő tanulási módszerekkel a tartalmi tudás és a képességek együttes fejlesztését, a tudás közösségi interakciókban történő építését kell lehetővé tenni.” [1]

Ezért szükséges és fontos, hogy folyamatosan tájékozódjak, tanulmányozzam az új módszereket. Az érdeklődés felkeltése a diákok aktív részvételére épülő tanulási módszerekkel sokkal sikeresebb, hatékonyabb lehet. *Feltáró-elemző tevékenység*em során számos kutatást találtam, mely igazolja ennek fontosságát. Ezek közül Szalay Luca 2012-ben megjelent Problémaalapú oktatás című publikációja útmutató ebben:

„Mit szeretne a gyerek? Játszani! Azaz: ő akar lenni a főszereplő.

Olyan helyzetekbe szeretne kerülni, ahol utánozhatja a felnőtteket, s ahol

[1] Nemzeti alaptanterv 2020

felelősségteljes gondolkodásra, viselkedésre, döntésre van szükség, de annak kellemetlen, esetleg éppen veszélyes következményei nélkül.

Versenyezni akar.

Kielégíteni a kíváncsiságát, megtudni a választ egy felmerült kérdésre, vagy megoldani egy felvetett problémát, hogy ezzel növelhesse önbecsülését és gazdagíthassa személyiségét.

Hogyan hasznosíthatjuk ezt a vágyát?

A problémamegoldó és egyben kompetenciafejlesztő elméleti és gyakorlati foglalkoztatással, mert: itt a diák a főszereplő, tehát aktív szerepe van: elemez, összevet, mérlegel, gondolkodik, esetleg kísérletezik, mér, számol, és dönt valamely probléma megoldása során.

Közben pedig szert tesz olyan kompetenciákra, amit további élete során is hasznosíthat a döntéshozatali folyamatban a felmerült kérdések kapcsán: információt gyűjt, értelmez, válogat, rendszerez, megjelenít, beosztja a rendelkezésre álló időt, szervez, azaz csoporttársaival megosztja a munkát és a felelősséget, kommunikál szóban, írásban és mindehhez használja a modern információs és kommunikációs technológia (IKT) eszközeit.

S amíg ő a főszereplő, addig nem unatkozik – tehát motivált a tanulásra.” [2]

A Kém-lelő Vedd „ész”re! projektjenek elkészítése *fejlesztő-újító tevékenység*, mert a számonkérésnek, összegzésnek, témazárásnak, értékelésnek új formát, új jelleget és új szemléletet ad.

Tudásmegosztó-segítő tevékenységem által pedig széles körben bemutathatom, kipróbálhatom módszeremet. A résztvevőkkel való folyamatos kapcsolattartás során, az egyeztető workshop-ok alkalmával segítő támogatást tudok nyújtani az alkalmazással, értékeléssel kapcsolatban.

Mindezek alapján úgy gondolom, hogy reális és kivitelezhető ez az öt évre terjedő fejlesztőmunka.

Vezetőként iskolám pedagógiai innovatív tevékenységét szeretném erősíteni, valamint kollégáimat ösztönözni a hasonló kihívásokra.

[2] Szalay Luca: Problémaalapú oktatás (2012)

10. Az ezerarcú Kréta - értékelés Kréta Fókusz modullal

Vezetői kompetenciák: minőségirányítás, szervezeti kommunikációs rendszer kiépítése, működtetése

Az elektronikus napló bevezetése szemléletében és formájában is számos innovációt hozott, amelyek megértése és feldolgozása jelentős kihívás elé állította a pedagógusokat. Ennek legfőbb oka, hogy a pedagógus egy részének informatikai kompetenciái és program használatához szükséges rendszerszemléleti ismereteik hiányosak. Elengedhetetlen a mindennapi munkánkban, hogy az intézmény alkalmazottai hatékonyan tudják használni a Köznevelési Regisztrációs és Tanulmányi Alaprendszert (KRÉTA).

Ehhez azonban ismerni kell a felület minden számukra elérhető funkcióját.

A gyakorlat azt mutatja, hogy leginkább az alapvető, kötelező adminisztrációt végzik el, átsiklanak a Kréta rendszer adta információ- és adatgyűjtési, folyamatellenőrzési rendszerek használatán. A Kréta szoftvermoduljait elenyésző számban vagy egyáltalán nem ismerik.

Kezdő igazgatóhelyettesként nagy segítséget nyújt számomra az általam elképzelt értékelési folyamatban a Kréta Fókusz Intézményi és Pedagógus Monitoring Rendszer.

E rendszer segítségével minden hónap végén, az általam meghatározott szempontok alapján értékelem az iskola munkáját. Igyekeztem „beszédes” adatokat választani, mert kezdetben csak diákjainknak szántam a havi értékelést. Ehhez rövid prezentációt készítettem, melyet a hónap első hétfőjén, hagyományosan megtartott iskolagyűlésen, az aulában lévő nagy kivetítőn mutattam be az iskola tanulóinak. Az elkészült prezentáció anyagát a 3. melléklet tartalmazza. De az első bemutató utáni pedagógus visszajelzésekből jöttem rá, hogy valójában a kollégaimra is komoly hatással volt az összefoglaló, hisz ők csak saját felületüket látják, az iskola szintű eredményeket, számokat nem. S mivel az egész értékelést erős vizuális eszközökkel, elsősorban a diákok számára készítettem, a hatás még erőteljesebb volt.

Mik voltak az értékelés főbb szempontjai?

- minden gyereket meg kell szólítanom, valamilyen formában részesének kell lennie az eredményeknek

- az első osztályosoktól a nyolcadikosokig, mindenki számára értelmezhetőnek kell lennie
- az összetartozás, a közös munka eredményének, a közös felelősségvállalás érzését kívántam erősíteni
- erősen kiemeltem a pozitívumokat, de határozottan megneveztem a javítandó eredményeket, területeket utalva arra, hogy a következő hónapban javulást várunk

A szeptemberi értékelés hatása olyan erős volt, amire nem számítottam.



6. kép: Októberi értékelés diája -saját forrás



7. kép: Szeptemberi értékelés diája - saját forrás

A szóbeli értékelések összesítése okozta a legnagyobb döbbenetet. Itt a pozitív és negatív jelzések számát tettem mérlegre. Sajnos, a javulás még nem tapasztalható, de kollégáim minden egyéb jelzés nélkül meglátták, hogy a gyerekek nem kapnak elég pozitív megerősítést. Ezért jelentősen megemelkedett a dicséretek száma.

A tanulmányi átlagok tekintetében is érezhető volt az értékelés hatása, mert néhány esetben a tanulók jelezték a kollégának, hogy írja be az értékeléseket, mert rosszabb lesz az átlaguk.

Összességében, számomra, mint vezető számára is egy pontos, reális képet ad az iskola munkájáról, eredményeinkről. Kijelöli feladatainkat, rövidtávú céljainkat. Minden hónapban újabb és újabb szempontokkal egészítem majd ki a monitorozást annak érdekében, hogy az erősíteni kívánt területeinkre felhívjam a figyelmet. Ilyen terület lesz a versenyeken elért eredményeink, a központi felvételi vizsgák eredményeinek összegzése, a továbbtanulás és felvételik iskolatípusok szerinti értékelése.

A másik fontos cél, hogy a rendszeres monitorozás eredményei év végére egy mindenre kiterjedő, folyamatában pontosan lekövethető iskolai folyamatot, értékelést fog mutatni.

Iskolámban pedagógusi, diák és szülői oldalon is motiválnom kell a Kréta

használatát. Sajnos, gyakran esünk abba a hibába, hogy az online felületeken újabb és újabb alkalmazásokat keresünk munkánk könnyítésére, segítésére, hatékonyságának növelésére, de az előttünk lévő, könnyen elérhető lehetőségeket nem használjuk ki, mert nem is ismerjük.

11. Záró önreflexió

, ... Bármelyik iskola válhat olyan hellyé, amelybe gondolkodó, mohón kíváncsi, gyorsan és felelősségteljesen tanuló diákok járnak, amelyben a tanárok élvezik a munkájukat és a diákjaikkal való együttlétet, ahol magas a morális mérce, és ahová mind a diákok, mind a tanárok szeretnek járni. "

Carl Rogers

Eredményes iskola nincs minőségi oktatás és hatékony vezetés nélkül. Az iskolában folyó munka tartalma, stílusa, az igazgató tevékenysége, mind olyan feladat, amelyet egyértelműen a vezetés fejez ki. A vezető alapvető feladata a jó munkavégzéshez szükséges feltételek megteremtése. A munka megtervezése és megszervezése, döntések sorozata, a folyamatos segítő ellenőrzés és a tevékenységek elemzése, értékelése. Nem elég a pedagógusokat hatékony munkára biztatni, hanem meg kell teremteni a vezetés folyamatában a szükséges feltételeket, a pedagógiai segítségnyújtást, alkalmazni kell a motivációs módszereket.

Portfólióm témájának meghatározásában és a dokumentumok kiválasztásában az volt a célkitűzésem, hogy a tanulmányaim alatt megszerzett ismereteim, tudásom által átlássam saját intézményemet immár vezetői szemmel. Ez a feladat teljes szemléletváltást követelt. Nem volt könnyű a hosszú éveken át tartó szaktanári, osztályfőnöki nézetemet egy sokkal reflektívebb, egységekben gondolkodó, de részletekbe látó szemléletre váltani. Talán még nem is sikerült teljesen.

Vezetőnek lenni számomra annyit jelent, mint egy iskolának megálmodni a jövőt. A hosszú évek alatt összegyűjtött tapasztalataimmal, élményeimmel, sikereimmel és kudarcaimmal, kollégáimmal, diákjainkkal, szülőkkel és támogatókkal valóra váltani ezt az álmot.

Hogyan válhatok jó vezetővé? Ha pontosan ismerem a lehetőségeinket. Ha tudom, hogy mit várnak el tőlünk. Gyakran változnak a ránk vonatkozó jogszabályok, eljárásrendek, elvárások, melyek majd meghatározzák a napi vezetői munkámat. Ha az itt megszerzett tudásomat és tapasztalatomat kamatoztatni fogom a közösségünk érdekében. Ha az erőforrásainkat optimálisan tudom felhasználni annak érdekében, hogy képes legyek az innovációkban rejlő lehetőségek kihasználására.

Sikeres pedig akkor lesz az iskola, ha az egyéni és a szervezeti célok egybeesnek, harmonikus egységet alkotnak. Ahhoz, hogy iskolánk jól működjön, fejlődjön, összefogásra, csapatmunkára van szükség.

Az iskolának a tantestület a motorja, melyben a pedagógusok különböző értékrendekkel, attitűdökkel rendelkeznek. A közös célok megalkotásához és eléréséhez kompromisszumokra kényszerülnek. Gyakran konfliktusok alakulnak ki, melyek megoldása, sikeres menedzselése is a vezető feladata.

A növekvő tanulólétszámmal folyamatosan változnak a gyerekközösségeink is. Ezért vezetőként kiemelt figyelmet kell fordítani a hozzánk érkező új diákok eredményes beilleszkedésére. A diákok teljesítményének, haladásának, fejlődésének rendszeres monitorozásával nyomon követhetjük oktató-nevelő munkánk eredményességét. A felmerülő nehézségek, problémák megoldásához jól működő, gyors és pontos információáramlás kell. Ennek a rendszernek a kiépítése, irányítása is vezetői feladat. Az optimális munkamegosztás, a jól megválasztott vezetők nyugodt bizalmi légkört eredményeznek. Ettől motiváltak lesznek a pedagógusok, mely kihat a diákokra is. A sikeres, önmagát megvalósítani tudó gyerek szülei pedig elégedettek az intézménnyel, melynek saját környezetükben hangot is adnak. Ez emeli az iskola hírnevét, presztízsét. Ez újabb diákok érkezését generálja.

Minden folyamat mögött a vezetőnek kell állnia. Nem elől, hanem hátul.
Hiszem, hogy vezetőként képes leszek a folyamatok megtervezésére, megalapozott, átgondolt, jó döntések meghozatalára, kollégáimmal együttműködve az intézményi célok és feladatok sikeres megvalósítására.

Arra törekszem, hogy jó példával szolgáljak kollégáim számára a nevelés, az oktatás, a csapatmunka és az adminisztráció területén is. Tudásommal, tapasztalataimmal segítsem iskolám dolgozóit, megőrizzem iskolánk értékeit, kollégáimmal együtt új értékeket teremtsek, megfontolt és következetes legyek.

Olyan vezető szeretnék lenni, aki meg tudja mutatni az empatikus, megértő, együttműködő, de következetes emberi oldalát, és meg tudja mutatni szakértelmét pedagógusként és vezetőként egyaránt.

12. Hivatkozásjegyzék

12.1 Hivatkozott forrás A vezetési szintek és működésük című dokumentumhoz

Baracsi Ágnes-Hagymásy Katalin-Márton Sára: nevelési gyakorlat; Változó iskolai színtereken az iskola, mint szervezet 2009.

Kalicz Éva – dr. Mezei Gyula – Pósfayné dr. Bakota Éva: Alkalmazott vezetéselmélet, BME Műszaki Pedagógia Tanszék, Budapest 2019. (jegyzet).

12.2 Hivatkozott forrás a Mesterprogrammal az iskola céljaiért című dokumentumhoz

1: Nemzeti alaptanterv 2020

Letöltve:https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/3288b6548a740b9c8daf918a399a0bed1985db0f/letoltes2021. november 06.

2: Szalay Luca: Problémaalapú oktatás (2012)

Letöltve:https://www.kemtan.mke.org.hu/images/stories/letoltesek/szakmodszertan/Szalay_Luca_Problemaalapu_oktatas.ppt 2021. november 8.

13. Felhasznált irodalom

13.1. A vezetési szintek és működésük című dokumentumhoz

Baracsi Ágnes-Hagymásy Katalin-Márton Sára: nevelési gyakorlat; Változó iskolai színtereken az iskola, mint szervezet 2009.
Kalicz Éva – dr. Mezei Gyula – Pósfayné dr. Bakota Éva: Alkalmazott vezetéselmélet, BME Műszaki Pedagógia Tanszék, Budapest 2019. (jegyzet).
Az iskola demokratikus vezetésének értelmezése: http://acta.bibl.u-szeged.hu/28063/1/modszertani_035_005_187-193.pdf
Benedek, I. (1995). Pedagógiai vezetés, a vezetés pedagógiája. -: OKKER.
Breare, Headley – Caldwell, Brian, J. – Millikan Ross, M. (1998): Az iskolai kultúra fejlesztése. In: Balázs Éva (szerk.): Oktatásmenedzsment. Okker Kiadó, Budapest
Dr. Dúró, L. (2005). Szervezeti Viselkedés (oktatási segédanyag). Budapest.
Halász Gábor (1980): Az iskolai szervezet elemzése. MTA Pedagógiai Kutató Csoport.
Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft.
Schein, E. (1978): Szervezéslélektan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
Tomori, T. (2013). Hatékony vezetői stílusok a közoktatásban. Budapest: Hungarovox.

13.2. A motiváció szerepe a vezetői munkába című dokumentumhoz

Bander Katalin, Galántai Júlia, Gyökös Eleonóra, Jancsák Csaba, Nagy Zoltán, Séll Krisztián, Szemerszki Marianna, Varga Eszter (2015): Eredményesség az oktatásban. Dimenziók és megközelítések. Szerkesztette: Szemerszki Marianna, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest pp. 53.
McKinsey & Company (2007): Mi áll a világ sikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének a hátterében?
O'Neil-Drillings: Motiváció Vince Kiadó Bp. 1999
Paksi Borbála, Veroszta Zsuzsanna, Schmidt Andrea, Magi Anna, Vörös András, Endrődi-Kovács Viktória, Felvinczi Katalin (2015): PEDAGÓGUS-PÁLYA-MOTIVÁCIÓ Egy kutatás eredményei, Oktatási Hivatal, Budapest.

13.3 Légy EndrEszes! – iskolánk marketing stratégiája című dokumentumhoz

Hunyadi Györgyné (2002): Iskola-imázs. Iskolamarketing, 2002. 4. sz. 29-39. o.
Kotler, Philip – Fox, Karen F. A.: Oktatásmarketing. In: Balázs Éva (Szerk.) (1998): Oktatásmenedzsment: Fordítások a nemzetközi szakirodalomból. Okker Kiadó, Budapest.
Liposits Zsoltné (et al.) (1997): Minőség és marketing az iskolában. Okker Kiadó, Budapest. Szabóné Szél Julianna – Szontagh Pál (2006): Iskolamarketing a gyakorlatban. Iskolakultúra, 2001. 6-7. szám. 21-31. o.

14. Ábrajegyzék

1. ábra: Az Endresz György Általános Iskola vezetési szintjei -saját forrás 6

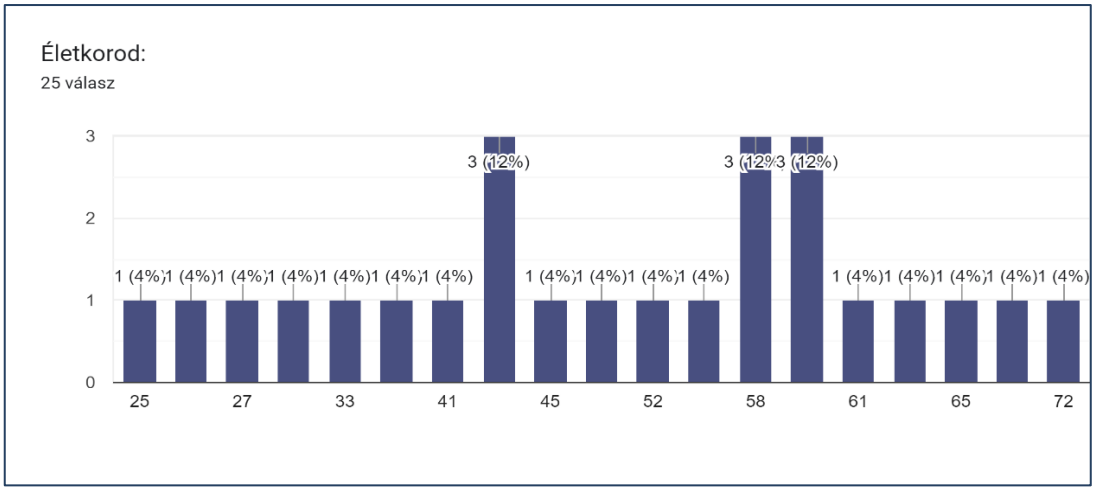
1. kép: Az Endresz György Általános Iskola - saját forrás..... 11
2. kép: Az iskola bejárata - saját forrás..... 12
3. kép: Az iskola belső tere - saját forrás; 4. kép: Az iskola belső udvara - saját forrás 13
5. kép: A mesterprogram projektjének logója - saját forrás 42
6. kép: Októberi értékelés diája -saját forrás 47
7. kép: Szeptemberi értékelés diája - saját forrás..... 47

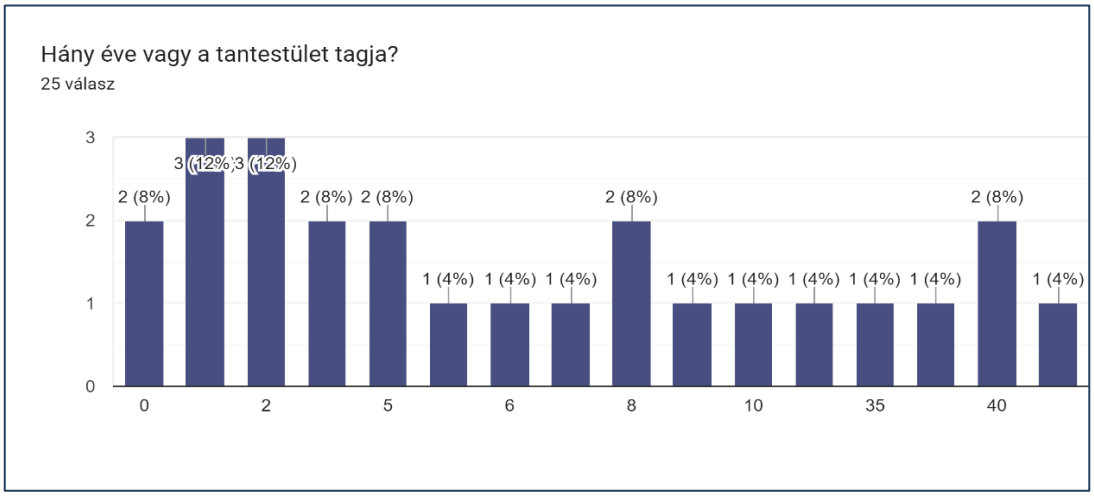
1. diagram: Alkalmazotti és pedagógus létszámok az elmúlt 5 évben és jelenleg -saját forrás 14
2. diagram: A foglalkoztatás típusainak megoszlása - saját forrás 15
3. diagram: A különböző munkakörök létszámadatai - saját forrás 17
4. diagram: Iskolánk tanulólétszámának alakulása az utolsó 6 évben -saját forrás ... 27
5. diagram: Iskolánk tanulóinak megoszlása lakhely szerint -saját forrás..... 28
6. diagram. Iskolánk tanulmányi átlagának, magatartás és szorgalom átlagának alakulása az elmúlt 5 évben - saját forrás 29
7. diagram: Igazolt és igazolatlan hiányzások adatai az elmúlt 5 évben - saját forrás 29
8. diagram: Az SNI, BTMN, hátrányos és halmozottan hátrányos tanulók létszámadatai az elmúlt 5 évben és jelenleg - saját forrás 30
9. diagram: A BTMN státuszok megoszlása osztályok szerint a 2023/24-es tanév elején - saját forrás..... 30
10. diagram: Kompetenciamérés eredmények matematika, 6.évfolyam - saját forrás 34
11. diagram: Kompetenciamérés eredmények, matematika, 8. évfolyam - saját forrás 34
12. diagram: Kompetenciamérés eredmények szövegértés, 6. évfolyam - saját forrás 34

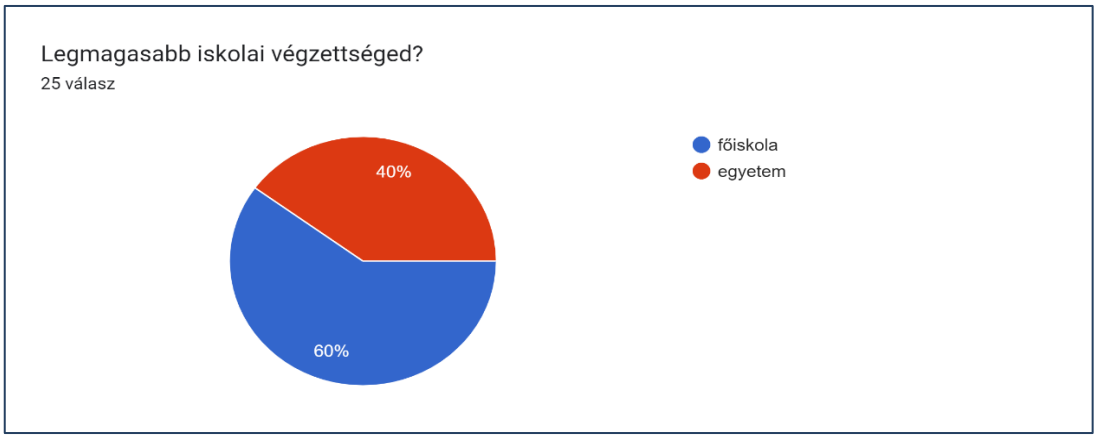
13. diagram: Kompetenciamérés eredmények szövegértés, 8. évfolyam -saját forrás 35
14. diagram: Kompetenciamérés eredmények 2021/22 tanév, 6. évfolyam - saját forrás 35
15. diagram. Kompetenciamérés eredmények 2021/22 tanév, 8. évfolyam - saját forrás 36

15. Mellékletek

1. melléklet: Tantestületi profil kérdőívének eredményei

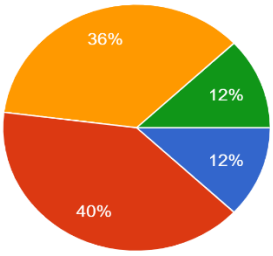






Pedagógus minősítési fokozatod:

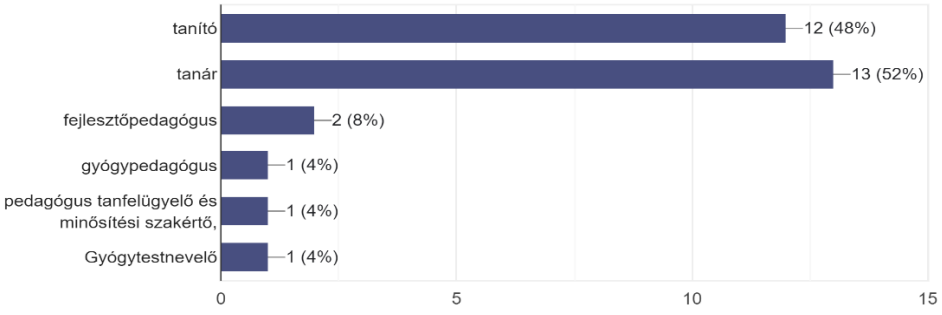
25 válasz



gyakornok
pedagógus I.
pedagógus II.
mesterpedagógus

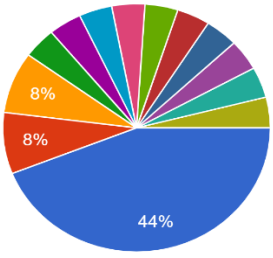
végzettségeid:

25 válasz



Tanítóként milyen műveltségterülettel rendelkezel?

25 válasz

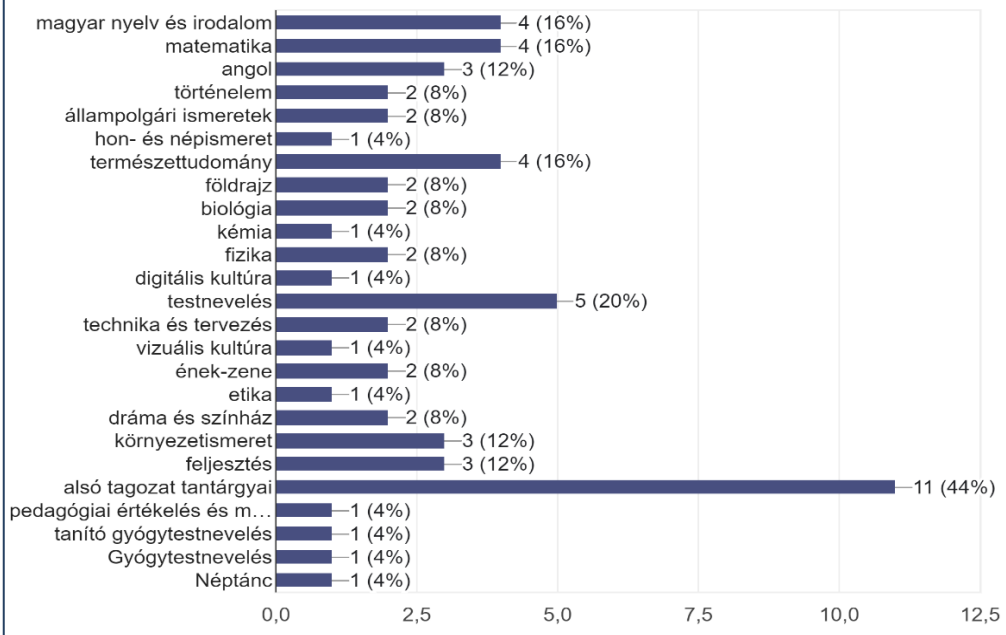


nincs tanítói végzettségem
könyvtár szakkollégium
testnevelés
Közművelődés
Ének
Német
orosz nyelvi szakkollégium (múlt évez…
népművelés

1/2

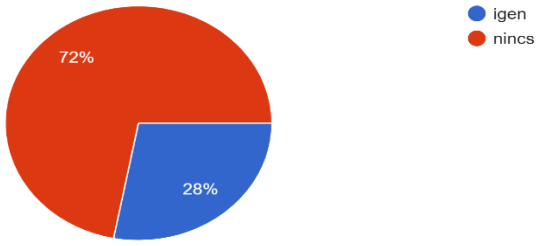
Végzettségedet tekintve, mely tárgyakat taníthatod?

25 válasz



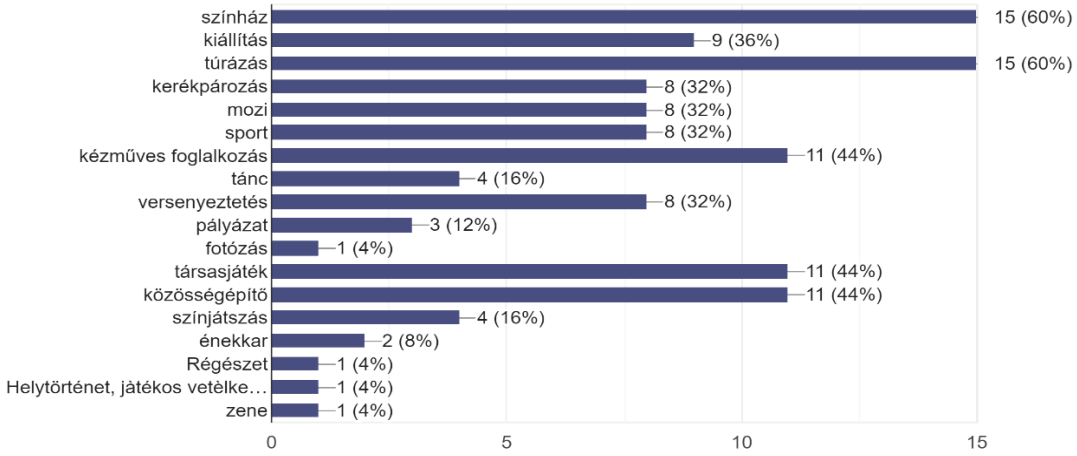
Van pedagógus szakvizsgád?

25 válasz



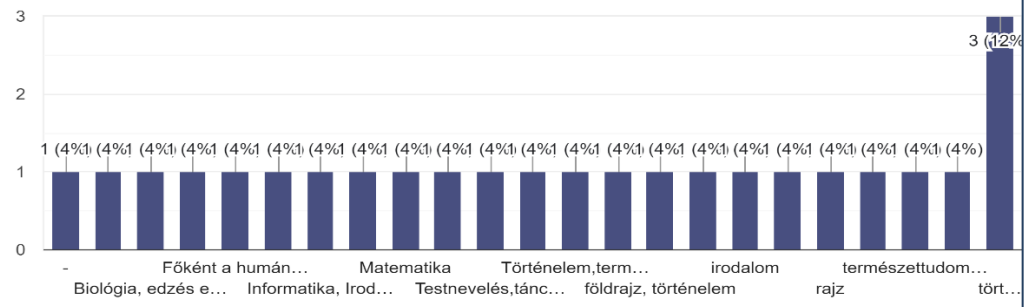
Tanórán kívüli programok tervezése, szervezése kapcsán milyen, az érdeklődési köródnek megfelelő programokat választanál?

25 válasz



Saját szakodon kívül, mely szak (szakok) áll legközelebb hozzád?

25 válasz

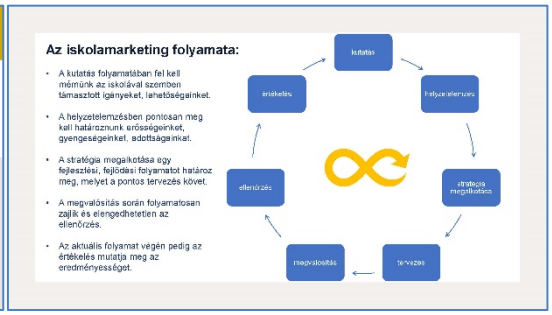


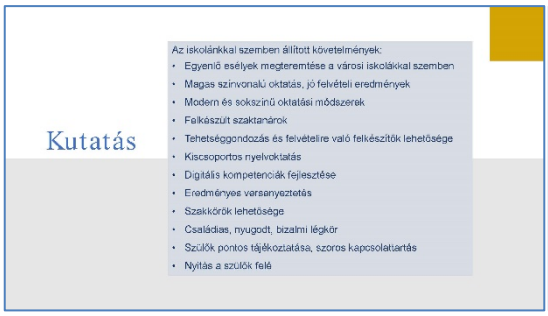
2. melléklet: Az Endresz György Általános Iskola Marketing terve

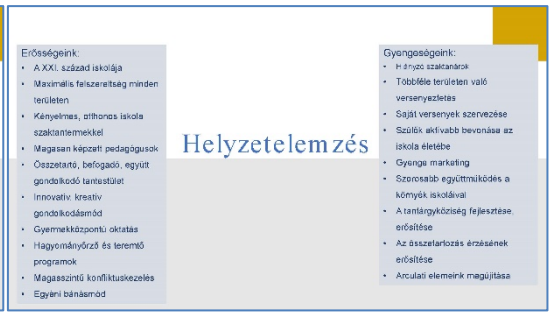




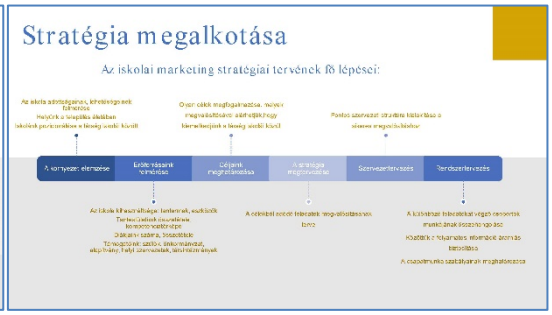


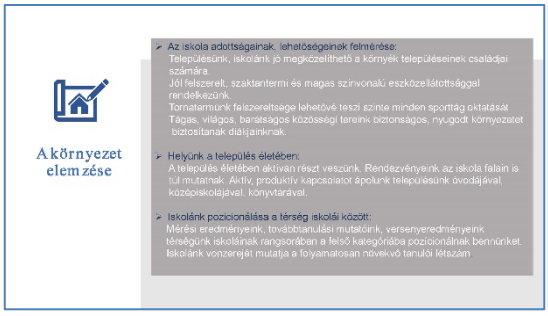


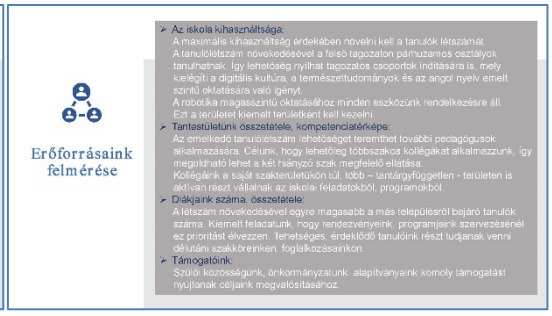


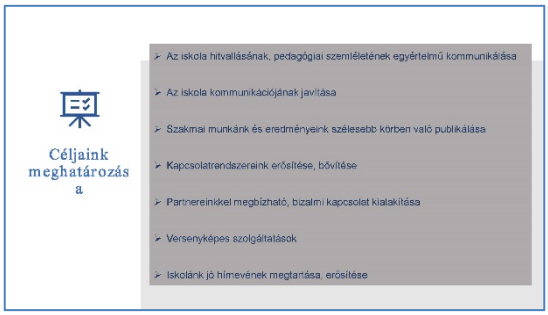


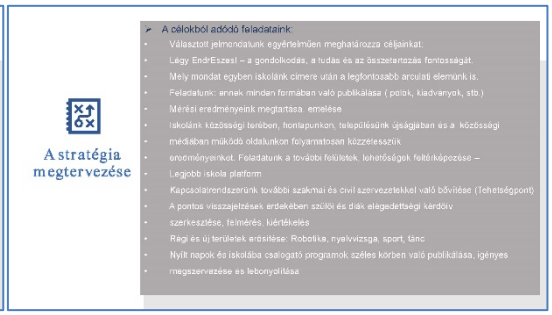


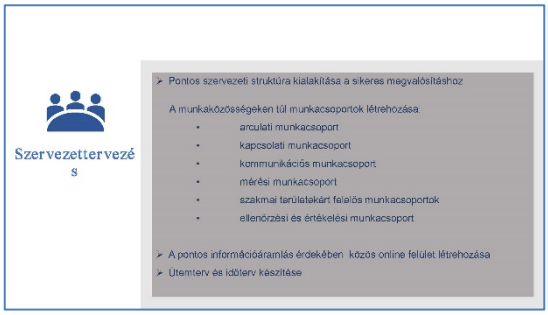


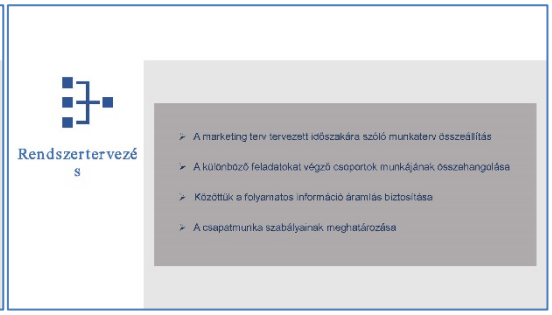


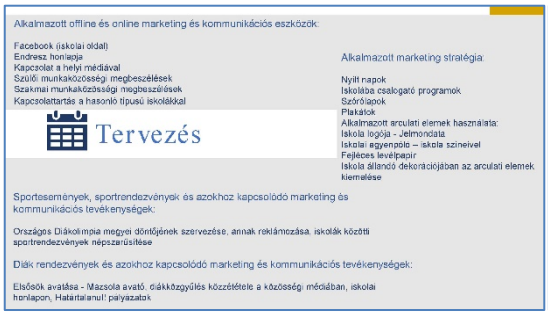



Céljaink meghatározása
Az iskola hitvallásának, pedagógiai szemléletének egyértelmű kommunikálása
Az iskola kommunikációjának javítása
Szakmai munkánk és eredményeink szélesebb körben való publikálása
Kapcsolatrendszereink erősítése, bővítése
Partnereinkkel megbízható, bizalmi kapcsolat kialakítása
Versenyképes szolgáltatások
Iskolánk jó hírnevének megtartása, erősítése


A stratégia megtervezése
A célokból adódó feladataink:
Választott jelmondatunk egyértelműen meghatározza céljainkat!
Légy EndrEszes! – a gondolkodás, a tudás és az összetartozás fontosságát.
Mely mondat egyben iskolánk címere után a legfontosabb arculati elemünk is.
Feladatunk: annak minden formában való publikálása (polok, kiadványok, stb.)
Mérési eredményeink megtartása, emelése
Iskolánk közösségi terében, honlapunkon, településünk újságjában és a közösségi
médiában működő oldalunkon folyamatosan közzétesszük
eredményeinket. Feladatunk a további felületek, lehetőségek feltérképezése –
Legjobb iskola platform
Kapcsolatrendszerünk további szakmai és civil szervezetekkel való bővítése (Tehetségpont)
A pontos visszajelzések érdekében szülői és diák elégedettségi kérdőív
szerkesztése, felmérés, kiértékelés
Régi és új területek erősítése: Robotika, nyelvvizsga, sport, tánc
Nyílt napok és iskolába csalogató programok széles körben való publikálása, igényes
megszervezése és lebonyolítása


Szervezettervezés
Pontos szervezeti struktúra kialakítása a sikeres megvalósításhoz
A munkaközösségeken túl munkacsoportok létrehozása:
arculati munkacsoport
kapcsolati munkacsoport
kommunikációs munkacsoport
mérési munkacsoport
szakmai területekért felelős munkacsoportok
ellenőrzési és értékelési munkacsoport
A pontos információáramlás érdekében közös online felület létrehozása
Ütemterv és időterv készítése


Rendszertervezés
A marketing terv tervezett időszakára szóló munkaterv összeállítás
A különböző feladatokat végző csoportok munkájának összehangolása
Közöttük a folyamatos információ áramlás biztosítása
A csapatmunka szabályainak meghatározása


Alkalmazott offline és online marketing és kommunikációs eszközök:
Facebook (iskolai oldal)
Endresz honlapja
Kapcsolat a helyi médiával
Szülő: munkaközösségi megbeszélések
Szakmai munkaközösségi megbeszélések
Kapcsolattartás a hasonló típusú iskolákkal
Tervezés
Alkalmazott marketing stratégia:
Nyílt napok
Iskolába csalogató programok
Szórólapok
Plakátok
Alkalmazott arculati elemek használata:
Iskola logója – Jelmondata
Iskolai egyenpóló – iskola szineivel
Fejléces levélpapír
Iskola állandó dekorációjában az arculati elemek kiemelése
Sportesemények, sportrendezvények és azokhoz kapcsolódó marketing és kommunikációs tevékenységek:
Országos Diákolimpia megyei döntőjének szervezése, annak reklámozása, iskolák közötti sportrendezvények népszerűsítése
Diák rendezvények és azokhoz kapcsolódó marketing és kommunikációs tevékenységek:
Elsősök avatása - Mázsola avató, diákközgyűlés közzététele a közösségi médiában, iskolai honlapon, Határtalanul! pályázatok


Megvalósítás
Rövid és hosszútávú tervek alapján egész tanévben folyamatosan
Kiemelt időszakok:
Tanév eleje és tanév vége
Folyamatos ellenőrzés mellett
Felelősök:
iskolavezetés
Munkaközösség-vezetők
Munkacsoport vezetők

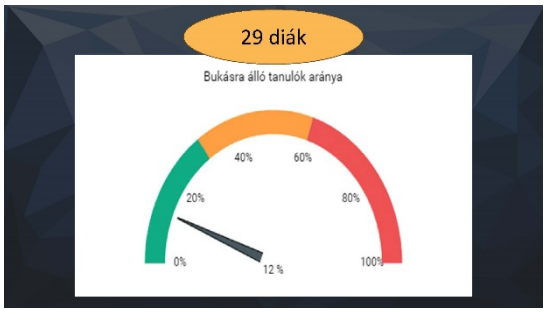

Eredményesség mérések típusa, és azok lebonyolításának módja:
Kvalitatív és kvantitatív mérések
Ellenőrzés, Értékelés
Eredményesség mérések elemzésének, kiértékelésének, hatékonyságmérésének módja:
Statisztikai mutatók alkalmazása:
honlap látogatottságának növekedése
Látogatott oldalak szűrése
Trendek
Facebook oldal látogatottsága


"Hinnünk kell, hogy tehetségesek vagyunk
valamiben és, hogy ezt a valamit bármi áron el kell érnünk."
Marie Curie

3. melléklet: Endresz - iskolai értékelés Kréta Fókusz modullal











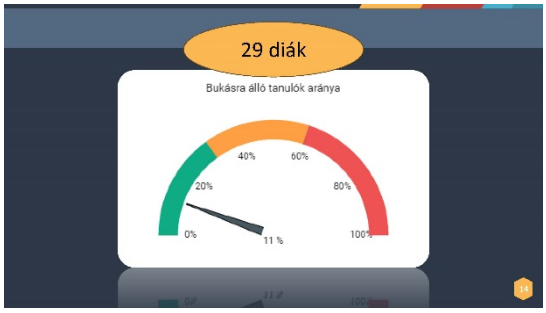






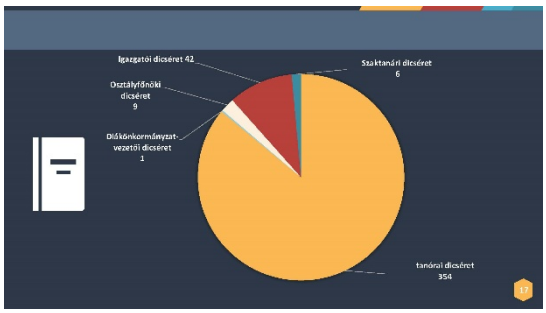


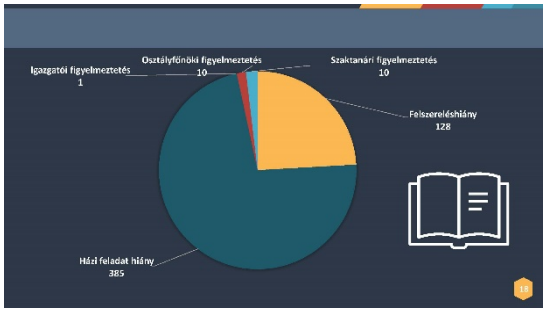


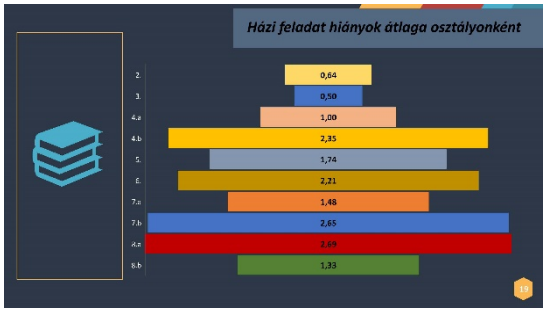

29 diák
Bukásra álló tanulók aránya
0%
20%
40%
60%
80%
100%
11 %

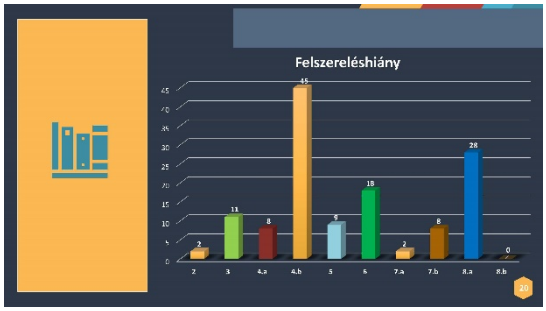

Bukásra állók
Félévkor bukottak
Évvégén bukottak


október
Magatartás - szorgalom
4 szaktanári tájékoztatás
1 igazgatói figyelmeztetés
5 osztályfőnöki figyelmeztetés
10 szaktanári figyelmeztetés
128 felszerelés hiány
385 házi feladat hiány
533
6 szaktanári dicséret
9 osztályfőnöki dicséret
42 igazgatói dicséret
357 tanórai dicséret
414


Igazgatói dicséret 42
Szaktanári dicséret
6
Osztályfőnöki dicséret
9
Diákönkormányzat-vezetői dicséret
1
tanórai dicséret
354


Igazgatói figyelmeztetés
1
Osztályfőnöki figyelmeztetés
10
Szaktanári figyelmeztetés
10
Felszereléshiány
128
Házi feladat hiány
385


Házi feladat hiányok átlaga osztályonként
0,64
0,50
1,00
2,35
1,74
2,21
1,48
2,65
2,69
1,33

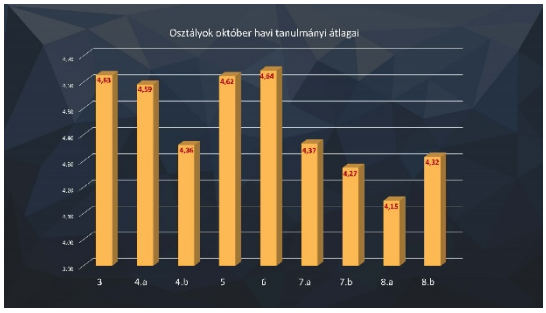

Felszereléshiány
2
11
8
45
6
18
2
8
28
0

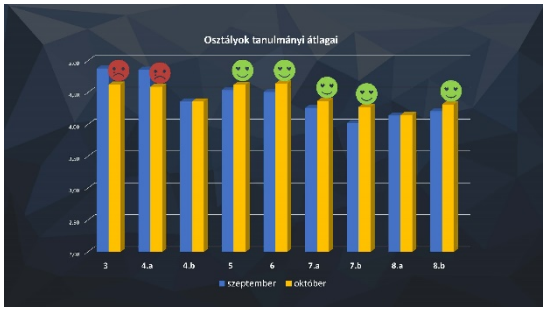

Osztály tanulmányi átlagok az alsó tagozaton
Már szótagokat is tudnak olvasni!
1
2
3
4


Osztály tanulmányi átlagok az alsó tagozaton
Matematika
85%
Írás 87%
89%
Olvasás
100%
Nyelvtan
85%


Osztály tanulmányi átlagok az alsóban
2
1
3


Osztály tanulmányi átlagok a felső tagozaton
2
1
3


Osztályok októberi havi tanulmányi átlagai
4,53
4,59
4,36
4,63
4,64
4,37
4,27
4,15
4,32
3
4.a
4.b
5
6
7.a
7.b
8.a
8.b


Osztályok tanulmányi átlagai
3
4.a
4.b
5
6
7.a
7.b
8.a
8.b
szeptember
október


Légy EndrErzes!